

**Sylvia Schroll-Machl**

**BUSINESSKONTAKTE**  
**zwischen Deutschen und Tschechen**

**Kulturunterschiede in der  
Wirtschaftszusammenarbeit**

Verlag Wissenschaft & Praxis







Sylvia Schroll-Machl

# **BUSINESSKONTAKTE**

**zwischen Deutschen und Tschechen**

**Kulturunterschiede in der  
Wirtschaftszusammenarbeit**

Verlag Wissenschaft & Praxis

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

**Schroll-Machl, Sylvia :**

Businesskontakte zwischen Deutschen und Tschechen : Kulturunterschiede in der Wirtschaftszusammenarbeit / Sylvia Schroll-Machl

– Sternenfels : Verl. Wiss. und Praxis, 2001

Zugl.: Regensburg, Univ., Diss., 2000

ISBN 3-89673-122-X

D355

ISBN 3-89673-122-X

© Verlag Wissenschaft & Praxis

Dr. Brauner GmbH 2001

Nußbaumweg 6, D-75447 Sternenfels

Tel. 07045/930093 Fax 07045/930094

Alle Rechte vorbehalten

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Printed in Germany

# Vorwort

Das Aufwachsen im Bayerischen Wald am ehemals "eisernen Vorhang" bedeutete für mich das intensive Erleben einer Grenze: "einer Grenze, die nicht nur regionale und landschaftliche Gliederung bedeutete, die nicht nur Staatsgrenze ist, sondern auch zur sprachlich-ethnischen, zur ideologisch-nationalen Grenze wurde, zur Grenze im Kopf; die nicht nur räumlich gliedert, sondern auch Epochen erlebter Geschichte abgrenzt." (Eisch, 1996, S. 11). Die Grenze strukturierte Begegnungs- und Erfahrungsmöglichkeiten, ordnete das Selbstverständnis in einander gegenüberstehenden "Blöcken". Und gleichzeitig existierte eine Faszination für die großen kulturellen Leistungen "drüben" - in meinem Fall vor allem Begeisterung für Musik diverser Epochen und Länder -, sowie für etliche architektonisch herrliche Orte und wunderschöne, vielfach unberührtere Landschaften. Eindrücke vom alltäglichen und konkreten Leben der Menschen im "Osten" gewährten mir nur meine regelmäßigen jährlichen Besuche bei den Verwandten in der DDR. Und dann kam das Jahr 1989: die Wende. Die Grenze war plötzlich durchlässig, das jeweilige Drüben für beide Seiten problemlos erreichbar. - Die Anfrage der Wirtschaftsuniversität Wien, ob ich ein Forschungsprojekt zum Kulturvergleich postkommunistischer Länder mit dem deutschsprachigen Raum übernehmen würde, konnte ich daher nur hochofret annehmen: Ich war zu neugierig auf unsere "neuen" Nachbarn, zu interessiert, wie es ihnen geht; ich fand es zu spannend, wie sich der Transformationsprozess entwickeln würde. Und so begann mein Forschungsvorhaben zu Mittel-Ost-Europa, das sich schließlich zunehmend auf Tschechien konzentrierte und in die hier vorliegende Arbeit mündete.

Berufsbegleitend eine Dissertation zu schreiben, heißt, sich einem gehörigen Maß an zusätzlichem Arbeitspensum zu unterwerfen und mit eiserner Disziplin das gesteckte Ziel über Jahre hinweg zu verfolgen: an Wochenenden und Feiertagen, im Urlaub, auf Dienst- und Ferienreisen mit dem Laptop im Gepäck, in unverhofften zeitlichen Lücken (wenn Trainings kurzfristig abgesagt werden) und in allen erdenklichen Situationen ruhiger Stunden wie z.B. auf Zugreisen oder abends im Hotel. Umso mehr bin ich mir der Leistungen und der Beiträge all derer bewusst, die mich auf vielfältige Art unterstützt haben. Denn, dass diese Ergebnisse so, wie sie hier vorliegen, entstehen konnten, verdanke ich vielen:

... allen voran meinem tschechischen Forschungs- und Trainingspartner Prof. Ing. Ivan Nový, CSc., der mich in jeder Phase dieser Arbeit unterstützte und begleitete und bei der Datenauswertung durch die vielen und langen Diskussionen des Kategoriensystems schließlich immer mehr das "tschechische Ich" der Arbeit wurde. Er trug damit nicht nur maßgeblich zum Inhalt dieses Buches bei, sondern ist auch

Sympathieträger für die tschechischen Kulturstandards - durch seine Person genauso wie durch seine Fähigkeit, diese Kulturstandards gelassen, humorvoll, wohlwollend und kritisch zugleich reflektieren zu können.

... Univ.Prof. Dr. Gerhard Fink von der Wirtschaftsuniversität Wien, der den eigentlichen Anstoß zu diesem Forschungsvorhaben gab und unter dessen Leitung die vorliegende Arbeit in der Anfangsphase durch das Millenniumsprojekt "Kultur und Management" des Österreichischen Bundesministeriums für Wissenschaft und Verkehr unterstützt wurde.

... Prof. Dr. Alexander Thomas für die Betreuung der Arbeit, die ich mir menschlich und fachlich nicht besser hätte vorstellen können. Ganz besonders angenehm und kooperativ empfand ich angesichts meiner beruflichen Rahmenbedingungen seine stets hohe Flexibilität, mit der in allen Stadien die Besprechungen der Inhalte und die Vereinbarungen der nächsten Schritte erfolgen konnte.

... sämtlichen Interviewpartnern, die sich Zeit genommen hatten, mir über ihre Erfahrungen zu berichten.

... allen Informanten, die mir die deutsche bzw. tschechische Perspektive für die gesammelten Erfahrungen erläuterten.

... allen Teilnehmern meiner / unserer (deutsch-tschechischen) Seminare und Trainings, die mir durch ihre Offenheit einen Einblick in ihre Schwierigkeiten und ihre Wege, diese zu meistern, gewährt haben.

... Kollegen, Bekannten, Freunden und Familienangehörigen, die das Werden der Arbeit miterlebt und mich durch anregende Diskussionsbeiträge, fruchtbare Hinweise, ermutigenden Zuspruch sowie Zurückhaltung eigener Ansprüche an mich unterstützt haben. Besonders erwähnen möchte ich Markus Molz, der mir entscheidende Denkanstöße gab.

Ihnen allen möchte ich an dieser Stelle noch einmal herzlichst danken!

Sylvia Schroll-Machl

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
Inhaltsverzeichnis	7
<b>1. Einführung</b>	<b>15</b>
<b>2. Theoretische Grundlagen</b>	<b>17</b>
2.1. Darstellung des „klassischen Ansatzes“ der Kulturstandardforschung - Grundbegriffe	17
2.1.1. Der Kulturbegriff	18
2.1.2. Kulturstandards	19
2.1.3. Attribution	21
2.1.4. Handlungstheorie	23
2.1.5. Kulturelle Überschneidungssituation	24
2.2. Ein Ansatz zur Dynamisierung und Differenzierung des Kulturstandardkonzepts: Bipolare Kulturstandards	28
2.2.1. Grenzen und Kritik des „klassischen“ Kulturstandardkonzepts	28
2.2.2. Die Logik der (prä-)adaptiven Gegensätze nach Demorgon	30
2.2.3. Grenzen des Demorgon-Konzepts	32
2.2.4. Ein neuer Weg: Bipolare Kulturstandardpaare	34
2.3. Forschungsleitende Hypothesen	40
2.4. Forschen im bikulturellen Team	41
2.5. Der Anwendungsbezug: Interkulturelles Lernen	43
2.5.1. Interkulturelles Lernen nach Thomas	44
2.5.2. Interkulturelles Lernen nach Demorgon	46
2.5.3. Der Beitrag des vorliegenden Ansatzes der Kulturstandardpaare für Interkulturelles Lernen	49



<b>3. Methodisches Vorgehen: Die empirische (Re-)Konstruktion zentraler tschechischer und (west)deutscher Kulturstandards</b>	<b>50</b>
3.1. Erhebung kritischer Interaktionssituationen	51
3.1.1. Die Technik der „Kritischen Ereignisse“ (critical incident technique)	51
3.1.2. Die Erhebungsverfahren	53
3.1.2.1. Das narrative Interview	53
3.1.2.2. Selbstbeobachtung	59
3.1.2.3. Beobachtung	62
3.1.3. Beschreibung der Stichprobe	64
3.1.4. Durchführung und Ergebnisse der Interviews	66
3.2. Aufbereitung kritischer Interaktionssituationen	69
3.3. Erhebung kulturadäquater Attributionen (eigenkulturelle Beurteilungen)	70
3.3.1. Das Erhebungsverfahren: Triangulation	71
3.3.1.1. Schriftliche Befragung	74
3.3.1.2. Gruppendiskussion	81
3.3.1.3. Expertenbefragung	84
3.3.1.4. Selbstbeobachtung	86
3.3.2. Auswahl der Informanden	91
3.4. Identifizierung zentraler tschechischer und (west)deutscher Kulturstandards	92
3.4.1. Das Analyseverfahren	92
3.4.2. Durchführung der Inhaltsanalyse	94
3.4.3. Diskussion des Kategoriensystems mit dem tschechischen Partner	96
<b>4. Ergebnisse der Untersuchung: Tschechische und (west)deutsche Kulturstandards im Vergleich</b>	<b>99</b>
4.1. Kulturstandardpaar: <i>Personbezug versus Sachbezug</i>	99
4.1.1. Die synchrone Perspektive	100
4.1.1.1. Der tschechische Kulturstandard „Personbezug“	100
4.1.1.2. Der (west)deutsche Kulturstandard „Sachbezug“	102

4.1.1.3. Zur gleichzeitigen Wirksamkeit beider Pole des Kulturstandardpaares „Personbezug-Sachbezug“	103
4.1.2. Die dynamische Perspektive	107
4.1.2.1. Vernetzung der Kulturstandards	107
4.1.2.2. Kultureller Wandel im Transformationsprozess	108
4.1.3. Die strategische Perspektive	109
4.1.3.1. Vor- und Nachteile des Kulturstandards „Personbezug“	109
4.1.3.2. Vor- und Nachteile des Kulturstandards „Sachbezug“	109
4.2. Kulturstandardpaar: <i>Abwertung von Strukturen versus Aufwertung von Strukturen</i>	111
4.2.1. Die synchrone Perspektive	111
4.2.1.1. Der tschechische Kulturstandard „Abwertung von Strukturen“	111
4.2.1.2. Der (west)deutsche Kulturstandard „Aufwertung von Strukturen“	116
4.2.1.3. Zur gleichzeitigen Wirksamkeit beider Pole des Kulturstandardpaares „Abwertung von Strukturen - Aufwertung von Strukturen“	119
4.2.2. Die dynamische Perspektive	119
4.2.2.1. Vernetzung der Kulturstandards	119
4.2.2.2. Kultureller Wandel im Transformationsprozess	120
4.2.3. Die strategische Perspektive	122
4.2.3.1. Vor- und Nachteile des Kulturstandards „Abwertung von Strukturen“	122
4.2.3.2. Vor- und Nachteile des Kulturstandards „Aufwertung von Strukturen“	122
4.3. Kulturstandardpaar: <i>Simultanität versus Konsekutivität</i>	124
4.3.1. Die synchrone Perspektive	124
4.3.1.1. Der tschechische Kulturstandard „Simultanität“	124
4.3.1.2. Der (west)deutsche Kulturstandard „Konsekutivität“	125
4.3.1.3. Zur gleichzeitigen Wirksamkeit beider Pole des Kulturstandardpaares „Simultanität - Konsekutivität“	128
4.3.2. Die dynamische Perspektive	128
4.3.2.1. Vernetzung der Kulturstandards	128
4.3.2.2. Kultureller Wandel im Transformationsprozess	129

4.3.3. Die strategische Perspektive	129
4.3.3.1. Vor- und Nachteile des Kulturstandards „Simultanität“	129
4.3.3.2. Vor- und Nachteile des Kulturstandards „Konsekutivität“	130
4.4. Kulturstandardpaar: <i>Personorientierte Kontrolle versus regelorientierte Kontrolle</i>	131
4.4.1. Die synchrone Perspektive	131
4.4.1.1. Der tschechische Kulturstandard „Personorientierte Kontrolle“	131
4.4.1.2. Der (west)deutsche Kulturstandard „Regelorientierte Kontrolle“	136
4.4.1.3. Zur gleichzeitigen Wirksamkeit beider Pole des Kulturstandardpaares „Personorientierte Kontrolle - regelorientierte Kontrolle“	141
4.4.2. Die dynamische Perspektive	143
4.4.2.1. Vernetzung der Kulturstandards	143
4.4.2.2. Kultureller Wandel im Transformationsprozess	144
4.4.3. Die strategische Perspektive	148
4.4.3.1. Vor- und Nachteile des Kulturstandards „Personorientierte Kontrolle“	148
4.4.3.2. Vor- und Nachteile des Kulturstandards „Regelorientierte Kontrolle“	148
4.5. Kulturstandardpaar: <i>Diffusion von Persönlichkeits- und Lebensbereichen versus Trennung von Persönlichkeits- und Lebensbereichen</i>	150
4.5.1. Synchrone Perspektive	150
4.5.1.1. Der tschechische Kulturstandard „Diffusion von Persönlichkeits- und Lebensbereichen“	150
4.5.1.2. Der (west)deutsche Kulturstandard „Trennung von Persönlichkeits- und Lebensbereichen“	156
4.5.1.3. Zur gleichzeitigen Wirksamkeit beider Pole des Kulturstandardpaares „Diffusion von Persönlichkeits- und Lebensbereichen - Trennung von Persönlichkeits- und Lebensbereichen“	162
4.5.2. Die dynamische Perspektive	164
4.5.2.1. Vernetzung der Kulturstandards	164
4.5.2.2. Kultureller Wandel im Transformationsprozess	165
4.5.3. Die strategische Perspektive	166

4.5.3.1. Vor- und Nachteile des Kulturstandards „Diffusion von Persönlichkeits- und Lebens- bereichen“	166
4.5.3.2. Vor- und Nachteile des Kulturstandards „Trennung von Persönlichkeits- und Lebens- bereichen“	166
4.6. Kulturstandardpaar: „ <i>Starker Kontext</i> “ versus „ <i>schwacher Kontext</i> “	168
4.6.1. Die Synchrone Perspektive	168
4.6.1.1. Der tschechische Kulturstandard „Starker Kontext“	168
4.6.1.2. Der (west) deutsche Kulturstandard „Schwacher Kontext“:	170
4.6.1.3. Zur gleichzeitigen Wirksamkeit beider Pole des Kulturstandardpaares „Starker Kontext - schwa- cher Kontext“	173
4.6.2. Die dynamische Perspektive	174
4.6.2.1. Vernetzung der Kulturstandards	174
4.6.2.2. Kultureller Wandel im Transformationsprozess	175
4.6.3. Die strategische Perspektive	176
4.6.3.1. Vor- und Nachteile des Kulturstandards „Starker Kontext“	176
4.6.3.2. Vor- und Nachteile des Kulturstandards „Schwa- cher Kontext“	177
4.7. Kulturstandardpaar: <i>Konfliktvermeidung versus Konflikt- konfrontation</i>	178
4.7.1. Die synchrone Perspektive	178
4.7.1.1. Der tschechische Kulturstandard „Konfliktver- meidung“	178
4.7.1.2. Der (west)deutsche Kulturstandard „Konflikt- konfrontation“	181
4.7.1.3. Zur gleichzeitigen Wirksamkeit beider Pole des Kulturstandardpaares „Konfliktvermeidung - Konfliktkonfrontation“	183
4.7.2. Die dynamische Perspektive	184
4.7.2.1. Vernetzung der Kulturstandards	184
4.7.2.2. Kultureller Wandel im Transformationsprozess	185
4.7.3. Die strategische Perspektive	186

4.7.3.1. Vor- und Nachteile des Kulturstandards „Konfliktvermeidung“	186
4.7.3.2. Vor- und Nachteile des Kulturstandards „Konfliktkonfrontation“	187
4.8. Kulturstandardpaar: <i>Schwankende Selbstsicherheit versus stabile Selbstsicherheit</i>	188
4.8.1. Die synchrone Perspektive	188
4.8.1.1. Der tschechische Kulturstandard „Schwankende Selbstsicherheit“	188
4.8.1.2.. Der (west)deutsche Kulturstandard „Stabile Selbstsicherheit“	191
4.8.1.3. Zur gleichzeitigen Wirksamkeit beider Pole des Kulturstandardpaares „Schwankende Selbstsicherheit - stabile Selbstsicherheit“	192
4.8.2. Die dynamische Perspektive	193
4.8.2.1. Vernetzung der Kulturstandards:	193
4.8.2.2. Kultureller Wandel im Transformationsprozess	194
4.8.3. Die strategische Perspektive	195
4.8.3.1. Vor- und Nachteile des Kulturstandards „Schwankende Selbstsicherheit“	195
4.8.3.2. Vor- und Nachteile des Kulturstandards „Stabile Selbstsicherheit“	195
<b>5. Diskussion und Interpretation</b>	196
5.1. Diskussion und Interpretation der <b>Ergebnisse</b>	196
5.1.1. Historische Analyse und Interpretation der Befunde: Die <b>diachrone Perspektive</b>	196
5.1.1.1. Die tschechischen Kulturstandards	198
5.1.1.1.1. Personbezug	200
5.1.1.1.2. Abwertung von Strukturen	202
5.1.1.1.3. Personorientierte Kontrolle	205
5.1.1.1.4. Diffusion von Persönlichkeits- und Lebensbereichen sowie Simultanität	206
5.1.1.1.5. Starker Kontext	208
5.1.1.1.6. Konfliktvermeidung	209
5.1.1.1.7. Schwankende Selbstsicherheit	212



5.4. Forschen im <b>bikulturellen Team</b>	313
5.5. <b>Anwendungsbezug</b> der Ergebnisse: Interkulturelle Trainings	317
5.5.1. Ziele und Wirkungen von Culture Assimilator Trainings	317
5.5.2. Kontrastlernen mit Kulturstandardpaaren	320
5.5.2.1. Erhalt von Feedback über den Ist-Zustand der Interaktion	321
5.5.2.2. Kontrastlernen erleichtert den Transfer	323
5.5.2.3. Bipolarität fördert Orientierung und reduziert Diskriminierung	325
5.5.3. Anwendung des Kulturstandardpaaransatzes in Interkulturellen Trainings bei VW-Skoda	328
<b>Literaturverzeichnis</b>	337

## **Abbildungen**

Abb.1: Ansatz der „Kulturstandardpaare“	39
Abb.2: Kritische Ereignisse in der Übersicht	53
Abb.3: Übersicht über die Interviewpartner	65
Abb.4 Übersicht Methodenvielfalt	72
Abb.5: Ablaufplan des Kategorisierungsprozesses	95

# 1. Einführung

## Problemstellung

In einer Welt, die sich immer schneller internationalisiert und globalisiert, steigt die Anzahl der Personen, die beruflich und privat mit Menschen aus anderen Kulturen zusammenarbeiten und zusammenleben. Um die dabei auftretenden Anforderungen bewältigen zu können, bedarf es einer nationalen und kulturellen Grenzen überschreitenden Verständigung. Dabei kommt es darauf an, dass die Partner - welcher Sprache sie sich auch immer bedienen - füreinander interkulturelles Verständnis aufbringen, d.h. ihre wechselseitigen Wünsche, Erwartungen, Ziele und Wertvorstellungen so aufnehmen und interpretieren, wie der Partner selbst es sieht und verstanden haben will. Zur Einlösung dieses Anspruchs bedarf es der Mühe, den „schwierigen oder strittigen Realitäten beharrlich auf den Grund“ zu gehen (Demorgon, 1999a, S. 64). Dies gilt auch und vielleicht sogar besonders für einander benachbarte Kulturen, weil sie schlicht und einfach viel miteinander zu tun haben. Da diverse interkulturelle und kulturvergleichende Studien zu Deutschland und seinen westlichen Nachbarn bereits existieren, wollte sich die Arbeit einem östlichen Nachbarn widmen: den Tschechen. Schließlich sind seit 1989 die Wirtschaftskontakte äußerst rege - Deutschland ist einer der Großinvestoren in der Tschechischen Republik - und Tschechien ist EU-Anwärter.

## Ziele der Arbeit

In der hier vorliegenden Untersuchung wurden folgende Ziele verfolgt:

1. Es sollte Datenmaterial erhoben werden, aus dem deutsche und tschechische Kulturstandards generiert werden können, die im Handlungsfeld „Wirtschaftskooperation“ handlungswirksam sind.
2. Dieses Datenmaterial sollte dabei nicht nur aus Sicht deutscher Manager und Mitarbeiter über das tschechische kulturspezifische Orientierungssystem Auskunft geben, sondern es erlauben, auch die fremdkulturelle Sichtweise mit in Betracht zu ziehen, nämlich die Sicht tschechischer Manager und Mitarbeiter in bezug auf das deutsche Orientierungssystem. Kulturstandardpaare sollten das Ergebnis sein, die einander auf der deutschen und auf der tschechischen Seite entsprechen.
3. Methodisch sollte dazu sowohl eine enge Kooperation mit einem tschechischen Partner in einem bikulturellen Forschungsteam angestrebt werden wie auch die Entwicklung einer Methode, die diesen doppelten Blick ermöglicht.



4. Da eine Analyse kultureller Orientierungen ohne historische Perspektive defizitär bliebe, sollte versucht werden, aus der äußerst komplexen deutschen und tschechischen Kulturgeschichte diejenigen zentralen Bestimmungsstücke herauszuheben, die als plausible geschichtliche Basis für aktuelle kulturelle Orientierungen gelten können.
5. Der Anwendungsbezug der Ergebnisse sollte in interkulturellen Trainings für die deutsch-tschechische Wirtschaftskooperation liegen.

## **Resultate**

In der vorliegenden Arbeit gelang es, diesen interkulturellen Anspruch einzulösen, d.h. die interkulturelle Problematik nicht allein aus deutscher Sicht mit Blick auf die Tschechen zu analysieren oder nur aus tschechischer Sicht mit Blick auf das Verhalten der Deutschen, sondern beide Seiten gleichzeitig ins Blickfeld zu nehmen. Damit wird es jeder Seite ermöglicht, nicht nur die Sicht der anderen kennen zu lernen, sondern die eigenen Denk- und Verhaltensgewohnheiten werden ihr auch aus der Sicht des anderen gespiegelt und vorgeführt.

Erreicht werden konnte das (a) theoretisch durch den Rückgriff auf zwei Theorie-Konzepte - den Kulturstandardansatz nach Thomas und die Multiperspektivische Theorie nach Demorgon- und (b) methodisch mit einem Mehrfach-Methoden-Ansatz (Triangulation), der konsequenterweise in der Datenerhebung und der Datenauswertung auch die Zusammenarbeit mit dem tschechischen Partner selbst als interkulturelle Begegnungs- und Kooperationsituation thematisiert und als interkulturelles Handeln reflektiert.

Die Kulturstandards konnten zudem multiperspektivisch differenziert werden (synchron, dynamisch, strategisch, diachron).

## **2. Theoretische Grundlagen**

### **2.1. Darstellung des „klassischen“ Ansatzes der Kulturstandardforschung - Grundbegriffe**

Zur Erreichung und zum Erhalt einer möglichst optimalen Handlungsfähigkeit streben Menschen danach, über sich selbst und ihre Umwelt ausreichend orientiert zu sein. Dies gelingt ihnen dann, wenn sie über verlässliche Informationen und Erfahrungen verfügen, und wenn sich ihre Umwelt und insbesondere ihre Interaktionspartner erwartungsgemäß verhalten. Erschwert wird die Orientierung immer dann, wenn Menschen sich in einer ihnen unbekanntem, fremden Umwelt zurechtfinden müssen, und wenn das Verhalten ihrer Interaktionspartner nach anderen, fremden und unvertrauten Werten, Normen und Maßstäben reguliert wird.

In der Sonder- und Grenzsituation interkultureller Überschneidungen (Breitenbach, 1974) kommt es gehäuft zu kritischen, zum Teil konflikthaft verlaufenden und als belastend erlebten Interaktionssituationen. Das eigene kulturelle Orientierungssystem, durch den Prozess der individuellen Sozialisation erworben, versagt. Das Verhalten der fremdkulturell geprägten Interaktionspartner kann nicht mehr zuverlässig antizipiert werden. Es kommt zu Fehlreaktionen und -aktionen, Missverständnissen, mehrdeutigen Situationsgestaltungen, Verunsicherungen und im Extremfall zur Handlungsunfähigkeit.

Auf der Ebene der interpersonalen Beziehungen ist somit die Handlungsfähigkeit besonders gefährdet, wenn Menschen aus verschiedenen Kulturen, wie z.B. der tschechischen oder der deutschen, einander begegnen. Beide Partner werden versuchen, ihr eigenes Verhalten und das des Gegenübers aufgrund des ihnen vertrauten eigenkulturellen Orientierungssystems zu regulieren, zu kontrollieren und so zu bewerten, dass es für sie sinnvoll erscheint. Einfließen werden in dieses Bemühen um gegenseitiges Verstehen die Einstellungen, Stereotype und evtl. Vorurteile über die fremde Kultur.

Interkulturelle Begegnungssituationen, zu deren Bewältigung beide Partner so ungenügend ausgerüstet sind, führen zwangsläufig zu Fehlreaktionen und Missverständnissen. Fehlt den Interaktionspartnern das Verständnis und die Sensibilität für die kulturbedingten Unterschiede in den beiderseitigen Orientierungssystemen,