



Interkulturelle Kompetenz – heute eine unerlässliche Schlüsselqualifikation

Zwischenbericht zu einem Forschungsprojekt an der TFH Wildau¹

Olga Rösch, Roswitha Loew, Anke Pfeifer

Wer im internationalen Geschäft erfolgreich sein will, der braucht nicht nur Fachkenntnisse, sondern auch kulturelles Wissen. Sind Ihnen im Ausland schon einmal Verhaltensweisen von Einheimischen aufgefallen, die Sie sich nicht erklären konnten? Haben Sie schon einmal bei Begegnungen mit Franzosen oder Engländern, mit Polen, Russen oder Chinesen etc. Situationen erlebt, die Ihnen unverständlich waren, bei denen Ihr Gegenüber völlig anders reagierte, als Sie es erwartet hatten?

Ein Beispiel aus dem Wirtschaftsbereich: Erzielt ein deutscher Ingenieur bei Verhandlungen im Ausland, z. B. in Argentinien, einen aus seiner Sicht schnellen Konsens, erwartet sein Unternehmen ganz selbstverständlich einen raschen Vertragsabschluss. Doch stattdessen wird er möglicherweise wiederholt zu Werksbesichtigungen eingeladen, gefolgt von einigen Geschäftsessen und schließlich zu Segeltouren. Das kann ihn – und insbesondere seine Geschäftsleitung – an der Ernsthaftigkeit des Kontaktes, der so vielversprechend begann, zweifeln lassen. Wird die Entscheidung über den Vertragsabschluss immer wieder hinausgezögert, zeigt sich die deutsche Geschäftsleitung bald ungeduldig oder reagiert mit Verärgerung, versucht vielleicht sogar, Druck auf den ausländischen Verhandlungspartner auszuüben.

Was könnte dahinterstecken? Mehrmalige Geschäftsessen und andere Treffen können für den ausländischen Unternehmer gerade Mittel zum Zweck sein. Er möchte vielleicht mit der neuen Geschäftsbeziehung auch die persönliche Beziehungsebene etablieren, also den neuen Geschäftspartner außerhalb der Büroebene besser kennen lernen, um zu prüfen, ob das „Feeling“ zwischen ihnen stimmt. Außerdem kann es in dessen Land üblich sein, erst einmal sehr umfassende Informationen zu sammeln, um in Erfahrung bringen, ob der neue Geschäftspartner vertrauenswürdig ist. Für Deutsche, die bei der Anbahnung von Geschäftsbeziehungen zielorientiert auf einen Vertragsabschluss setzen, ist ein derartiges langwieriges Vorgehen oft gleichbedeutend mit vertaner Zeit.

Vielen Nationalkulturen ist das Gefühl für die Dringlichkeit einer Sache, wie wir Deutsche es kennen, ebenso fremd wie z. B. unser individualistisches Entscheidungsverhalten. Deshalb ist ein Deutscher immer gut beraten, für das Bedürfnis seiner ausländischen Geschäftspartner nach wiederholten Vertiefungen geschäftlicher Details ein erhebliches Zeitbudget einzuplanen. Sowohl eine langfristige Planung, Gelassenheit und auch eine gewisse

Anpassung an die kulturellen Denk- und Verhaltensweisen seiner ausländischen Partner können für den Geschäftserfolg von erheblichem Nutzen sein. In vielen Ländern, z. B. im arabischen Kulturkreis oder in China, ist Geduld bei Verhandlungen oberste Pflicht. Wer in solchen Situationen auf schnelle Entscheidungen drängt, zerstört die Beziehung, noch ehe sie richtig begonnen hat. So haben beispielsweise Verhandlungen ihre eigenen Regeln und Gesetze und hängen stark von kulturspezifisch geprägten Wertvorstellungen und Verhaltensweisen ab. Zur Illustration sei einmal angeführt, was für Franzosen, Russen und Deutsche als typisch in Bezug auf die Reihenfolge bei Geschäftsverhandlungen gelten kann:

- *Franzosen:* Verhandeln während des Geschäftsessens – Vertragsabschluss
- *Russen:* Geschäftsessen, gutes Klima schaffen – Verhandeln – Vertragsabschluss
- *Deutsche:* Verhandeln – Vertragsabschluss – Geschäftsessen.

Es sind – wie es die Praxis zeigt – oft kulturelle Unterschiede, die einer Begegnung einen unerwarteten Verlauf geben können. Bei grenzüberschreitenden Wirtschaftskooperationen ist deshalb immer zu beachten, dass die jeweiligen Partnerunternehmen nicht nur in unterschiedlichen politischen, rechtlichen und wirtschaftlichen, sondern auch in unterschiedlichen soziokulturellen Umfeldern agieren. Diese wirken sich auf alle Unternehmensabläufe aus. Sie beeinflussen Führungsstil, Kommunikation, das Arbeiten in Teams, Einstellungen zur Hierarchie und vieles andere mehr. Daraus können zum Teil recht massive Kooperationshindernisse resultieren.

<p>>LAND A<</p> <p style="text-align: center;">Mögliche Kooperationshindernisse in internationalen Wirtschaftsbeziehungen:</p> <p style="text-align: center;">Kultur</p> <p style="text-align: center;">Sprache und Kommunikationsstil Werte, Normen, Regeln Denk- und Verhaltensweisen Hierarchien, Entscheidungsfindung, Zeitgefühl u. ä.</p> <p>Recht, Verwaltung Gesetze, Vertragswesen, Strukturen, Finanzierung, Zahlungsmodalitäten etc.</p>	<p>>LAND B<</p> <p style="text-align: center;">fachliche Divergenzen Ausbildung, Spezialisierung</p>
---	---



Wie aus der Grafik ablesbar, sind Kooperationsbeziehungen wie jegliche Begegnungssituationen also immer verbunden mit dem Aspekt des kulturellen Verstehens des Partners, des Mitarbeiters etc., was eben nicht nur mit der Verständigung in einer Fremdsprache gleichzusetzen ist. Denken, Verhalten, Reaktionen oder Strategien können stark von der eigenen, das Handeln bestimmenden kulturellen Prägung abweichen und die ganze Skala der interpersonalen Zusammenarbeit tangieren. Dazu gehören zum Beispiel der Austausch von Informationen, Verhandlungen, Abstimmungen von Aktivitäten, Entscheidungsfindungsprozesse etc.

Fehlende Kenntnisse über kulturspezifische Arbeitsvorgehensweisen sind dabei noch immer ein oft unterschätzter Faktor. Wer ungeschriebene Regeln im internationalen Geschäftsleben ignoriert, wirkt seinerseits auf ausländische Gesprächspartner befremdlich. Ohne die nötige Sensibilität für andere Nationalkulturen gestaltet sich eine Wirtschaftskooperation deshalb oft schwierig und daraus resultierende Missverständnisse kosten viel Zeit und Geld.

Kulturelle Missverständnisse

So manche grenzüberschreitende, mit hohen Erwartungen begonnene Kooperation ist schon bald in eine Sackgasse geraten und abgebrochen worden, ohne dass den Partnern bewusst wurde, dass kulturelle Missverständnisse zu deren Scheitern beigetragen haben. Derartige Störungen basieren auf nicht adäquaten Interpretationen von kulturabhängigen Variablen wie Hintergrundwissen, Handlungsstrategien und kommunikativen Konventionen. Die jeweiligen Partner können mit ihren unterschiedlichen Erwartungshaltungen und dementsprechend Überzeugungen und Einstellungen unterschiedlich gelagerte Missverständnisse generieren. Von „interkulturellen Missverständnissen“ spricht man, wenn es den jeweiligen Beteiligten aufgrund unterschiedlicher Normen und Regeln ihrer Nationalkulturen nicht möglich ist, ein und dieselbe Situation in gleicher Weise zu interpretieren. Kulturabhängig kommen die beteiligten Personen dann zu ganz unterschiedlichen Bewertungen dieser Situation, was sich schließlich in Stereotypisierungen ausdrücken kann. Was vielleicht in der einen Kultur als ordentlich gilt, wird von der anderen als übertrieben penibel gewertet. Gilt in einer Kultur Improvisation als kreativ (z. B. in Polen), erscheint dies Angehörigen einer anderen Kultur (z. B. in Deutschland) als Folge fehlender Organisation.

Stereotypen begegnet man wohl auf allen Gebieten der menschlichen Kommunikation. Aus sozialpsychologischer Sicht erfüllen sie zwei wichtige Funktionen: Sie erleichtern zunächst einmal die Orientierung in einer komplexen Welt und dienen des Weiteren der Verteidigung der sozialen Position. Insofern erübrigt sich die mitunter gestellte Frage, wie man Stereotype beseitigen könnte. Wichtig ist vielmehr, wie man mit ihnen umgeht. Problematisch ist das Zurückgreifen auf Stereotype dann, wenn damit der Blick auf die Realität verstellt, das Verstehen des Anderen verhindert wird, wenn die Verwendung von

Stereotypen auf Ausgrenzung zielt, wo Verständnis und Kooperation angesagt wären. Begegnet man Fremden mit massiven stereotypen Vorstellungen, wird durch die Erwartungshaltung ein misslicher Kreislauf in Gang gesetzt, da geradezu nach erhärtenden Eindrücken, Ereignissen und Handlungsweisen des Fremden gesucht wird, um dann – vielleicht mit Genugtuung – die eigene Einstellung bzw. Überzeugung bestätigt zu finden.

Der Rückgriff auf Stereotype verrät – was dem Berichtenden selbst kaum bewusst sein dürfte – etwas über seine Einstellung zu sich selbst und dem Anderen gegenüber, etwas über seine Überzeugungen und gleichzeitig über wahrgenommene Unterschiede zwischen den Kulturen. Damit deuten Stereotypisierungen bei der Beurteilung des Anderen auf eine interessante Problemstellung hin. Es wird offenbart, was also als anders beim Partner angesehen wird, was einerseits positiv auffällt und gefällt oder aber was andererseits stört und kritikwürdig erscheint.

Beurteilungen von Fremden sind dabei normalerweise von den in der eigenen Kultur gängigen Deutungen von Zeichen und Handlungen sowie Werten geprägt. Dieser hier zu Grunde gelegte Maßstab wird dem Denken und Handeln des Gegenüber als Mitglied einer anderen Kultur aber zumeist nicht gerecht. Vereinfachend wird dann zu Stereotypisierungen gegriffen, die durchaus an reale Sachverhalte anknüpfen können (z. B. die Russen sind unpünktlich). Sie entstehen in der Regel aus Übergeneralisierung tatsächlich vorhandener Merkmale und stilisieren, verzerren oder verschleiern die Wirklichkeit. Wenn Inhalte von Stereotypen auf unterschiedliche kulturelle Prägungen verweisen, dann geben sie offenbar Auskunft sowohl über das fremde als auch über das eigene Werte- und Normensystem. Die Verwendung von Stereotypen deutet also demnach auch auf tradierte Konfliktsituationen hin, die ihre Wurzeln häufig in unterschiedlichen kulturellen Prägungen haben.

Unterschiedliche Zeitorientierung bzw. differierendes Zeitverständnis, geringe oder hohe Risikobereitschaft, Konfliktvermeidung oder Konfliktaustragung, das Favorisieren von Personenbeziehungen (Beziehungsorientierung) vor dem Sachbezug (Aufgabenorientierung), die Neigung zu kollektivistischen Entscheidungen – das sind nur einige jener Kulturspezifika, die zu Stereotypisierungen führen können. So ist die Auffassung von den „pünktlichen Deutschen“ im Ausland weitverbreitet. Gerade diese genannten Werte und Normen können Einfluss auf das jeweilige Geschäftsgebaren haben. Man muss bei Kulturspezifika gar nicht an weit entfernte, „exotische“ Länder denken, denn selbst die Geschäftstätigkeit zwischen Europäern, ja zwischen Nachbarländern verläuft oft nicht reibungslos. Auch im europäischen Raum gilt es, trotz Nähe und kultureller Gemeinsamkeiten, Unterschiede zu beachten.

Interkulturelle Kommunikation und Osteuropa

Seit den 90er Jahren haben die Wirtschaftsaktivitäten deutscher Unternehmen in Richtung Mittel- und Ost-



europa erheblich zugenommen. Die politischen Diskussionen über die Osterweiterung der Europäischen Union sind abgeschlossen und im Zuge dieser Erweiterung werden die Länder im östlichen Raum Europas für die deutsche Wirtschaft als Beschaffungs- und Absatzmarkt oder als Standort für ein eigenes Engagement immer interessanter.

Gerade den Unternehmen im Land Brandenburg bietet sich quasi vor ihrer Haustür ein breites Betätigungsfeld unternehmerischer Möglichkeiten und schon heute sind für sie Polen und Tschechien, aber auch Ungarn wichtige Exportmärkte. Doch nicht selten wird über massive Probleme geklagt. Neben finanztechnischen oder zollrechtlichen Ursachen gehören auch Schwierigkeiten im persönlichen Umgang miteinander dazu, die eben auf kulturelle Unterschiede zurückgeführt werden können. Mit welchen kulturspezifischen Unterschieden muss also ein deutscher Geschäftsmann rechnen, wenn er seine Aktivitäten in Richtung Osteuropa ausweitet? Welche Erfahrungen liegen hier in der Praxis schon vor?

Zum Forschungsprojekt

Diese Problematik kultureller Unterschiede bzw. des Kulturkontrastes zwischen Deutschen und Osteuropäern im Rahmen von Geschäftsbeziehungen im Land Brandenburg ist Gegenstand eines zur Zeit laufenden Forschungsprojektes. Es erkundet Probleme und Defizite, die sich auf dem Gebiet der interkulturellen Kommunikation bei internationalen Wirtschaftskontakten mit osteuropäischen Partnern offenbaren, klärt sie wissenschaftlich ab und stellt sich die Aufgabe, gewonnene Ergebnisse in Form von Anleitungen für das Handeln in der bilateralen Zusammenarbeit direkt an Unternehmen u. a. in Form von Workshops weiterzugeben. Gleichfalls wird mit dem Projekt ein wissenschaftlicher Vorlauf für die Ausbildung im Fach Interkulturelle Kommunikation an Hochschulen bereitgestellt.

Im Rahmen dieses Projektes wurden Gespräche in 25 ausgewählten Unternehmen technologieorientierter Branchen wie Metallverarbeitung, Geotechnologie, Maschinenbau, Elektrotechnik und Elektronik, Medizintechnik, Optik sowie in der Dienstleistungsbranche geführt, die Aufschluss über bestehende Probleme in der interkulturell geprägten Geschäftstätigkeit mit Osteuropa geben. Die persönlichen Berichte Brandenburger Unternehmer über ihre Erfahrungen in grenzüberschreitenden Kontaktsituationen vermitteln Einsichten zur spezifischen Perspektive dieses Personenkreises und geben ebenso Auskunft über ihre Wertvorstellungen, die für sie in Geschäftsbeziehungen mit Partnern aus dem östlichen Europa relevant sind.

Bezeichnend war die hohe Gesprächsbereitschaft der meisten angefragten Unternehmer. Sie gaben – trotz hoher Arbeitsbelastung – überraschend bereitwillig und ausführlich Auskunft über ihre Erlebnisse und Einschätzungen. Die Interviews mit den Schilderungen von mehr oder weniger erfolgreich verlaufenen Begegnungs-

Gesprächssituationen wurden transkribiert und stellen einen über 400 Seiten umfassenden Fundus für die Interpretation dar. An diesem Materialkorpus wird derzeit in Form von Einzelfall- und Querschnittsanalysen zur Gewinnung von Erkenntnissen über die spezielle Kommunikationssituation zwischen deutschen Unternehmen und Partnern aus unterschiedlichen Ländern des östlichen Europa gearbeitet.

Stereotype in Geschäftsbeziehungen

Einen Untersuchungsaspekt stellen Stereotype und ihre Verwendung in den Beschreibungen und Erläuterungen der von uns befragten Unternehmer dar. Stereotype können nach unserer Auffassung als Indikatoren für Kulturunterschiede gelten. Wir gehen von der Vorannahme aus, dass in die Erfahrungsberichte Brandenburger Unternehmer bzw. Führungskräfte historisch tradierte Stereotypisierungen – expliziter wie impliziter Art – aus dem kollektiven Wissen der Deutschen über diese Fremden ebenso wie über sich selbst einfließen. Ausgehend von der Hypothese, dass sich in diesen Stereotypisierungen bestimmte, für die fremde Gemeinschaft „typische“ Eigenheiten ausdrücken, die jeweils der kulturellen Prägung der fremden Individuen geschuldet sind, werden dahinterliegende kulturelle Codes, die für Geschäftsbeziehungen von Relevanz sind, identifiziert und erklärt.

Gefragt wurde nach persönlichen Erfahrungen im Umgang mit osteuropäischen Wirtschaftspartnern, sowohl nach Schwierigkeiten und Missverständnissen als auch nach positivem Erleben. Dabei wurde bei den Unternehmern konkret nach deren Sicht gefragt, ohne durch Verweis auf tradierte Stereotype die Aussagen zu lenken, wie dies bei standardisierten Fragebögen häufig der Fall ist. Die meisten Befragten unterhielten nach eigenen Aussagen gute Geschäftsbeziehungen, daher wurden zu Beginn der Gespräche möglicherweise bestehende Schwierigkeiten verneint. Bis auf wenige Ausnahmen berichteten die Unternehmer von Erfolgen in ihrer Geschäftstätigkeit. Auf die Frage nach Erwartungen vor Kontaktabstimmung wurden zunächst keinerlei auf kulturspezifische Unterschiede abzielende Aussagen gemacht, die Stereotype enthielten. Im Mittelpunkt stand vor allem die Hoffnung auf befriedigende Erfüllung von Vertragsparametern.

Im Verlauf der Gespräche wurde bei der Beschreibung von Situationen und Handlungsweisen der osteuropäischen Partner schließlich doch auf Stereotype zurückgegriffen, und zwar insbesondere dann, wenn Konflikte geschildert wurden. Das heißt, konflikthafte Ereignisse zwischen Geschäftspartnern aus unterschiedlichen Ländern werden häufig über tradierte Stereotype reflektiert, die dem Alltagsdiskurs entstammen. So wurde z. B. die Nichtbestätigung eines mündlich vereinbarten Liefertermins trotz mehrerer Nachfragen per Fax genannt und damit auf die Unzuverlässigkeit des ausländischen Geschäftspartners geschlossen. Außer Acht blieb, dass es in dessen Kultur nicht zwingend notwendig ist, derartige Vereinbarungen schriftlich zu bestätigen.



Im Forschungsprojekt geht es dabei weder um eine Sammlung dieser stereotypen Aussagen noch um die Bestätigung oder Fortschreibung eines sogenannten Nationalcharakters. Ziel ist die Aufdeckung spezifischer Denk- und Handlungsweisen, die in der Begegnung zwischen deutschen und anderskulturell geprägten Wirtschaftspartnern aus verschiedenen Regionen Osteuropas relevant sind und die sich auch anhand von Stereotypen extrapolieren lassen.

Im Zusammenhang mit der Schilderung von Ereignissen wurden von den Befragten seltener explizite, häufiger aber implizite Stereotype für die Kennzeichnung von Unterschieden im Denken und Verhalten des anderskulturellen Partners verwendet. Ein Beispiel für die explizite Artikulation eines Stereotyps: Auf die Frage nach dem Beruf des polnischen Geschäftspartners antwortete der befragte Unternehmer: „Polen sind eigentlich Händler.“ Damit wollte er auf die Andersartigkeit seines Geschäftspartners, auf dessen vielfältige Fähigkeiten und die seiner Meinung nach untergeordnete Bedeutung beruflicher Ausbildung für die erfolgreiche Geschäftstätigkeit von Polen verweisen.

Stereotype treten aber auch implizit auf. Sie lassen sich dann mittels einer Analyse des Interviewtextes und der ihm eingeschriebenen Argumentationsstrategie erschließen. Das tradierte facettenreiche Stereotyp von der „Polnischen Wirtschaft“² wird in Interviews niemals direkt genannt, sondern lediglich implizit angeführt, durch persönliche Erlebnisse bestätigt, und zwar mit den Komponenten Unzuverlässigkeit, fehlendes Verantwortungsbewusstsein, aber auch Lebenslust. Es steht somit deutlich im Kontrast zum deutschen Eigenstereotyp von hoher Pflichterfüllung und Arbeitsethik.

Des Weiteren wurde Polen von den befragten Unternehmern z. B. zugeschrieben, Ordnungssinn und Pünktlichkeit seien wenig entwickelt, vieles laufe über persönliche Beziehungen, sie bräuchten Anleitung, müssten kontrolliert werden. Auffällig war das Bemühen einiger Befragter, in Bezug auf Polen tradierte negative Stereotype aus eigenem Erleben heraus zu entkräften, wobei sowohl eine grundsätzliche Entkräftung angestrebt wurde als auch unter Anerkennung prinzipieller Gültigkeit jenes Stereotyps konkrete Ausnahmen vorgeführt wurden.

Ein Interviewter widerlegte das ihm zweifellos bekannte Stereotyp vom unordentlichen Polen – ebenfalls Bestandteil des komplexen Stereotyps von der „Polnischen Wirtschaft“ –, indem er das Beispiel von einem muster-gültig ordentlichen polnischen Geschäftspartner anführte, mit dem die Zusammenarbeit seiner Aussage nach sehr gut klappt. Auf die Frage, wie er mit seinem polnischen Geschäftspartner zurecht komme, antwortete er: „Also super. So mancher deutsche Firmeninhaber würde sich wünschen, so'n Partner in Deutschland zu haben.“ Frage: „Können Sie das näher beschreiben?“

Antwort: „Weil er ordentlich ist. Ordentlich und zuverlässig... Jeder Arbeitsplatz exakt sauber. Wenn wir hinkommen wird die Werkstatt abends ordentlich verlassen. Werkzeuge liegen ordentlich auf Öllappen getränkt auf

den Tischen ..., die sind beschriftet, die sind immer wieder auffindbar ohne irgendwelche große, ja, Sucherei und dann wie gesagt die Sicherheitsbestimmungen. Also rein von der Ordnung der Räume her, Aufenthaltsräume für die Leute, die Sicherheitsvorkehrungen an den Maschinen, diese beschrifteten Wege, Holzplatten unter den Drehbänken, wo man also wirklich auch von der Wirbelsäule her entlastet wird.“

Stereotype und Kulturunterschiede

Als Maßstab bei der Beurteilung der Geschäftspartner zeichnen sich allgemeine Werte und Normen ab, die im deutschen Eigenbild zu den positiven Eigenschaften zu rechnen sind und gerade in der Wirtschaft und im Arbeitsleben generell eine herausragende Rolle spielen. Werte wie Fleiß, Arbeitsamkeit, Ehrgeiz, Beständigkeit, Solidität, Produktivität³ sind zu Auto- und Heterostereotypen in Bezug auf die Deutschen geworden. Der Wechselbeziehung von Fremd- und Eigenbild entsprechend ist es eher das Fehlen der eben genannten Eigenschaften, die bei ausländischen Partnern, mehr noch bei ausländischen Angestellten konstatiert wurde. Daher wurden von den Befragten vor allem stereotype Aussagen im Zusammenhang mit Problemen gemacht, denen solche Kulturspezifika wie Zeitverständnis (Polychronismus – Monochronismus), Personbezug (Beziehungsorientierung) – Sachbezug (Aufgabenorientierung), aber auch differenziertes Arbeits-/Leistungsverhalten und Qualitätsverständnis zugrunde liegen.

Bereits an diesen wenigen Beispielen kann ein Zusammenhang zwischen artikulierten Stereotypen und businessrelevanten kulturspezifischen Unterschieden aufgezeigt werden. Stereotype, die Unzuverlässigkeit, Unpünktlichkeit stigmatisieren, deuten zum Beispiel auf ein in der anderen Kultur vorherrschendes polichrones Zeitverständnis hin, das Deutschen mit überwiegend monochronem Zeitverständnis unverständlich und kritikwürdig erscheint. Stereotype, die Gastfreundschaft, Trinkverhalten, Vetternwirtschaft, ja gar Korruption benennen, beziehen sich auf die Spezifik hoher Beziehungsorientierung, die für osteuropäische Kulturen relevant ist, während die deutsche Kultur eindeutig aufgaben- bzw. sachorientiert ist, in der Persönliches vom Beruflichen getrennt und der schnellstmöglichen qualitätsvollen Lösung der Arbeitsaufgabe Priorität zugemessen wird. Stereotype Aussagen zu geringer Qualität und abweichendem Leistungsverhalten spiegeln kulturelle Unterschiede ebenfalls bezüglich des Zeitverständnis, der Aufgabenorientierung, aber auch der Bedeutung formaler Regeln wider. Die beklagte Unzuverlässigkeit bezüglich der Einhaltung von Terminen wird also vom Standpunkt deutscher Pünktlichkeit beurteilt. Das Stereotyp „Polen sind unzuverlässig“ deutet demzufolge auf ein anderes Zeitverständnis bei Polen hin.

Die praktische Bedeutung, die das Verharren in stereotypen Beurteilungen und die Nichtkenntnis bzw. Nichtberücksichtigung kultureller Unterschiede haben kann, zeigt das folgende Beispiel:



Für einen der Befragten war das Problem der Unpünktlichkeit und Unzuverlässigkeit so schwierig und gravierend, dass er letztlich die Geschäftsbeziehungen von seiner Seite abbrach. Er berichtete: „Dann sind wir zusammengekommen und dann hat es mal geknallt und wir haben gesagt, wir suchen uns einen anderen Partner.“ Frage: „Was heißt, es hat geknallt?“

Antwort: „Dass wir uns gesagt haben, Mensch wir haben Termine gehabt und die wurden nicht eingehalten: ‚Na wir liefern nächste Woche.‘ Und nächste Woche haben sie wieder nicht geliefert.“

Andere befragte Unternehmer zeigten sich kompetenter, entwickelten vielfältige Strategien für den Umgang mit osteuropäischen Geschäftspartnern und stellten in ihren Ausführungen ihre in der Praxis zur Lösung von kulturbedingten Konflikten realisierten Maßnahmen vor. Einige Unternehmer kalkulierten z. B. bei ihrer innerbetrieblichen Zeitplanung vorab Verzögerungen ein oder setzten dem Partner terminliche Puffer. Ein anderes Beispiel bezieht sich auf Kulturunterschiede bezüglich der Leistungsorientierung: Der Unternehmer nutzt z. B. ein Prämiensystem zur Durchsetzung eigenkultureller Normen.

Große Unterschiede im kulturellen Bereich bergen natürlich größere Schwierigkeiten. Bei gleichen oder wenig abweichenden Orientierungen ergaben sich dagegen geringe oder keine interkulturellen Probleme in der Wirtschaftskooperation. Kennen die jeweiligen Geschäftspartner aber die kulturelle Prägung ihrer Partner, können sie sich auf ihr Gegenüber besser einstellen, lassen sich Kompromisse finden oder Handlungen diesem Wissen entsprechend anpassen.

Unser Anliegen ist es also nicht, mittels Herausarbeitung kulturspezifischer Unterschiede Kulturen einfach zu vergleichen, sondern in erster Linie sollen Ergebnisse bereit gestellt werden, die der Förderung der interkulturellen Kommunikation und Unternehmenskooperation dienen können. Die Erarbeitung von Kulturspezifika des östlichen Europa kann die Grundlage für berechenbare Verhandlungen und Zusammenarbeit legen, interkulturelle Kompetenz vermitteln und zielt somit auf das Vermeiden von Missverständnissen und Misserfolgen. Die Erlangung von interkultureller Kompetenz steigert die internationale Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und führt als Synergieeffekt zu wirtschaftlichen Vorteilen. Auf diese Weise können wirtschaftliche und andere Kontakte zu Ost-, Mittelost- und Südosteuropa befördert und als ein Gesamtanliegen des Projektes Vorurteile und Fremdenfeindlichkeit abgebaut werden.

Anmerkungen

- 1 Siehe dazu die Vorstellung des Forschungsvorhabens: Loew, R./A. Pfeifer./O. Rösch: Stereotype Einstellungen und Kulturstandards in der aktuellen interkulturellen Kommunikation mit Partnern aus dem östlichen Europa. In: Wissenschaftliche Beiträge der Technischen Fachhochschule Wildau 2001, S. 113-118.

- 2 Vgl. Orłowski, Hubert: „Polnische Wirtschaft“: Zur Tiefenstruktur des deutschen Polenbildes. In: Harth, Dietrich (Hg.): Fiktion des Fremden. Erkundung kultureller Grenzen in Literatur und Publizistik. Frankfurt am Main 1994, S. 113-136.
- 3 Vgl. Ramge, Hans: Die Deutschen, der ECU und die westlichen Nachbarn: Sprachliche Stereotype und Einstellungen in deutschen Kommentaren zum Maastrichter EG-Gipfel. In: Bredella, Lothar/Herbert Christ (Hg.): Zugänge zum Fremden. Gießen 1993 (= Gießener Diskurse), S. 75 nach Emnid-Umfragen

Autorinnen

Prof. Dr. Olga Rösch

Technische Fachhochschule Wildau
Institut für Interkulturelle Kommunikation
Telefon +49 3375 508-367
E-Mail: roesch@sprz.tfh-wildau.de

Dr. Roswitha Loew

Technische Fachhochschule Wildau
Telefon +49 3375 508-361
E-Mail: rloew@sprz.tfh-wildau.de

Dr. Anke Pfeifer

Technische Fachhochschule Wildau
Telefon +49 3375 508-361
E-Mail: apfeifer@sprz.tfh-wildau.de