



universität
wien

DIPLOMARBEIT

Titel der Diplomarbeit

„Die Bewältigung kultureller Differenzen
im interkulturellen Management
am Beispiel Polens“

Verfasserin

Anna Fijalkowska

angestrebter akademischer Grad

Magistra der Philosophie (Mag. phil.)

Wien, im Oktober 2009

Studienkennzahl lt. Studienbuchblatt:	324 331 342
Studienrichtung lt. Studienbuchblatt:	Übersetzerausbildung
Betreuer:	Univ.-Prof. Dr. Gerhard Budin

Für Julia

Vorwort

Zu Beginn meines Studiums am Institut für Übersetzer und Dolmetscher setzte ich mir zum Ziel, die Kenntnisse der von mir ausgewählten Sprachen zu perfektionieren und Translationstechniken und -strategien zu erwerben, um in der Zukunft hoch qualitative Übersetzer- und Dolmetscherdienste anbieten zu können. Sehr bald stellte sich jedoch heraus, dass perfekte Sprachkenntnisse alleine für einen Übersetzer bzw. Dolmetscher bei weitem nicht ausreichend sind. Eine genauso große Bedeutung kommt den Kenntnissen über die Kulturen, in denen die Ausgangs- und die Zielsprachen gesprochen werden, zu. Diese Erkenntnis bestätigten schon mehrmals meine bisherigen beruflichen Erfahrungen, denn Übersetzer und Dolmetscher sind nicht nur Sprachmittler, sondern viel mehr auch Kulturmittler und als solche sollten sie sich, meiner Ansicht nach, mit kulturellen und interkulturellen Fragestellungen auseinandersetzen.

Ich beschäftigte mich mit dieser Problematik recht intensiv, nicht zuletzt auch durch mein Studium der „Internationalen Betriebswirtschaftslehre“ an der Wiener Wirtschaftsuniversität.

In den Seminaren zu grenzüberschreitenden wirtschaftlichen Aktivitäten wurden Studenten oft genug darauf hingewiesen, dass nicht nur „harte“, in Zahlen ausdrückbare Faktoren, wie Wachstumsraten, Höhe der Investitionen, Produktionskosten, BIP etc., sondern auch der „weiche“ Faktor „Kultur“ in der internationalen Tätigkeit eine wesentliche Rolle spielt.

Zur Relevanz von Kultur für internationale Wirtschaftskooperationen wurden bereits viele Studien durchgeführt, aus denen hervorgeht, dass bis zu einem Drittel der internationalen Kooperationen aufgrund mangelnder interkultureller Kompetenz der handelnden Personen scheitern beziehungsweise mit Verspätung und unter schlechteren Bedingungen zustande kommen.

Es gibt zwar Stimmen, welche auf die immer größer werdenden Gemeinsamkeiten im Verhalten von Managern auf der ganzen Welt hinweisen, woraus abgeleitet wird, dass kulturelle Einflüsse an Bedeutung verlieren und für die globalisierte Geschäftswelt bald völlig irrelevant sein werden. Doch müssen international agierende Manager und ins Ausland entsandte Führungskräfte oft feststellen, dass dem nicht so ist. Manchmal scheitern internationale Verhandlungen aus Gründen, die auf den ersten Blick unerklärbar sind. Es stellt sich auch oft heraus, dass die ins Ausland

geschickten Mitarbeiter, die in ihrem Heimatland immer professionell und erfolgreich gehandelt haben, sich in der fremden Kultur nicht zurechtfinden können.

In Anbetracht der Tatsache, dass durch intensive internationale Verflechtungen Zusammenarbeit mit Menschen aus anderen Ländern und Kulturkreisen unumgänglich ist, verdient die Kulturproblematik jedenfalls große Aufmerksamkeit und steht daher als Schnittstelle meiner Erfahrungen in beiden Studienrichtungen im Mittelpunkt der vorliegenden Diplomarbeit.

Inhaltsverzeichnis

VORWORT.....	3
INHALTSVERZEICHNIS	5
ABBILDUNGSVERZEICHNIS:	8
I EINLEITUNG	8
1 ZIELSETZUNG.....	9
2 VORGEHENSWEISE UND AUFBAU DER ARBEIT.....	11
3 WICHTIGE HINWEISE	13
II THEORETISCHE GRUNDLAGEN.....	15
1 KULTUR.....	15
1.1 Kulturmerkmale	18
1.2 Kulturfunktionen.....	19
1.3 Kultur - verschiedene Ein- und Abgrenzungen.....	19
1.4 Entwicklung der Kulturforschung in der Wirtschaftslehre.....	21
2 KULTURELLES HANDELN	23
2.1 Nationalkultur.....	23
2.2 Stereotype.....	24
2.3 Methoden der Kulturanalyse	26
2.3.1 Kulturdimensionen nach Edward T. Hall	26
2.3.2 Kulturdimensionen nach Fons Trompenaars.....	28
2.3.3 Kulturdimensionen nach Geert Hofstede.....	30
2.3.4 Das GLOBE –Projekt.....	35
2.3.5 Kulturstandards nach Alexander Thomas.....	37
2.4 Unternehmenskultur nach Edgar Schein	38
3 MANAGEMENT- KERNELEMENT DER WIRTSCHAFTSPRAXIS	41
3.1 Management als Institution.....	41
3.2 Management als Prozess	43
3.3 Aufgaben des Managements.....	44

3.3.1 Führungsfunktionen.....	45
3.3.1.1 Kommunikation.....	46
3.3.1.2 Planung.....	46
3.3.1.3 Entscheidungsfindung.....	47
3.3.1.4 Motivation.....	48
3.3.1.5 Organisation.....	49
3.3.1.6 Kontrolle.....	50
3.3.2 Sachfunktionen.....	50
3.4 Tätigkeitsfeld des Managements.....	52
3.5 Schlüsselkompetenzen der Manager.....	53
4 INTERKULTURELLES MANAGEMENT	56
4.1 Internationalisierung – ein altes Phänomen	57
4.2 Interkulturelles versus internationales Management.....	59
4.3 Problemfelder bei Auslandsentsendungen nach Günter Stahl	60
4.4 Kulturschock	62
4.5 Strategien der Problembewältigung im interkulturellen Management	65
4.6 Entwicklung interkultureller Kompetenzen.....	67
4.7 Erfolgreiche Gestaltung des interkulturellen Managements	70
 III BESONDERHEITEN DER INTERKULTURELLEN ZUSAMMENARBEIT	
MIT POLEN	72
1 POLEN – EINE WECHSELVOLLE GESCHICHTE	73
1.1 Von den Anfängen bis 1945	74
1.2 Polens politische Entwicklung nach 1945	76
1.3 Identitätskrise und Neupositionierung nach dem Fall des Kommunismus.....	78
2 ANALYSE DES POLNISCHEN WERTE- UND NORMENSYSTEMS.....	79
2.1 Probleme bei der Erfassung des polnischen Kulturbildes.....	79
2.2 Traditionelle Normen und Werte in Polen.....	80
2.2.1 Nationalstolz und Patriotismus.....	81
2.2.2 Religion und Katholizismus	85
2.2.3 Hoher Stellenwert der Familie	88
2.2.4 Freiheitsliebe.....	90
2.3 Polen nach den Kulturdimensionen von Hofstede.....	92

2.3.1 Machtdistanz.....	92
2.3.2 Meiden von Unsicherheit.....	96
2.3.3 Kollektivität versus Individualität	100
2.3.4 Männlichkeit versus Weiblichkeit.....	104
2.4 Polnische Kulturstandards nach Alexander Thomas	109
2.4.1 Deutsch-polnische Kulturstandards in Übersicht.....	110
2.4.2 Österreichisch-polnische Kulturstandards in Übersicht.....	112
2.4.3 Ausgewählte polnische Kulturstandards im Detail	115
2.4.3.1 Vermischung von Personen und Aufgaben.....	115
2.4.3.2 Indirekter Kommunikationsstil	117
2.4.3.3 Starke Hierarchieorientierung und Wichtigkeit von Statussymbolen.....	119
2.4.3.4 Nichtlineare Aufgabenerledigung - polychrones Zeitverständnis	122
3 ZUSAMMENFASSUNG.....	125
ABSCHLUSSBEMERKUNGEN	131
SUMMARY	133
ZUSAMMENFASSUNG.....	135
LITERATURVERZEICHNIS	137
LEBENS LAUF	145

Abbildungsverzeichnis:

Abbildung 1: Eingrenzungen von Kultur nach Jürgen Bolten	20
Abbildung 2: Ausprägungen europäischer Länder auf Hofstedes 5 Dimensionen (Globe Projekt).....	36
Abbildung 3: Vertikale Ebenen von Kultur nach Edgar Schein (1984).....	40
Abbildung 4: Managementrollen	42
Abbildung 5: Der Managementprozess nach Steinmann/Schreyögg	43
Abbildung 6: Dimensionen des Managements.....	44
Abbildung 7: Motivation.....	49
Abbildung 8: Managementebenen	51
Abbildung 9: Querschnittfunktion des Managements.....	52
Abbildung 10: Ebenen sozialer Kompetenz der Manager nach Steinmann/Schreyögg.....	54
Abbildung 11: Handlungs- und Entscheidungskompetenz der Manager	55
Abbildung 12: Exponentiell ansteigende Importe und Exporte von Deutschland	56
Abbildung 13: Verlauf eines Kulturschocks nach Kalvero Oberg.....	64
Abbildung 14: Lernspirale "Interkulturelle Kompetenz"	68
Abbildung 15: Die wichtigsten Werte der Polinnen und Polen	106
Abbildung 16: Wechselwirkungen zwischen den polnischen Kulturstandards nach Marciniak.....	114

Ich habe mich bemüht, sämtliche Inhaber der Bildrechte ausfindig zu machen und soweit notwendig, ihre Zustimmung zur Verwendung der Bilder in dieser Arbeit eingeholt. Sollte dennoch eine Urheberrechtsverletzung bekannt werden, ersuche ich um Meldung bei mir.

I Einleitung

1 Zielsetzung

Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist es aufzuzeigen, wie bedeutend die Beachtung der kulturellen Unterschiede für das internationale Management ist. Mentalitätsunterschiede müssen nicht zwangsläufig zu Problemen und Hindernissen in den internationalen Kooperationen führen. Ganz im Gegenteil, der richtige Umgang mit kultureller Vielfalt kann positive Synergieeffekte schaffen.

Um den Gegenstand dieser Arbeit besser zu veranschaulichen, beschloss die Autorin, nach einer theoretischen Einführung in die Problematik eine praxisbezogene Analyse einer Nationalkultur vorzunehmen. Die Wahl fiel auf Polen, auch deshalb, weil das die Kultur ist, in der die Autorin aufgewachsen ist und die sie gut zu kennen glaubte.

Es werden daher im Laufe dieser Arbeit anhand von bereits bestehenden wissenschaftlichen empirischen Untersuchungen polnische Kulturmerkmale und die polnische Mentalität im Allgemeinen analysiert und dem Leser näher gebracht.

Bekanntlich werden aber erst im Aufeinandertreffen zweier oder mehrerer Kulturen die Unterschiede zwischen diesen Kulturen und somit ihre charakteristischen Eigenschaften sichtbar.

An dieser Stelle ist anzumerken, dass die polnische Kultur, um sich konkret auf die vorliegende Arbeit zu beziehen, vom Standpunkt beispielsweise der chinesischen, der amerikanischen, der spanischen oder der deutschen Kultur jeweils anders eingeschätzt wird. Daraus resultiert, dass in den meisten Fällen in den interkulturellen Kooperationen zwischen diesen Kulturen und Polen jeweils andere Probleme und Differenzen auftreten werden. Daher erscheint es sinnvoll, bei der Erstellung von Lösungsstrategien zur Bewältigung interkultureller Differenzen interkulturelle Kontakte konkreter Nationalkulturen in Betracht zu ziehen.

Im Zuge dieser Arbeit werden die wirtschaftlichen Kooperationen Polens mit seinen deutschsprachigen Geschäftspartnern - Österreich und Deutschland - genauer analysiert.

Diese Wahl war nicht zufällig und erfolgte nach einer gründlichen Überlegung aus nachstehenden Gründen:

- Österreich und Deutschland verbindet zwar eine ähnliche Sprache und teilweise auch gemeinsame Geschichte, was vielleicht den Eindruck erwecken könnte, dass man die Vertreter dieser Nationalkulturen gleichsetzen kann. Das stimmt aber nicht, was Deutsche und Österreicher einstimmig bestätigen würden und was u.a. Frank Brück in seiner empirischen Untersuchung zu diesem Thema eindeutig belegte (vgl. Brück 2002).
- Aufgrund der gemeinsamen, oft leiderfüllten Geschichte Polens und seiner deutschsprachigen Partner entstanden im Laufe der Zeit auf beiden Seiten zahlreiche Stereotype und Vorurteile, welche die gegenwärtige interkulturelle Zusammenarbeit gefährden können. Interkulturelle Kontakte zwischen diesen Partnern erfordern von beiden Seiten besondere Kultursensibilität.

Somit wird schon in der Auswahl der Bezugskulturen, mit denen polnische Kulturmerkmale in Bezug gesetzt werden, sichtbar, dass gewisse in der Mentalität verankerte Stereotype ein großes Hindernis in der interkulturellen Zusammenarbeit darstellen können.

2 Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit ist in zwei wesentliche Teile gegliedert. Der erste Teil stellt eine theoretische Einführung in die Problematik des Gegenstandes dieser Abhandlung dar. Darin werden die Grundlagen einerseits zum Thema Kultur und andererseits zum Thema Management vermittelt.

Im zweiten Teil werden am konkreten Beispiel Polens bzw. der interkulturellen Kooperationen zwischen Polen und seinen deutschsprachigen Geschäftspartnern Deutschland und Österreich die kulturellen Unterschiede aufgezeigt, Konfliktpotenziale abgeleitet und analysiert und auch entsprechende Lösungsstrategien zur Bewältigung der Differenzen im interkulturellen Management zwischen diesen Ländern vorgeschlagen.

Der Aufbau dieser Arbeit sieht im Detail folgendermaßen aus.

Im ersten Kapitel des theoretischen Teils wird der Versuch unternommen, den Begriff „Kultur“ zu definieren. Es werden verschiedene Merkmale und Funktionen von Kultur präsentiert und auch Beispiele gegeben, wie unterschiedliche Kulturen am besten ein- und voneinander abgegrenzt werden können.

Am Anfang dieser Arbeit wird auch ein Einblick in die Entwicklung der Kulturforschung in der Wirtschaftslehre vermittelt.

Das nächste Kapitel wird dem kulturellen Handeln gewidmet sein. Es wird näher auf die Phänomene wie Nationalkultur und Unternehmenskultur eingehen und auch über das wichtige Thema „Stereotype und Vorurteile“ sprechen.

Im Rahmen dieses Kapitels werden auch die bekanntesten Methoden zur Kulturanalyse, gegliedert in mikro- und makroanalytische Ansätze, präsentiert.

Das dritte Kapitel der theoretischen Einführung ist der Managementthematik gewidmet. Hier wird zuerst versucht, den weiten Begriff „Management“ zu definieren und es werden die wichtigsten Aufgabenfelder des Managements vorgeführt. Anschließend wird explizit darauf hingewiesen, über welche Kompetenzen ein vorerst nur in der eigenen Kultur tätiger Manager verfügen sollte.

Im vierten Kapitel wird das Augenmerk auf das interkulturelle Management gerichtet. In diesem Abschnitt werden die Aufgaben und Kompetenzen der Manager im internationalen und interkulturellen Kontext betrachtet. Es werden auch Problemfelder bei Auslandsentsendungen und

die Strategien zu ihrer Bewältigung unterbreitet. Weiters kommt das inzwischen bekannte Phänomen des Kulturschocks zur Sprache. Abgeschlossen wird dieses Kapitel mit konkreten Vorschlägen zur Entwicklung von interkulturellen Kompetenzen und zur erfolgreichen Gestaltung des interkulturellen Managements.

Im zweiten großen Teil der vorliegenden Arbeit werden die bereits in der theoretischen Einführung gewonnenen Erkenntnisse über interkulturelles Handeln am praktischen Beispiel der polnischen Kultur veranschaulicht.

Da die Mentalität der Polen sehr stark von den geschichtlichen Ereignissen des Landes geprägt ist, wird zunächst die wechselvolle Geschichte Polens präsentiert, und schon in diesem Teil der Arbeit werden gewisse „sensible Punkte“ der polnischen Nation aufgedeckt.

Als Nächstes erfolgt die genaue Analyse des polnischen Werte- und Normensystems, welches das Verhalten der Polen bei internationalen Kontakten prägt und wesentlich beeinflusst. Bereits an dieser Stelle werden als Beispiel die wirtschaftlichen Kooperationen der Polen mit den Deutschen und den Österreichern untersucht, um explizit auf Kulturunterschiede eingehen zu können.

Das polnische Werte- und Normensystem wird dabei anhand von verschiedenen Ansätzen zur Kulturanalyse, welche dem Leser schon vom theoretischen Teil dieser Arbeit bekannt sind, präsentiert. Es werden Ergebnisse wissenschaftlicher Untersuchungen zur polnischen Kultur u.a. nach Geert Hofstede oder Alexander Thomas präsentiert und von der Autorin ausgewertet.

Die Auswertung, welche gleichzeitig Lösungsvorschläge zur Bewältigung konkreter Probleme darstellt, wird grafisch hervorgehoben, indem sie in einem grau unterlegten Rahmen platziert sein wird.

Am Ende des zweiten Teils dieser Arbeit werden in einem separaten Kapitel die unternehmensrelevanten Kulturmerkmale Polens noch einmal zusammengefasst und im Hinblick auf die wichtigsten Managementfunktionen präsentiert.

3 Wichtige Hinweise

Die Auswirkungen von Kulturunterschieden bei einer kulturübergreifenden Zusammenarbeit sind an sich kein neues Thema und werden im Rahmen wissenschaftlicher Arbeiten relativ oft behandelt. Jedoch ist die Literatur speziell zum Thema der polnisch-deutschen und polnisch-österreichischen interkulturellen Beziehungen eher dürftig. Dabei sind gerade für Österreich und Deutschland mittel- und osteuropäische Länder, darunter Polen, wirtschaftlich wichtige Partner.

Der erste Gedanke der Autorin war daher, selbst eine empirische Untersuchung, am Thema der Arbeit orientiert, durchzuführen. Dieser Gedanke wurde auch umgesetzt.

Die Autorin führte zu diesem Zweck 15 strukturierte Leitfadeninterviews mit österreichischen und deutschen Führungskräften, die in Polen tätig sind oder waren und die Konflikte, welche aus kulturellen Differenzen resultierten, selbst miterlebten. Dazu erstellte sie einen Fragenkatalog, um die Stellungnahmen der Befragten im Detail zu erheben. Um die Perspektiven der Informanten besser einzufangen, wurden jedoch die Interviews anfangs offen angelegt und standardisierte Fragen erst zum Schluss gestellt. Diese Vorgangsweise hat sich im Nachhinein als eine gute Strategie herausgestellt. Während des narrativen Teils der Interviews kamen nämlich viele Themen und Probleme zur Sprache, welche die Autorin anfangs nicht vorhersehen konnte.

Die Erkenntnisse dieser Interviews hatten eine wichtige Funktion, denn einerseits bestätigten sie in fast allen Fällen die bereits vorhandenen Untersuchungsergebnisse, andererseits ergänzten sie das Gesamtbild der polnischen Mentalität und waren eine ausgezeichnete Vorbereitung auf die fortführende Literaturrecherche.

Die wissenschaftliche Auswertung dieser Interviews würde jedoch aufgrund einer Reihe von methodischen Problemen, welche die empirische Forschung und insbesondere die Kulturforschung mit sich bringt, um nur die Repräsentativität oder Vergleichbarkeit der Stichproben oder angemessene Dateninterpretation zu erwähnen, den Rahmen dieser Arbeit sprengen und ergäbe im Endeffekt nur eine Tendenzaussage.

So werden die Ergebnisse der oben genannten Interviews nur unterstützend zur Bestätigung der fundierten wissenschaftlichen Feststellungen angeführt, um den wissenschaftlichen Charakter der vorliegenden Arbeit nicht zu gefährden.

Weiters ist noch eine wichtige Anmerkung zu machen. Das Ziel dieser Arbeit ist u.a. das Aufzeigen von kulturellen Unterschieden. Dabei werden, besonders im zweiten Teil dieser Abhandlung, oft Verallgemeinerungen vorkommen, in dem über **die** Polen, **die** Deutschen oder **die** Österreicher die Rede sein wird. Die Autorin ist sich dessen bewusst, dass dies Generalisierungen sind, die bestimmt nicht auf alle Vertreter dieser Kulturen zutreffen und dass hier die Grenze zur Stereotypenbildung gefährlichnahe ist. Allerdings dient diese Arbeit dem Zweck, Wesensmerkmale der ganzen Kulturen aufzudecken, und gewisse Generalisierungen sind, hier nach bestem Wissen und Gewissen vorgenommen, unumgänglich.

II Theoretische Grundlagen

In den theoretischen Grundlagen werden die Schlüsselbegriffe dieser Arbeit erklärt, ohne die das Verständnis des eigentlichen Themas nicht möglich wäre. Diese werden in vier Blöcke aufgeteilt.

Der erste wird dem Begriff „Kultur“ aus der wissenschaftlichen Sicht gewidmet, es werden an dieser Stelle Kultureigenschaften, -kategorisierungen und -abgrenzungen dargestellt.

Der zweite Block wird sich ebenfalls mit der Kulturproblematik beschäftigen. Jedoch wird hier der Fokus auf das kulturelle Handeln innerhalb der eigenen Kultur gerichtet sein.

Im dritten Block wird eine Art Einführung in die Managementproblematik gegeben, in der die wichtigsten Funktionen und Aufgaben des Managements erläutert und anschließend auch im Hinblick auf das interkulturelle Management analysiert werden.

Im vierten Block werden verschiedene Aspekte der interkulturellen Handlungskompetenz besprochen. Es wird gezeigt, dass ohne diese Kompetenz das Handeln im internationalen oder fremden Umfeld von Anfang an zum Scheitern verurteilt ist. Es werden aber auch Wege zum Erwerb von Wissen über andere Kulturen präsentiert.

1 Kultur

Eine einzige und allgemein anerkannte Definition des Begriffs „Kultur“ gibt es nicht, auch wenn viele Wissenschaftler versucht haben eine solche zu finden. Möglicherweise ist gerade die große Anzahl der wissenschaftlichen Gebiete, die den Begriff „Kultur“ verwenden ein Grund dafür, dass man ihn nur schwer definieren kann. Denn es gibt beträchtliche Unterschiede in der Auffassung dieses Begriffs von Soziologen, Anthropologen, Historikern, Archäologen oder Naturforschern. (vgl. Brück 2006, S.6). Während sich beispielsweise Soziologen für das Immaterielle an der Kultur wie Normen und Wertvorstellungen interessieren, sind Ethnologen vielmehr an der materiellen Seite von Kultur wie Baukunst, Kleidung, technische Errungenschaften, Umgangsformen etc. interessiert.

In der vorliegenden Arbeit wird zunächst ein allgemeines Verständnis von Kultur dargelegt um anschließend auf die Ursprünge und Entwicklung der Kulturforschung im interkulturellen Management näher einzugehen.

1952 haben Kroeber und Kluckhohn, 164 verschiedene Definitionen von „Kultur“ gezählt und auch miteinander verglichen (vgl. Kroeber & Kluckhohn 1952). Dabei entstand eine Klassifikation von sechs verschiedenen Ansätzen, die folgendermaßen zusammengefasst werden kann:

- 1 Deskriptive Definitionen (vgl. Kroeber & Kluckhohn 1952, S.81-87): In den Definitionen dieser Kategorie werden verschiedene Aspekte und Merkmale des in einer Kultur verankerten menschlichen Verhaltens dargestellt;
- 2 Historische Definitionen (vgl. Kroeber & Kluckhohn 1952, S.89-94): Im Mittelpunkt dieser Definitionen stehen die Herkunft und die Überlieferung des kulturellen Erbes, mit der Betonung der Tatsache, dass Kultur erlernt werden muss;
- 3 Normative Definitionen (vgl. Kroeber & Kluckhohn 1952, S. 95-104): Diese Definitionen unternehmen den Versuch, Hintergründe und implizite Regeln, nach denen sich das menschliche Verhalten richtet, zu erklären;
- 4 Psychologische Definition (vgl. Kroeber & Kluckhohn 1952, S. 105-117): In diesen Definitionen stehen im Mittelpunkt die psychologischen Aspekte des menschlichen Verhaltens wie die Lern- und Anpassungsfähigkeiten, welche für eine Kultur bestimmend sind;
- 5 Strukturelle Definitionen (vgl. Kroeber & Kluckhohn 1952, S. 118-124): Hier liegt das Hauptaugenmerk auf Bestimmung und Beschreibung kultureller Muster, die sich aus den einzelnen Merkmalen von Kultur ergeben und auf den abstrakten Wesen des Phänomens „Kultur“ hindeuten.
- 6 Genetische Definitionen (vgl. Kroeber & Kluckhohn 1952, S. 125-140): In diesen Definitionen werden die Aspekte der Herkunft und Entstehung von Kultur(en) in Betracht gezogen;

Als Ergebnis der vielen damals existierenden Kulturdefinitionen, formulierten Kroeber und Kluckhohn einen umfassenden Kulturbegriff, der bis heute noch oft angeführt wird.

„Culture consists in patterned ways of thinking, feeling and reacting, acquired and transmitted mainly by symbols, constituting the distinctive achievements of human groups, including their embodiments in artifacts; the essential core of culture consists of traditional (i.e., historically derived and selected) ideas and especially their attached values.“ (Kroeber & Kluckhohn 1952, S. 357).

Laut dieser Definition wird also „Kultur“ von den Mitgliedern einer Gruppe geteilt und von den älteren Mitgliedern dieser Gruppe durch Symbole auf die jüngeren übertragen.

Alexander Thomas, der sich im Rahmen seiner Studien des interkulturellen Handelns und der interkulturellen Kommunikation oft mit dem Begriff „Kultur“ auseinandersetzte und sich darüber im Klaren ist, dass das Phänomen Kultur sehr viele Lebensbereiche umfasst, unternahm den Versuch, eine Kultur-Definition für all diejenigen zu erarbeiten, die die Kommunikation und die Zusammenarbeit zwischen Menschen aus unterschiedlichen Kulturen verbessern wollen (vgl. Thomas et al 2003a, S. 21). Da dieser Zugang zum Kultur-Begriff für das Thema der vorliegenden Arbeit von großer Relevanz ist, wird die Definition von Alexander Thomas, obwohl sehr ausführlich, nachstehend zur Gänze zitiert.

„Kultur ist ein universelles Phänomen. Alle Menschen leben in einer spezifischen Kultur und entwickeln sie weiter. Kultur strukturiert ein für die Bevölkerung spezifisches Handlungsfeld, das von geschaffenen und genutzten Objekten bis hin zu Institutionen, Ideen und Werten reicht. Kultur manifestiert sich immer in einem für eine Nation, Gesellschaft, Organisation oder Gruppe typischen Orientierungssystem. Dieses Orientierungssystem wird aus spezifischen Symbolen (z.B. Sprache, Gestik, Mimik, Kleidung, Begrüßungsritualen) gebildet und in der jeweiligen Gesellschaft, Organisation oder Gruppe tradiert, das heißt an die nachfolgende Generation weitergegeben. Das Orientierungssystem definiert für alle Mitglieder ihre Zugehörigkeit zur Gesellschaft oder Gruppe und ermöglicht ihnen ihre ganz eigene Umweltbewältigung. Kultur beeinflusst das Wahrnehmen, Denken, Werten und Handeln aller Mitglieder der jeweiligen Gesellschaft. Das kulturspezifische Orientierungssystem schafft einerseits Handlungsmöglichkeiten und Handlungsanreize, andererseits aber auch Handlungsbedingungen und setzt Handlungsgrenzen fest (v. Thomas et al. 2003a, S. 22).

Im zweiten Teil dieser Arbeit wird anhand der obenstehenden Definition gezeigt, wie sich Kulturen voneinander unterscheiden. Vorerst aber werden im nächsten Kapitel die Merkmale von „Kultur“ präsentiert.

1.1 Kulturmerkmale

Basierend auf den Definitionen, die das Phänomen „Kultur“ zu erklären versuchen, stellten Michael Kutschker und Stefan Schmid folgende bestimmende Merkmale von „Kultur“ auf, welche das komplexe Wesen dieses Begriffs gut verständlich charakterisieren (vgl. Kutschker & Schmid 2008, S. 672-674):

- 1 Kultur hat einen Bezug auf Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft. Sie ist übertragbar und wird von den älteren Mitgliedern einer Gruppe auf die jüngeren überliefert, ist aber auch dynamisch und somit anpassungsfähig und muss sich den Anforderungen der Gegenwart und der Zukunft stellen.
- 2 Kultur besteht aus zwei Ebenen: der materiellen und immateriellen. Zu der ersteren zählen u.a. wahrnehmbare und beobachtbare Verhaltensweisen, zur zweiten hingegen Grundannahmen, Werte, Überzeugungen.
- 3 Kultur ist erlernbar, die Erlernbarkeit hat aber gewisse Grenzen und nimmt sehr viel Zeit in Anspruch.
- 4 Kultur kann impliziter und expliziter Natur sein. Das bedeutet, sie ist einerseits unbewusst (tief verwurzelte Annahmen, selbstverständliche Regeln des Verhaltens und Handelns, die nicht hinterfragt werden), andererseits aber auch erfahrbar (Verhaltensweisen der Angehörigen einer bestimmten Kultur).
- 5 Kultur ist einerseits ein Produkt menschlicher Handlungen, andererseits können menschliche Handlungen aber die Kultur beeinflussen.

- 6 Kultur ist ein kollektives, aber auch ein individuelles Phänomen. Eine bestimmte Kultur prägt die ihr angehörenden Individuen, dennoch unterscheiden sich die Individuen derselben Kultur trotz dieser kulturellen Prägung voneinander.

1.2 Kulturfunktionen

Wie aus der Kulturforschung hervorgeht, erfüllt Kultur eine Vielzahl von Funktionen, womit sich viele Wissenschaftler beschäftigt haben (vgl. Gürses 2003, Brück 2006, Hofstede 2006, Kutschker & Schmid 2008). An dieser Stelle ist aber anzumerken, dass diese Funktionen nebenbei und unbewusst erreicht werden. Um es explizit auszudrücken, existieren Kulturen nicht nur um diese Funktionen zu erfüllen.

Nachstehend werden die wichtigsten dieser Funktionen in Anlehnung an Kutschker/Schmid kurz zusammengefasst (vgl. Kutschker & Schmid 2008, S. 674-676):

- 1 Kultur hat eine Identitätsfunktion, schafft Einheit nach innen und gibt Grenzen gegenüber anderen Kulturen vor.
- 2 Sie ist eine Orientierungshilfe, gibt Vorgaben dazu was gut bzw. was schlecht ist.
- 3 Weiterhin erfüllt die Kultur eine Bedeutung stiftende Funktion, sie bewirkt, dass die Handlungen von Individuen einen Sinn haben.
- 4 Oft wird auf eine wichtige Rolle der Kultur als Koordinations- und Integrationselement hingewiesen, indem sie soziale Einheiten zusammenhält und ihr Verhalten steuert.
- 5 Kultur erfüllt auch eine Ordnungsfunktion, und zwar durch die Vorgabe bestimmter Zusammenhänge einer bestimmten sozialen Einheit.

1.3 Kultur - verschiedene Ein- und Abgrenzungen

Die Bedeutung des Begriffs „Kultur“ ist, wie schon aus den bisherigen Ausführungen hervorgeht, sehr breit. Um jedoch spezifische Merkmale verschiedener Gruppen beschreiben und erklären zu können und (vergleichende) Kulturstudien überhaupt durchführen zu können, versucht die Wissenschaft den Kultur-Begriff möglichst einzugrenzen.

Meistens werden Kulturen räumlich eingegrenzt und in diesem Fall als bestimmte Lebenswelten verstanden (vgl. Bolten 2007, S. 47).

Eine solche Interpretation birgt allerdings ein erhebliches Konfliktpotenzial in sich. Es ist nämlich unbestritten, dass kein Lebensraum isoliert ist. Ganz im Gegenteil, verschiedene Kulturen beeinflussen sich wechselseitig. Aufgrund von Migrationsbewegungen und Kommunikationsprozessen kommt es ständig zu einem Kulturaustausch zwischen verschiedenen Gruppen bzw. Lebensräumen. Dieser Prozess ist in der letzten Zeit aufgrund der Internationalisierung und Globalisierung, wo man tagtäglich in verschiedensten Lebensbereichen mit anderen Ländern und Kulturen konfrontiert wird, intensiver geworden.

Jürgen Bolten stellte folgende mögliche Kultureingrenzungen und die Probleme, die sie mit sich bringen, zusammen (vgl. Bolten 2007, S.47-48).

Sichtweise	Räumliche Eingrenzung von Kultur auf:	Resultierendes Kulturverständnis
Politisch	Nation (z.B. Spanien)	Kultur wird eher synchronisch als diachronisch verstanden und erklärt. Kulturen werden mit Nationalstaaten identifiziert, was bedeutet, dass sie quasi per Dekret entstehen und vergehen können (Beispiel DDR).
Geographisch	Länderregion (z.B. Europa)	Formale Bestimmung, die stark perspektivenabhängig ist (Deutschland zählt z.B. aus französischer Sicht zu Zentral-, aus deutscher hingegen zu Westeuropa; vgl. auch die Diskussion um die Zugehörigkeit der Türkei zu Europa).
Sprachlich	Sprachgemeinschaft (z.B. frankophon)	Der gemeinsame Nenner Sprache birgt die Gefahr von Determinismus und Übergeneralisierung. Es wird historisch aktuelleren Gruppenentwicklungen (z.B. in Kolonien) nicht gerecht
i.w.S. geistesgeschichtlich	Ideen- und religionsgeschichtlich kompatible Gemeinschaften mit lokalem Bezug (romanisch)	Undifferenziertes Kulturverständnis (z.B. „die islamische Welt“) tendiert aufgrund der Ignoranz aktueller eigenständiger Gruppenentwicklungen zur Übergeneralisierung)

Abbildung 1: Eingrenzungen von Kultur nach Jürgen Bolten

Quelle: Bolten, J. (2007), Einführung in die interkulturelle Wirtschaftskommunikation, S. 47-48

1.4 Entwicklung der Kulturforschung in der Wirtschaftslehre

Wie schon öfter angesprochen, ist Kultur bereits seit langer Zeit Gegenstand verschiedener wissenschaftlicher Disziplinen. In der heutigen Wirtschaftslehre zählt die Kulturkunde zu den wichtigsten Themenbereichen und der Einfluss des Faktors „Kultur“ auf die internationale Unternehmenstätigkeit ist wohl anerkannt. Dem war es aber bis vor 50 Jahren nicht so, denn die Bedeutung des Phänomens „Kultur“ wurde in den Wirtschaftslehren lange Zeit vernachlässigt und geleugnet.

Im Folgenden wird eine Differenzierung der Entwicklungsetappen in der managementbezogenen Kulturforschung sinngemäß nach Kutschker/Schmid präsentiert (vgl. Kutschker & Schmid 2008, S. 678-683).

1. Entwicklungsetappe (bis 1960):

In der Wirtschafts- und Managementlehre hat man bis in die 50-er Jahre des 20. Jahrhunderts die Ansicht vertreten, dass das Management kulturfrei sein sollte. In dieser Zeit entwickelte sich auch der Kulturuniversalismus, eine Theorie, nach der Managementkonzepte und -techniken universell und unabhängig von kulturspezifischen Einflüssen waren. Es ist anzumerken, dass managementorientierte Fragestellungen in dieser Phase ohnehin eine unbedeutende Rolle spielten.

2. Entwicklungsetappe (ab 1960):

Im deutschsprachigen Raum hat sich im Vergleich zur Phase 1 nicht viel verändert. Im angelsächsischen Raum aber entstanden zahlreiche Arbeiten im Bereich der ländervergleichenden Forschung (als eines der Untersuchungsgebiete des Comparative Managements). Man versuchte im Rahmen dieser empirischen, quantitativen Studien die länderspezifischen Unterschiede im Management zu untersuchen.

3. Entwicklungsetappe (ab 1970):

In der Betriebswirtschaftslehre im deutschen Sprachraum hat man nach wie vor das Thema Kultur vernachlässigt und auch andere Themen im Bereich des internationalen Managements nur oberflächlich behandelt. In den anderen Ländern hingegen, vor allem im angelsächsischen Raum,

hat sich die Wissenschaft immer intensiver mit dieser Thematik beschäftigt. In dieser Phase zeichnete sich eine große Entwicklung von der ländervergleichenden zur kulturvergleichenden Forschung ab. Es wurden zwar weiterhin quantitativ ausgerichtete Studien mit großzahligen Stichproben durchgeführt, jedoch hat man in diesen Studien explizit nach Kulturunterschieden gesucht.

4. Entwicklungsetappe (ab 1980):

In dieser Phase setzte sich Kultur als wissenschaftlicher Forschungsgegenstand in der Betriebswirtschaftslehre durch. In den 80-er Jahren ist vielen Wissenschaftlern und Managern bewusst geworden, dass traditionelle Formen der Unternehmensführung, vor allem im internationalen Kontext, nicht mehr zum Erfolg führen. Man hat erkannt, dass Kultur eine bedeutende Rolle in der Unternehmensführung spielt und dessen Strategien und Strukturen beeinflusst. Die Betriebswirtschaftslehre hat eingesehen, dass aufgrund von erheblichen Differenzen zwischen den Kooperationspartnern aus verschiedenen Kulturen Geschäfte platzen, Kooperationen zerbrechen und Firmen große finanzielle Verluste einstecken müssen.

Für manche Wissenschaftler wurde Kultur sogar zum wichtigsten Element in der Wirtschaft

In dieser Zeit hat die Wissenschaft begonnen, sich mit dem Begriff „Unternehmenskultur“ zu beschäftigen. So hat man sich beispielsweise im deutschsprachigen Raum mit dem Thema Landeskultur noch wie vor nur sporadisch beschäftigt, dafür aber das Thema „Unternehmenskultur“ ausführlich untersucht.

5. Entwicklungsetappe (ab 1990):

In den 90-er Jahren entstanden zahlreiche Arbeiten und Untersuchungen zur Kultur im internationalen Kontext. Ein weiterer Schritt war die Integration der landes- und unternehmenskulturellen Fragestellungen. Es gab auch die ersten Untersuchungen zur Branchenkultur (z.B. von Schreyögg 1990, 1991 zur Bankenbranche).

6. Entwicklungsetappe (ab 1995):

Diese Phase ist noch nicht abgeschlossen und somit kann sie noch nicht abschließend beurteilt werden. Die Forschung steht auf jeden Fall vor wichtigen Aufgaben wie der Vertiefung und

Neubewertung der Ergebnisse von bislang abgeschlossenen Untersuchungen. Es besteht auch ein großer Bedarf an qualitativ-empirischen Untersuchungen. Kulturen sind nicht statisch und verändern sich ständig, die Erfassung von Trends dieser Veränderungen stellt ein komplexes Thema und somit eine große Herausforderung für die Kulturforschung dar.

2 Kulturelles Handeln

Im Kapitel 1.3 wurde erläutert, dass Kultur oft als eine Lebenswelt (Nation, Sprachgemeinschaft, Religion, Unternehmenskultur etc.) eingegrenzt wird. Auch wenn diese Eingrenzungen einseitig sein mögen, erweist sich in der Praxis, dass bei den Angehörigen einer bestimmten Lebenswelt häufig eine Zugehörigkeit oder zumindest eine Neigung zu bestimmten Mustern im Handeln und Verhalten bemerkbar ist. Dementsprechend gibt es auch Merkmale im Verhalten und Handeln, die jemanden oder etwas als z.B. polnisch, österreichisch, deutsch etc. klassifizierbar machen lassen. Eben diesem Themenbereich, dem menschlichen Handeln in der eigenen Kultur ist das Kapitel 2 gewidmet.

2.1 Nationalkultur

Wie Brück/Kainzbauer festgestellt haben (vgl. Brück & Kainzbauer 2006, S.9), werden Nationalkulturen bzw. Landeskulturen als eine am häufigsten vorkommende Eingrenzung von „Kultur“ verwendet. Geert Hofstede betont jedoch, dass sich eine gemeinsame Kultur vielmehr auf die Gesellschaften, welche *„sich als historische und organische Formen einer sozialen Organisation entwickelt“* (Hofstede 2006, S.22) haben, und nicht auf Nationen im Sinne von politischen Gebilden, beziehen soll. Nichtsdestotrotz weisen die Nationalkulturen viele Gemeinsamkeiten auf, denn die Individuen in diesen Kulturen werden von Kind an auf eine bestimmte Weise *„mental programmiert“* (Hofstede 2006, S. 2).¹

Zahlreiche Kulturforscher beschäftigten sich mit dem Phänomen der Nationalkultur und versuchten dieses zu definieren. Einer von ihnen Alexander Thomas definiert ihn folgendermaßen:

¹ ein Ausdruck, den Geert Hofstede für gewisse Denk- und Handlungsmuster verwendet, welche den Individuen in einer Kultur im Laufe der Zeit vermittelt werden. Dieser Begriff stellt eine Analogie zur Computerprogrammierung dar. vgl. Hofstede, G. (2006), S. 2-6

„Die Nationalkultur verkörpert so etwas wie das kollektive Bewusstsein der Bevölkerung, genauer: die tradierten Werte, Norme, Verhaltensregel (Sitte, Gesetz, Brauch) und ethisch-moralische Überzeugungssysteme (Religion) sowie die daraus abgeleiteten Welt- und Menschenbilder.“ (v.Thomas et al.2003a, S.33).

Weiters hält Thomas fest, dass sich die Mitglieder einer Nation nicht nur an demselben tradierten System von Werten, Normen und Verhaltensregeln orientieren, sondern haben auch am Aufbau und an der Weiterentwicklung dieses Systems teil (vgl. Thomas et al. 2003a, S.33).

Die Nationalkulturen verändern sich nämlich ständig. In den meisten Nationalkulturen, aber vor allem in solchen, die ihren Mitgliedern eine große Freiheit geben, entwickeln sich unzählige Varianten von Problemlösungen zu verschiedenen anfallenden Aufgaben und Fragen. Manche von diesen Lösungen sind nur von kurzer Dauer, andere hingegen werden von der Mehrzahl der Gesellschaft oder auch von einer einflussreichen Minderheit akzeptiert und verbindlich in das nationalkulturelle Orientierungssystem aufgenommen und weitergegeben (vgl. Thomas et al. 2003a, S.34).

Der Versuch, Orientierungssysteme verschiedener Nationen zu definieren, um wieder auf die Terminologie von Alexander Thomas zu greifen (siehe S.17 und 18 der vorliegenden Arbeit) wurde im Rahmen zahlreicher Untersuchungen unternommen. Dabei wurden unterschiedliche Klassifizierungsansätze angewendet, die in weiterer Folge dieser Arbeit präsentiert werden. Jedoch besteht überall, wo allgemeine Aussagen über eine Kultur getroffen werden, die Gefahr der Bildung von Stereotypen und Vorurteilen.

2.2 Stereotype

Der Begriff „Stereotyp“ wurde 1922 von Walter Lippmann eingeführt.² Stereotype fassen häufig vorkommende Besonderheiten und Verhaltensweisen einer bestimmten Gruppe oder Kultur zusammen und sind grundsätzlich keine pathologische Erscheinung, sondern vielmehr ein Mittel zur strukturierten Wahrnehmung bzw. zur Orientierung in einer Kultur (vgl. Brück & Kainzbauer 2006, S. 51-54). In der alltäglichen Interpretation werden Stereotype als positive oder negative

² Walter Lippman hat den Begriff „Stereotyp“ zum ersten Mal in seinem Buch „Public opinion“ (1922), deutsch: „Die öffentliche Meinung“ verwendet.

Generalisierungen über Menschen anderer Zugehörigkeit verstanden. Das kommt daher, dass man das Orientierungssystem der eigenen Kultur gut kennt und auch differenziert, das der fremden Kultur aber meistens nur flüchtig kennt und weit weniger differenziert wahrnimmt (vgl. Brück & Kainzbauer 2006, S. 52).

Nach Brück/Kainzbauer wird man daher bei einer fremden Kultur zuerst auf all die Verhaltensweisen, Werte und Normen aufmerksam, die vom eigenen Orientierungssystem bzw. von den eigenen Erwartungen stark abweichen. Weiters stellten die Autoren fest, dass negative (aus subjektiver Sicht) Verhaltensweisen viel deutlicher als positive wahrgenommen werden (vgl. Brück & Kainzbauer 2006, S. 52).

Dieselben Autoren unterscheiden in Anlehnung an Six und Schäfer (vgl. Schäfer, Bernd; Six, Bernd 1978: Sozialpsychologie des Vorurteils) vier Arten von Stereotypen (vgl. Brück & Kainzbauer 2006, S. 51):

- Heterostereotype: Ansichten über andere Kulturen;
- Autostereotype: Ansichten über Angehörige der eigenen Kultur;
- Vermutete Heterostereotype: Urteile, die man von Angehörigen einer anderen Kultur über die eigene annimmt;
- Vermutete Autostereotype: Urteile, über die mutmaßliche Selbstschätzung von Angehörigen einer anderen Kultur;

Um ein möglichst objektives Bild von einer fremden Kultur zu bekommen, ist es jedenfalls notwendig, Stereotype und Generalisierungen mit Vorsicht zu betrachten und nicht als einzige und endgültige Wahrheit aufzufassen.

Doch laut zahlreichen Kulturforschern ist eine objektive Kulturdarstellung grundsätzlich nicht möglich. Zu diesem Schluss kommt u.a. Jürgen Bolten in seinem Beitrag über die Vermeidbarkeit von Stereotypen in der Kulturforschung:

„„Objektive“ Kulturdarstellungen gibt es nicht, und sowohl für die Innen- wie für die Außenperspektive der Betrachtung gilt, dass sie es mit einem Gegenstandsbereich zu tun haben, der in seiner Komplexität nicht erfassbar ist. In beiden Fällen zwingt allein schon der Versuch, kulturelle Besonderheiten benennen zu wollen dazu, Komplexitätsreduktionen vorzunehmen.“
(v. Bolten o.J., S.1)

2.3 Methoden der Kulturanalyse

Das größte Problem bei den Kulturanalysen besteht, wie schon in den vergangenen Kapiteln erwähnt, darin, dass sie gewisse starre Grenzziehungen voraussetzen, welche aber aufgrund von verschiedenen wirtschaftlichen, kulturellen, politischen und anderen Verflechtungen doch nicht so eindeutig zu ziehen sind. Trotz dieser „Zwickmühle in der Kulturforschung“ (Bolten o.J., S.1) um auf die Bezeichnung von Jürgen Bolten zu greifen, haben in den letzten 50 Jahren viele Kulturwissenschaftler und Anthropologen versucht, Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen Kulturen wissenschaftlich zu erforschen. Denn es gibt, besonders in der heutigen globalisierten Welt, einen erheblichen Bedarf am Wissen über andere Länder und Kulturen.

Dabei wird zwischen zwei großen Gruppen von Studien unterschieden. Zum einen gibt es makroanalytische Ansätze, die sich vor allem zur Erfassung umfassender Kulturstrukturen eignen, zum anderen am Einzelfall orientierte (wie beispielsweise Vergleich der polnischen mit der österreichischen Kultur) mikroanalytische Studien.

Die meisten makroanalytischen Untersuchungen, obwohl für ihre Durchführung methodisch sehr unterschiedliche Zugänge gewählt wurden, gelangen zu Kategorien, die als „Kulturdimensionen“ bezeichnet werden (vgl. Brück & Kainzbauer 2006, S. 15). Einige von ihnen werden im Folgenden exemplarisch vorgestellt.

2.3.1 Kulturdimensionen nach Edward T. Hall

Eine der ersten vergleichenden Kulturstudien wurde von Edward T. Hall (1969) durchgeführt. Er stellte im Zuge seiner Untersuchung folgende vier Dimensionen zur Kulturdifferenzierung auf (vgl. Hall & Hall, 1990):

1 Kontextverhalten

Diese erste Dimension zur Kulturenklassifizierung gehört nach Hall zu den wichtigsten. Dabei steht im Zentrum dieser Dimension das Kommunikationsverhalten.

Hall unterscheidet zwischen einem schwachen bzw. einem starken Kontextbezug in der Kommunikation einer bestimmten Kultur („low context communication“ (LG) and „high context communication“ (HG)) (vgl. Hall & Hall 1990) .

In den LG-Kulturen sind sprachliche Botschaften von großer Bedeutung. Die Berücksichtigung der nonverbalen Kommunikation und der Kontext der Botschaften sind weniger wichtig.

In den HG-Kulturen sind hingegen Hintergrundinformationen über den Gesprächspartner und seine Einstellung und Ansichten sowie die nicht-verbale Kommunikation notwendig, um erfolgreich kommunizieren und eine Vertrauensbasis zum Interaktionspartner aufbauen zu können.

2 Raumverhalten

Diese Dimension zeigt auf, wie wichtig die Privatsphäre der Individuen in den betreffenden Kulturen ist und wie weit sie reicht. Von Kultur zu Kultur verschieben sich die Grenzen der Privatsphäre und manche Verhaltensweisen, die in einer Kultur wünschenswert sind oder zumindest toleriert werden, können in anderen Kulturen als ein Eingriff in den Privatbereich angesehen werden.

3 Zeitverständnis

Mit dieser Dimension werden Kulturen danach gemessen, auf welche Art und Weise die Individuen dieser Kulturen mit der Zeit umgehen. Es wird untersucht, ob in der betreffenden Kultur monochrones bzw. polichrones Zeitgefühl vorherrscht, mit anderen Worten, ob Aufgaben in einer Kultur in einer linearen Abfolge oder parallel zueinander erledigt werden.

4 Informationsgeschwindigkeit

Die letzte Dimension misst die Schnelligkeit, mit der Informationen in den jeweiligen Kulturen kodiert und dekodiert werden.

Hall weist darauf hin, dass man eine Kultur nur anhand von den durch ihn aufgestellten Dimensionen nicht vollständig definieren kann, und dass viele weitere Faktoren und individuelle Differenzen eine wesentliche Rolle bei Kulturklassifizierungen und -beschreibungen spielen.

2.3.2 Kulturdimensionen nach Fons Trompenaars

Einen weiteren Ansatz zur Differenzierung von Kulturen lieferte 1993 Fons Trompenaars, der sich auf folgende sieben Dimensionen stützte (vgl. Brück & Kainzbauer 2006, S.27-33):

1 Universalismus versus Partikularismus

Diese Dimension zeigt auf, wie man das Verhalten anderer Menschen annimmt und bewertet. Dabei wird bei den Universalisten viel Wert auf Einhaltung von Regeln und Verträgen gelegt, bei den Partikularisten hingegen spielen neben Regeln und Verträgen auch menschliche Beziehungen eine wichtige Rolle.

2 Individualismus versus Kollektivismus

Diese Dimension untersucht ob sich Angehörige einer Kultur mehr als Individuen oder als Mitglieder einer Gruppe sehen. Dahinter stehen auch die Fragen, ob sie sich bei ihren Entscheidungen eher an eigenen Interessen oder an den Interessen der Gruppe orientieren und wie die Entscheidungsfindung abläuft (autoritär oder nach Absprache bzw. unter Mitbestimmung der Gruppe).

3 Affektivität versus Neutralität

Anhand dieser Dimension wird ermittelt, ob die menschlichen Beziehungen vom Verstand oder vom Gefühl dominiert werden.

Während in „affektiven“ Kulturen Gefühle und Emotionen offen gezeigt werden, temperamentvolles Verhalten nicht nur akzeptiert sondern sogar positiv bewertet wird, stehen in neutralen Kulturen Rationalität und Verstand im Vordergrund. Gefühlsausbrüche werden in solchen Kulturen gar als unprofessionell empfunden. Dieser Kulturunterschied kommt sowohl in der verbalen als auch in der nonverbalen Kommunikation zum Tragen.

4 Spezifität versus Diffusität

Diese Dimension wird in der Fachliteratur um auf E.T. Hall zurückzukommen auch als „niedriges/hohes Kontextverhalten“ bezeichnet. In diffusen Kulturen bestehen zwischen verschiedenen Lebensbereichen wie z.B. Familie und Arbeit so enge Verbindungen, dass sich diese Bereiche nicht trennen lassen. In spezifischen Kulturen hingegen werden verschiedene

Lebensbereiche stark voneinander abgegrenzt. Angenommen, die Mitglieder dieser beiden Kulturtypen treffen in einer Geschäftsangelegenheit aufeinander, sind Missverständnisse sehr wahrscheinlich. Es kann vorkommen, dass die eine Seite, für welche die Respektierung der Intimsphäre wichtig ist (spezifisch) die andere als zu aufdringlich (diffus) empfindet.

5 Leistung versus Ansehen

Anhand dieser Dimension wird ermittelt, ob in einer Kultur die selbst erzielten Leistungen, oder der zugeschriebene Status, also das Alter, die Herkunft, die gesellschaftlichen Verbindungen etc. wichtiger sind.

In der betriebswirtschaftlichen Praxis spielt diese Dimension u.a. bei der Personalbeschaffung und bei der Auswahl von Geschäftspartnern eine wichtige Rolle.

6 Zeitverständnis

In Dieser Dimension wird ähnlich wie bei E.T. Hall zwischen Kulturen, die konsekutiv oder synchron handeln, unterschieden. Die Ersteren beginnen mit der zweiten Aufgabe erst nach Erledigung der ersten, die Zweitären erledigen ihre Aufgaben simultan und nicht nach einem festgelegten Ablauf. In Kulturen mit synchronem Zeitverständnis bestehen Wechselwirkungen zwischen der Vergangenheit, der Gegenwart und der Zukunft. Bei Kulturen mit konsekutiver Einstellung sind hingegen die Zeitabschnitte linear nacheinander angeordnet.

7 Die Einstellung zur Umwelt

Mit dieser siebten Kulturdimension wird zwischen „*selbst bestimmten*“ und „*außengeleiteten Kulturen*“ (v. Brück & Kainzbauer 2006, S. 33) unterschieden. Die selbst bestimmten Kulturen versuchen die Kontrolle über die Natur zu gewinnen und sie zu eigenem Nutzen zu verwalten, die außengeleiteten Kulturen hingegen sehen sich als ein Teilelement der Natur und versuchen im Übereinstimmung mit ihr zu handeln.

2.3.3 Kulturdimensionen nach Geert Hofstede

Im Rahmen einer Studie von G. Hofstede wurden Ende der 70-er Jahre die Zusammenhänge zwischen nationalen Kulturen und Unternehmenskulturen anhand von über 110.000 Mitarbeitern der Firma IMB untersucht. Die Untersuchung führte Hofstede in über 40 Ländern durch. Sein Ziel war es, Dimensionen herauszuarbeiten, mit denen man Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen verschiedenen Ländern darstellen kann. Nach Hofstede ist Kultur nicht angeboren, sondern erlernt und ist als generelle kollektive Prägung eines Landes zu verstehen, die alle Lebensbereiche wie z.B. Familie, Gesellschaft, Staat aber natürlich auch Unternehmen und Organisationen beeinflusst (vgl. Hofstede 2006, S.4).

Aus dieser Studie ergaben sich folgende fünf Dimensionen, welche zum Differenzieren von Kulturen angewendet werden und nachstehend sinngemäß nach Hofstede präsentiert werden (vgl. Hofstede 2006):

1 Machtdistanz (Power-Distance Index, PDI)

Diese Dimension bezeichnet das Ausmaß, in dem Angehörige einer Gesellschaft die ungleiche Verteilung der Macht zulassen oder sogar erwarten.

Ein hoher Wert der Machtdistanz deutet auf eine hohe Akzeptanz der ungleichen Verteilung von Macht hin und kann in verschiedenen Lebensbereichen zum Tragen kommen wie beispielsweise am Arbeitsplatz (Vorgesetzter - Mitarbeiter), in der Familie (Eltern-Kinder), im Staat (Staatsbehörden-Bürger) etc.

In den Ländern mit hoher Machtdistanz gibt es beispielsweise in Organisationen viele Hierarchiestufen und ein im oberen Management konzentriertes Entscheidungsapparat. Weiters spielen in den Ländern, welche sich durch hohe Machtdistanz auszeichnen, Privilegien und Statuszeichen wie z. B. finanzielle Zuschüsse, großes Büro, Firmenauto etc. eine große Rolle.

Länder mit hohem PDI- Index sind nach Hofstede z.B. Malaysia, Guatemala, Panama, aber auch die Slowakei, Russland u.a. Zu den Ländern mit niedrigem PDI-Index gehören die meisten west- und nordeuropäischen Länder wie Österreich, Schweden, Schweiz, Finnland, Norwegen, Deutschland sowie die USA, Großbritannien u.a (vgl. Hofstede 2006, S. 56).

2 Individualismus versus Kollektivismus (Individualism, IDV)

Diese Dimension definiert, ob eine Kultur mehr Wert an „Ich“- oder eher an „Wir-Gefühl“ legt. Hofstede definiert sie folgendermaßen:

„Individualismus beschreibt Gesellschaften, in denen die Bindungen zwischen den Individuen locker sind. Man erwartet von jedem, dass er für sich selbst und für seine unmittelbare Familie sorgt. Sein Gegenstück, der Kollektivismus, beschreibt Gesellschaften, in denen der Mensch von Geburt an, in starke geschlossene Wir-Gruppen integriert ist, die ihn ein Leben lang schützen und dafür bedingungslose Loyalität verlangen“ (v. Hofstede 2006, S. 102).

Wie aus den Ausführungen Hofstedes über Individualismus und Kollektivismus hervorgeht (vgl. Hofstede 2006, S.99-154), gibt es in individualistisch geprägten Gesellschaften relativ wenig enge soziale Netzwerke, dafür wird in solchen Gesellschaften nach Freiheit und Unabhängigkeit gestrebt. Weiters hält Hofstede fest, dass je stärker der Individualismus in einer Kultur ausgeprägt ist, desto höher sind Selbstbestimmung und Eigenverantwortung der Angehörigen dieser Kultur. In der betriebswirtschaftlichen Praxis ist laut Autor eine stark individualistische Ausrichtung daran sichtbar, dass nicht die Gruppe sondern der Einzelne Vorrang hat. Die Loyalität gegenüber der Gruppe ist meistens gering und Arbeit dient eher der Selbstverwirklichung. Die Beziehung zwischen dem Arbeitgeber und dem Arbeitnehmer beruht auf gegenseitigem ökonomischem Nutzen und wird bei einer nicht zufrieden stellenden Leistung beendet.

Einige Länder, die laut Hofstede als solche gelten, sind z.B. die USA, Australien, Großbritannien, Kanada, Niederlande, Neuseeland, Italien und auch Österreich (vgl. Hofstede 2006, S.105).

In einer kollektivistischen Kultur dominiert dagegen laut demselben Autor die Integration in jeder Art von Netzwerken. Kollektivistische Werte sind: geteilte Verantwortung und Teamgeist. In der betriebswirtschaftlichen Praxis ist die ausgeprägte Kollektivität daran sichtbar, dass man ein gutes Arbeitsumfeld schätzt und oft das persönliche Verhältnis zu den Mitmenschen wichtiger als die zu erledigenden Aufgaben findet (vgl. Hofstede 2006, S.133-140).

Länder mit einer ausgeprägten kollektivistischen Einstellung sind nach Hofstede afrikanische und lateinamerikanische Länder, Indonesien, Südkorea, Thailand u.a. (vgl. Hofstede 2006, S.105).

3 Maskulinität versus Femininität (Masculinity versus Femininity, MAS)

Aufgrund der vierten Kulturdimension von Hofstede wird festgestellt, ob in einer Kultur eine klare, geschlechtsspezifische Rollenteilung vorherrscht.

In dieser Kulturdimension geht es um die Ausprägung der dominierenden Werte bei beiden Geschlechtern. Dabei zählen nach Hofstede zu den femininen Werten u.a: Fürsorglichkeit, Kooperation und Bescheidenheit, zu den maskulinen hingegen Durchsetzungsvermögen, Leistungsorientierung, Konkurrenzbereitschaft oder Selbstbewusstsein (vgl. Hofstede 2006, S.159-225).

Hofstede selbst definiert diese Kulturdimension folgendermaßen:

„Eine Gesellschaft bezeichnet man als maskulin, wenn die Rollen der Geschlechter emotional klar gegeneinander abgegrenzt sind: Männer haben bestimmt, hart und materiell orientiert zu sein, Frauen dagegen müssen bescheidener, sensibler sein und Wert auf Lebensqualität legen. Als feminin bezeichnet man eine Gesellschaft, wenn sich die Rollen der Geschlechter emotional überschneiden, sowohl Frauen als auch Männer sollen bescheiden und feinfühlig sein und Wert auf Lebensqualität legen“(v. Hofstede 2006, S.165).

Des Weiteren ist bei Hofstede Folgendes über Maskulinität zu lesen (vgl. Hofstede 2006, S.159-225). In den Kulturen mit hohem Maskulinitätsgrad werden Konflikte mit Kampf ausgetragen und man lebt nach der Devise „leben um zu arbeiten“. In der betriebswirtschaftlichen Praxis offenbart sich die Maskulinität durch Streben der Mitarbeiter nach gutem Verdienst und Anerkennung. Arbeit ist für die Mitarbeiter wichtiger als Freizeit. Weiters sind in maskulinen Kulturen für Führungspositionen meistens Männer zuständig, und die Mitbestimmung der Mitarbeiter am Entscheidungsprozess fällt eher gering aus (vgl. Hofstede 2006, S.194-201). Zu den Ländern mit hohem Maskulinitätsgrad zählen nach Hofstede: Slowakei, Österreich, Japan, Ungarn, Venezuela, Italien, die Schweiz, Großbritannien, Deutschland, u.a. (vgl. Hofstede 2006, S.166).

In den femininen Kulturen vermischen sich laut Autor die geschlechtsspezifischen Rollen in vielen Bereichen. Weiters spielen in diesen Kulturen freundliche Atmosphäre, soziale Beziehungen und Kooperationen eine wichtige Rolle. Man lebt nach der Devise „arbeiten um zu leben“. In der Betriebswirtschaft ist die feminine Ausprägung der Kultur dadurch sichtbar, dass Entscheidungen oft in Gruppen getroffen werden, das Verhältnis zwischen dem Vorgesetzten und

den Mitarbeitern meistens sehr gut ist und man arbeitet oft in Teams (vgl. Hofstede 2006, S.194-201). Zu den Ländern mit einer starken femininen Kultur gehören beispielsweise Schweden, Norwegen, Niederlande, Dänemark, Portugal u.a. (vgl. Hofstede 2006, S.166).

4 Unsicherheitsvermeidung (Uncertainty Avoidance Index , UAI)

Diese Kulturdimension von Hofstede erfasst das Risikoverhalten einer Gruppe oder Gesellschaft. Frank Brück fasst sie wie folgt zusammen.

„Unsicherheitsvermeidung bezeichnet den Grad an Unsicherheit und Ängstlichkeit der Mitglieder einer Gesellschaft angesichts unstrukturierter und widersprüchlicher Situationen. Die Ängstlichkeit drückt sich aus in Stress, Aggressivität und Emotionalität, in einer Wertschätzung gegenüber Institutionen, die Konformität fördern, und in Überzeugungen, die Sicherheit versprechen. Diese Dimension kontrastiert rigide von eher flexiblen Gesellschaften.“(v. Brück & Kainzbauer 2006, S.17)

Rigide Kulturen, also solche die eine hohe Unsicherheitsvermeidung aufweisen, zeichnen sich nach Hofstede durch viele formelle und informelle Gesetze und Sicherheitsmaßnahmen aus. Mitglieder dieser Kulturen fühlen sich meistens nur in klar definierten Situationen wohl, probieren nicht gerne Neues aus und zeigen tendenziell wenig Interesse an kreativen Problemlösungen (vgl. Hofstede 2006, S.228-283).

Zu den Ländern mit hohem UAI-Index gehören nach Hofstede unter anderem Griechenland, Portugal, Guatemala, Uruguay, Belgien, Malta, Russland u.a. (vgl. Hofstede 2006, S.234).

Kulturen, welche Unsicherheit leichter akzeptieren, in der Literatur als flexible Kulturen bezeichnet, zeichnen sich laut Verfasser durch wenige Regeln und größere Selbstständigkeit der Angehörigen dieser Kulturen aus. Diese Kulturen zeigen meistens großes Interesse an kreativen Ideen, was darin resultiert, dass dort oft Innovationen hervorgebracht werden. Als Länder mit niedrigem UAI-Index gingen nach Hofstede u.a. Dänemark, Schweden, Großbritannien, aber auch Singapur, Hongkong, Philippinen, Jamaika, Schweden, Vietnam, China u.a. hervor (vgl. Hofstede 2006, S.234).

5 Lang- oder kurzfristige Ausrichtung (Long-Term Orientation, LTO)

Diese Dimension kam als letzte zu den anderen Kulturdimensionen dazu und wurde angesichts der asiatischen Konfuzius-Lehren hinzugefügt. Sie gibt Auskunft darüber, wie traditionsbewusst eine Kultur ist und wie weit die zeitliche Planung der betreffenden Kulturen reicht.

Geert Hofstede definiert diese Kulturdimension wie folgt:

„Langzeitorientierung steht für das Hegen von Tugenden, die auf künftigen Erfolg hin ausgerichtet sind, insbesondere Beharrlichkeit und Sparsamkeit. Das Gegenteil, die Kurzzeitorientierung, steht für das Hegen von Tugenden, die mit der Vergangenheit und der Gegenwart in Verbindung stehen, insbesondere Respekt für Traditionen, Wahrung des „Gesichts“ und die Erfüllung sozialer Pflichten.“

(v. Hofstede 2006, S.292 f).

Die Beachtung der Zeitorientierung spielt auch in der Managementpraxis eine große Rolle. In Kulturen mit einem hohen LTO-Index (nach Hofstede z.B. China, Hongkong, Japan) stehen laut Verfasser strategische Überlegungen im Vordergrund. Die Planung der Geschäfte und Kooperationen bezieht sich meistens auf einen größeren Zeitraum, man findet sich daher mit kurz- und mittelfristigen Verlusten ab, wenn langfristig ein Gewinn voraussehbar ist. In Kulturen mit einem niedrigen LTO-Index hingegen (nach Hofstede z.B. Pakistan, Nigeria, Philippinen) stehen taktische und operative Fragen im Vordergrund, man erwartet schnelle Ergebnisse. Veränderungen und Anpassungen werden in solchen Kulturen relativ schnell und meistens unproblematisch akzeptiert (vgl. Hofstede 2006, S.302-312).

Die Kulturdimensionen von Geert Hofstede haben sich in der Kulturforschung sehr bewährt und wurden von vielen Anthropologen und Kommunikationsforschern in fortführenden Studien vertieft und modifiziert. Ein bester Beweis dafür ist die Verwendung von diesen Dimensionen in einer groß angelegten Studie zu Kultur- und Führungsdimensionen, der GLOBE-Studie, die im nächsten Kapitel näher besprochen wird.

2.3.4 Das GLOBE –Projekt

Im Rahmen des zwischen 1992 und 2004 durchgeführten, so genannten GLOBE- Projekts³ wurde der Einfluss von Kultur auf die Effektivität der Unternehmensabläufe sowie auf die verschiedenen Führungsstile untersucht. An dieser Kulturanalyse, welche in 61 Ländern organisiert wurde, nahmen 17.000 Respondenten, Vertreter der mittleren Managementebene aus der Telekommunikationsbranche, des Finanzwesens und der Lebensmittelindustrie, insgesamt aus 825 Unternehmen, teil. Diese Branchen wurden bewusst ausgesucht, weil sie in allen untersuchten Ländern existierten, was den länderübergreifenden Vergleich von Untersuchungsergebnissen leichter möglich machte.

Im Zuge dieser Studie wurden neun Kulturdimensionen aufgestellt. Drei davon - Machtdistanz, Unsicherheitsvermeidung und Langzeitorientierung- wurden direkt von Hofstede übernommen. Weitere vier wurden von den ursprünglichen Dimensionen Hofstedes abgeleitet. Aus Hofstedes „Kollektivismus“ ist in der Globe-Studie gesellschaftlicher Kollektivismus und institutioneller Kollektivismus entstanden, und aus Hofstedes „Maskulinität“- wurden die neuen Dimensionen: Gleichberechtigung und Bestimmtheit abgeleitet.

Zwei ganz neue Dimensionen, die in dieser Untersuchung dazu kamen, waren: Leistungsorientierung und Humanorientierung. Dabei ermittelt die erste Dimension, zu welchem Maße eine Organisation ihre Mitglieder zu Leistungssteigerungen motiviert und die zweite misst das Mitgefühl für andere Menschen sowie den Grad an Toleranz für Fehler anderer.

In dieser Untersuchung wurden unter anderem auch zentral- und osteuropäische Länder (darunter Polen) berücksichtigt, die Hofstede in seiner ursprünglichen Studie nicht einbeziehen konnte, die aber in der vorliegenden Arbeit von großer Relevanz sind. In der nachstehenden Abbildung werden die Ergebnisse der Globe-Studie für die fünf von Hofstede übernommenen Dimensionen bei den europäischen Ländern präsentiert.

Abkürzungen zu Abbildung :

IDM- Index Machtdistanz; IIND- Index Individualismus-Kollektivismus; IFEM – Index Maskulinität – Femininität; IDU – Index langfristige Orientierung; IPN – Index Unsicherheitsvermeidung

³ Abkürzung von: Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness

Staat	IDM	IIND	IFEM	IDU	IPN
Frankreich	101,7	94,6	104,4	69,0	116,2
Großbritannien	123,9	121,7	121,4	51,6	108,6
Deutschland	96,7	135,8	109,4	61,6	107,6
Österreich	101,0	147,1	108,6	81,4	144,1
Italien	112,1	103,5	103,1	49,9	122,1
Spanien	125,3	92,0	133,9	49,4	108,0
Portugal	102,1	75,2	104,7	55,4	110,2
Niederlande	99,4	103,3	124,5	49,9	134,7
Belgien	110,3	92,5	113,6	74,0	112,1
Dänemark	100,4	153,8	151,5	55,7	134,7
Schweden	91,2	151,1	126,9	72,3	120,6
Island	106,5	162,8	99,6	34,2	115,6
Nordirland	148,1	121,6	136,5	36,9	114,2
Irland	120,8	113,4	133,9	32,6	124,7
Estland	110,1	61,5	87,1	55,9	112,2
Lettland	62,5	77,8	64,9	69,7	112,7
Litauen	63,6	145,4	51,8	49,0	123,7
Polen	110,2	61,1	85,9	45,1	86,7
Tschechien	100,5	113,2	76,6	57,7	106,3
Slowakei	106,7	88,9	100,3	47,6	80,9
Ungarn	111,4	107,4	74,9	51,2	71,8
Rumänien	51,3	70,6	80,5	38,6	81,3
Bulgarien	68,2	94,3	81,9	48,0	81,8
Kroatien	172,7	157,4	120,5	98,8	90,4
Griechenland	106,2	92,1	94,1	51,2	74,5
Russland	84,7	76,3	59,6	61,4	107,8
Malta	122,1	101,2	111,6	65,0	137,0
Luxemburg	71,2	97,4	115,4	82,8	120,8
Slowenien	101,2	124,7	98,1	48,2	99,9
Ukraine	75,6	86,8	64,0	62,6	112,5
Weißrussland	95,0	106,2	79,3	58,0	104,6
Durchschnitt	101,9	105,2	98,7	57,9	110,6

Abbildung 2: Ausprägungen europäischer Länder auf Hofstedes 5 Dimensionen (Globe Projekt)

**Quelle: Brück, Frank; Kainzbauer, Astrid: (2006) Interkulturelles Kompetenztraining,
nach House R.J. et al.(2004), S. 24**

Als Ergebnis dieser Untersuchung entstanden so genannte Ländercluster, welche Länder mit managementrelevanten Gemeinsamkeiten zusammenfassten.

Nachstehend die aus dieser Studie resultierenden Cluster (vgl. Brück & Kainzbauer 2006, S.23-24):

- „1 Nordic Cluster (Dänemark, Finnland, Schweden, Niederlande)*
- 2 Anglo Cluster (England, Irland, USA, Kanada, Neuseeland, Australien)*
- 3 Germanic Cluster (Deutschland, Österreich, Schweiz)*
- 4 Latin Cluster (Frankreich, Italien, Spanien, Portugal, Israel)*
- 5 Near Eastern Cluster (Griechenland, die Türkei)*
- 6 Central und East European Cluster (Polen, Ungarn, Tschechische Republik, Slowenien, Russland, Albanien, Georgien)“*

2.3.5 Kulturstandards nach Alexander Thomas

Einen ganz anderen Zugang zur Kulturforschung, nämlich eine detailorientierte Untersuchung kultureller Gruppen, findet man in den mikroanalytischen Kulturstudien. Solche wurden zuerst im amerikanischen Raum zur Erforschung von verschiedenen ethnischen Gruppen durchgeführt.

Im deutschsprachigen Raum zählt zu dieser Forschungsrichtung die sog. Analyse der kritischen Interaktionssituationen nach Alexander Thomas. Unter kritischen Interaktionssituationen sind solche zu verstehen, die sich in den interkulturellen Kontakten zwischen Vertretern zweier Nationen aufgrund von unterschiedlicher kultureller Prägung der Interaktionspartner ergeben und zu Konflikten und Problemen in der Kommunikation führen (vgl. Thomas et al 2003a, S.25). Die sich häufig wiederholenden kritischen Interaktionssituationen werden dann zu sog. Kulturstandards zusammengefasst.

Kulturstandards dienen somit zur Beschreibung von Merkmalen bestimmter Kulturen und zur Erklärung der Verhaltensweisen ihrer Mitglieder in der interkulturellen Kommunikation (vgl. Thomas et al 2003a, S.24 ff).

Die Angehörigen einer Kultur sind sich, laut Thomas, ihrer eigenen Kulturstandards meist nicht bewusst und handeln aber ganz selbstverständlich nach ihnen. In den interkulturellen Begegnungen können diese jedoch ins Bewusstsein treten (vgl. Thomas et al 2003a, S.25).

Der Autor selbst definiert folgende fünf Merkmale von Kulturstandards:

- „ - *Kulturstandards sind Arten des Wahrnehmens, Denkens, Wertens und Handelns, welche von der Mehrheit der Mitglieder einer bestimmten Kultur für sich und andere als normal, typisch und verbindlich angesehen werden.*
- *Eigenes und fremdes Verhalten wird aufgrund dieser Kulturstandards gesteuert, reguliert und beurteilt.*
 - *Kulturstandards besitzen Regulationsfunktion in einem weiten Bereich der Situationsbewältigung und des Umgangs mit Personen.*
 - *Die individuelle und gruppenspezifische Art und Weise des Umgangs mit Kulturstandards zur Verhaltensregulation kann innerhalb eines gewissen Toleranzbereichs variieren.*
 - *Verhaltensweisen, die sich außerhalb der bereichsspezifischen Grenzen bewegen, werden von der sozialen Umwelt abgelehnt und sanktioniert“ (v. Thomas et al 2003a, S.25).*

2.4 Unternehmenskultur nach Edgar Schein

Im Kapitel 2.3 wurden verschiedene Versuche Kulturen zu kategorisieren, zu differenzieren und einzugrenzen, präsentiert. Wie sich die allgemeine Kulturforschung u.a. mit Nationalkulturen beschäftigt, so kommt in der betriebswirtschaftlichen Kulturforschung oft der Begriff der Unternehmenskultur zur Sprache.

Wie schon im Abschnitt über die Entwicklung der Kulturforschung in der Wirtschaft gezeigt, hat man sich mit diesem Begriff seit den 80-er Jahren sehr intensiv auseinandergesetzt, während der Einfluss von Nationalkulturen auf die internationale Unternehmenstätigkeit noch weitgehend bestritten war.

Unter Unternehmenskultur, manchmal auch als Organisationskultur bezeichnet, werden die Einflüsse der kulturellen Aspekte innerhalb einer Organisation verstanden.

Ein berühmter Forscher des Phänomens „Unternehmenskultur“ ist Edgar Schein, der diesen Begriff folgendermaßen definiert hat.

„ (...) *ein Muster gemeinsamer Grundprämissen, das die Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und interner Integration erlernt hat, das sich bewährt hat und somit als bindend gilt; und das daher an neue*

Mitglieder als rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit diesen Problemen weitergegeben wird“ (v. Schein 1995, S.25)

Die Unternehmenskultur ergibt sich somit aus den Werten und Normen, welche das Verhalten der Führungskräfte und der Mitarbeiter innerhalb des Unternehmens, aber auch das Image des Unternehmens nach außen prägen.

Dabei beeinflusst die Unternehmenskultur alle Bereiche des Unternehmens und des Managements wie beispielsweise Entscheidungsfindung, Beziehungen zu Mitarbeitern, Geschäftspartnern und Kunden sowie Kommunikation, etc. Das richtige Verständnis der Unternehmenskultur bewirkt, dass Mitglieder der betreffenden Organisation die Ziele des Unternehmens besser verwirklichen können.

An dieser Stelle ist anzumerken, dass eine ausgeprägte Unternehmenskultur eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg des Unternehmens darstellt.

Geert Hofstede zitiert dazu Peters und Waterman,⁴ die Folgendes schreiben:

„Die Dominanz und Kohärenz von Kultur erwies sich ausnahmslos als wesentliche Eigenschaft der Spitzenunternehmen. Und: je stärker die Kultur war und je mehr sie auf den Markt ausgerichtet war, desto weniger Bedarf bestand für Handbücher zur Unternehmenspolitik, Organisationspläne oder detaillierte Verfahren und Regeln. In diesen Unternehmen wissen die Menschen bis zur untersten Ebene in den meisten Situationen, was von ihnen erwartet wird, da die paar Grundwerte glasklar sind“ (v. Peters und Waterman 1982, zitiert nach Hofstede 2006, S. 392).

Aus der Definition von E. Schein geht hervor, dass Grundprämissen die Grundlagen der Unternehmenskultur bilden. Dabei sind laut Schein unter Grundprämissen führende Wertanschauungen zu verstehen, die für Mitglieder der betreffenden Organisation selbstverständlich sind und nicht hinterfragt werden. Manchmal sind diese so stark im Unterbewusstsein verankert, dass sie nicht erklärt werden können (vgl. Schein 1995).

Diese Grundprämissen kommen in Form von Werten und Normen, also Einstellungen, welche das Gruppenverhalten von Mitarbeitern bestimmen, wie beispielsweise Fleiß oder Freundlichkeit, zum Tragen (ebenda).

⁴ Peters, T.J.; Waterman, R.H. (1982), In Search of Excellence: Lessons from America's best run companies, New York, Harper and Row

Werte und Normen wiederum haben ein beobachtbares Verhalten der Unternehmensangehörigen, wie beispielsweise das Kommunikationsverhalten zwischen den Mitarbeitern, Kontakte mit Kunden und Geschäftspartnern, das Bürolayout u.a. zur Folge. (ebenda)

Nachstehend wird das Modell von E. Schein grafisch dargestellt.

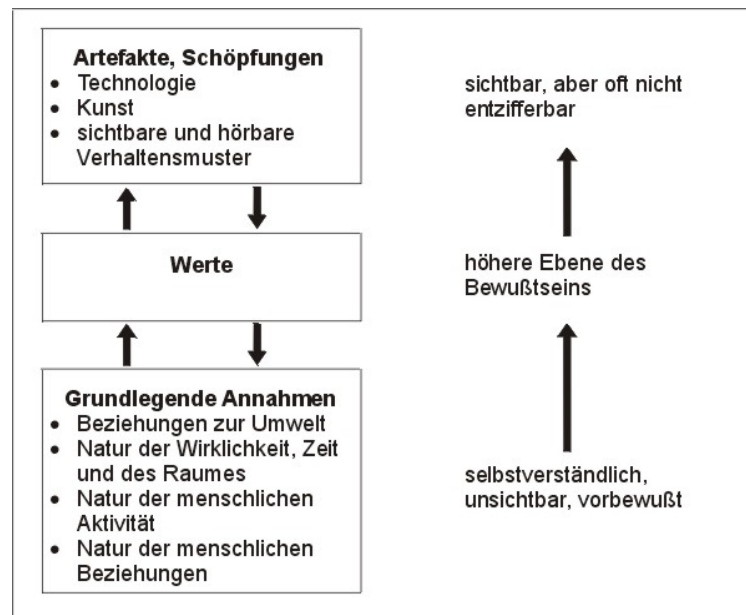


Abbildung 3: Vertikale Ebenen von Kultur nach Edgar Schein (1984)

Quelle: <http://winfoline.wirtschaft.uni-kassel.de/ws99/smk/gruppe7/images/Kulturebenen2.jpg>

Die Untersuchungen von Schein haben bewiesen, dass die oben erwähnten Grundannahmen der Führungskräfte und der Mitarbeiter diese sehr stark prägen und ihnen als Orientierungssystem dienen. Dies kann unter Umständen zu kulturbedingten Verzerrungen führen. Das bedeutet, dass zwei Personen aus unterschiedlichen Kulturen, die die gleiche Situation erleben, diese nicht unbedingt auch gleich wahrnehmen, worin natürlich ein Konfliktpotenzial steckt.

3 Management- Kernelement der Wirtschaftspraxis

Nachdem die Themen „Kultur“ und „kulturelles Handeln“ behandelt wurden, wird als Nächstes das breite Thema „Management“ ausgearbeitet.

Nach der Einführung in die Aufgaben und Funktionen eines Managers bzw. des Managements im nationalen Kontext werden die zusätzlichen Aufgaben und Herausforderungen erläutert, denen sich die Manager in der internationalen Unternehmenstätigkeit stellen müssen.

3.1 Management als Institution

Der Begriff Management hat seine etymologische Wurzel in Latein (*manus agere*) und bedeutet soviel wie „*an der Hand führen*“ und im weiteren Sinne nach Staehle das „*(...)Handhaben oder Bewältigen von einzelnen Problemsituationen(...)*“ (v. Staehle 1992, S. 9).

In der Wirtschaftsforschung wird das Management einerseits als Prozess und andererseits als Institution verstanden (vgl. Staehle 1992, S. 66).

Was hinter der ersteren Bezeichnung steht, wird im nächsten Kapitel erläutert, hier zunächst die Erklärung des institutionellen Ansatzes.

Mit Management als Institution sind Personen oder Personengruppen zu verstehen, welche die leitenden Aufgaben in den Organisationen übernehmen und mit Anweisungsbefugnissen betraut sind (vgl. Strunz 2005, S. 10).

Dabei unterscheidet man zwischen Topmanagement (Vorstand, Direktor), Middlemanagement (z.B. Abteilungsleiter) und Lowmanagement (z.B. Gruppenleiter) (vgl. Staehle 1992, S. 81). Ein besonderer Fall des Managements ist das Projektmanagement, der zeitbegrenzte Projekte verschiedenen Charakters leitet.

Es wird zwischen Managern im Sinne von kapitallosen Funktionsträgern und den Eigentümern, welche durch das investierte Kapital Unternehmensführer sind, unterscheiden. Besonders in Kapitalgesellschaften werden oft Manager vom Unternehmer (Eigentümer) bestellt. Dennoch wird auch bei den ersteren ein unternehmerischer Geist vorausgesetzt (vgl. Staehle 1992, S. 80).

Manager haben verschiedene Rollen wahrzunehmen, die sich in der Praxis oft vermischen.

Herbert Strunz hat die Relationen zwischen verschiedenen Rollen des Managements folgendermaßen illustriert (vgl. Strunz 2005, S.11):

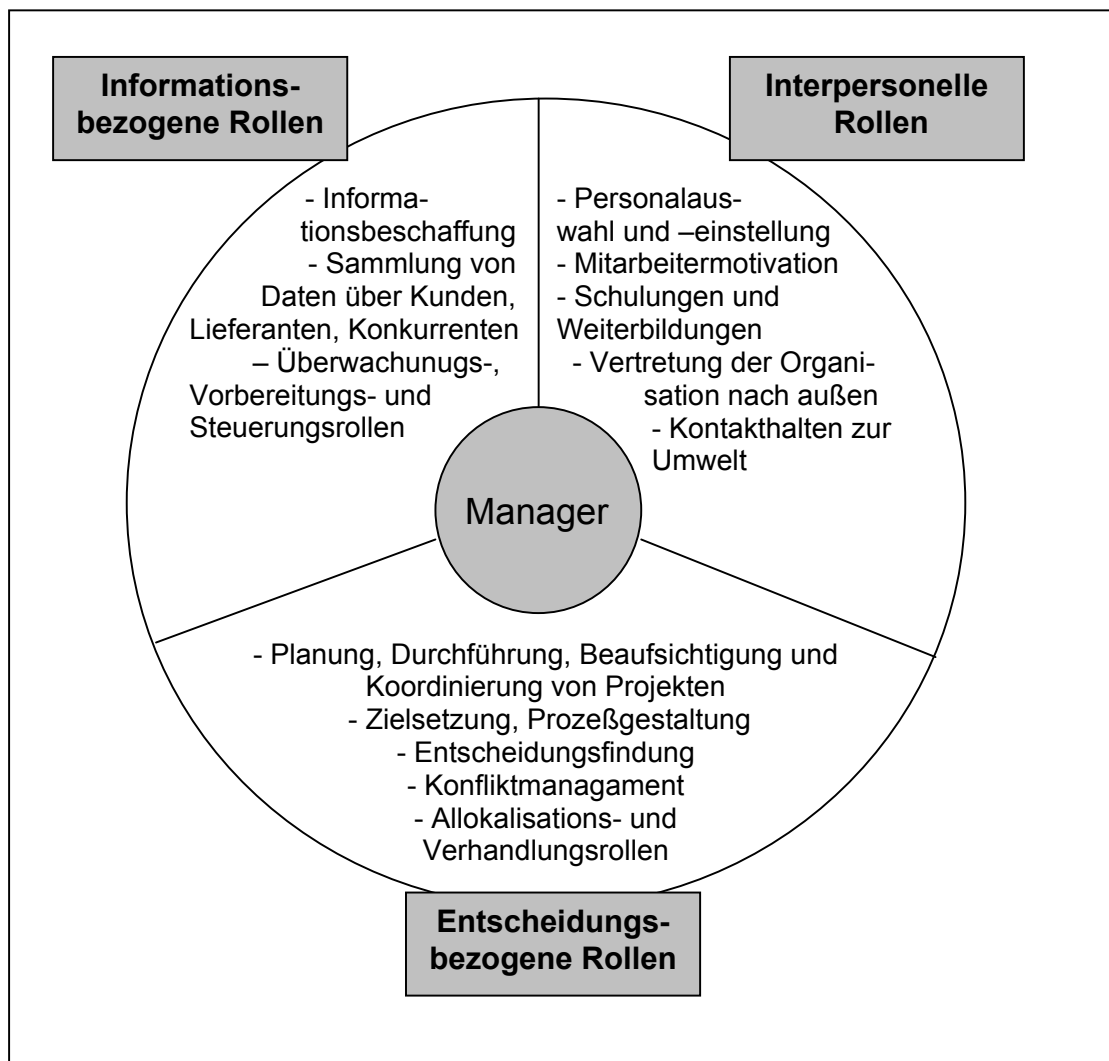


Abbildung 4: Managementrollen

Quelle: Strunz, Herbert: (2005) Einführung in das internationale Management, S. 11

3.2 Management als Prozess

Mit Management als Prozess sind alle Aufgaben gemeint, die zur Steuerung einer Organisation notwendig sind (vgl. Strunz 2005, S. 7). Dabei versteht Herbert Strunz unter Organisation ein zielgerichtetes System wie beispielsweise private oder öffentliche Unternehmen, Verwaltungen oder Vereine. Obwohl sich diese Organisationsformen wesentlich voneinander unterscheiden, weisen sie hinsichtlich der Führung viele Gemeinsamkeiten auf (ebenda).

Die Hauptaufgabe des Managements ist nämlich, unabhängig von der Organisationsform, alle Prozesse in Organisationen zu optimieren und so zu gestalten, dass die Organisationsziele, die sich meistens aus der Intention des Eigentümers ergeben, erreicht werden (vgl. Staehle 1992, S. 81).

Die nachstehende Grafik entnommen einer Publikation von Horst Steinmann und Georg Schreyögg, zeigt die Komplexität der Aufgaben, welche ein Manager wahrzunehmen hat.

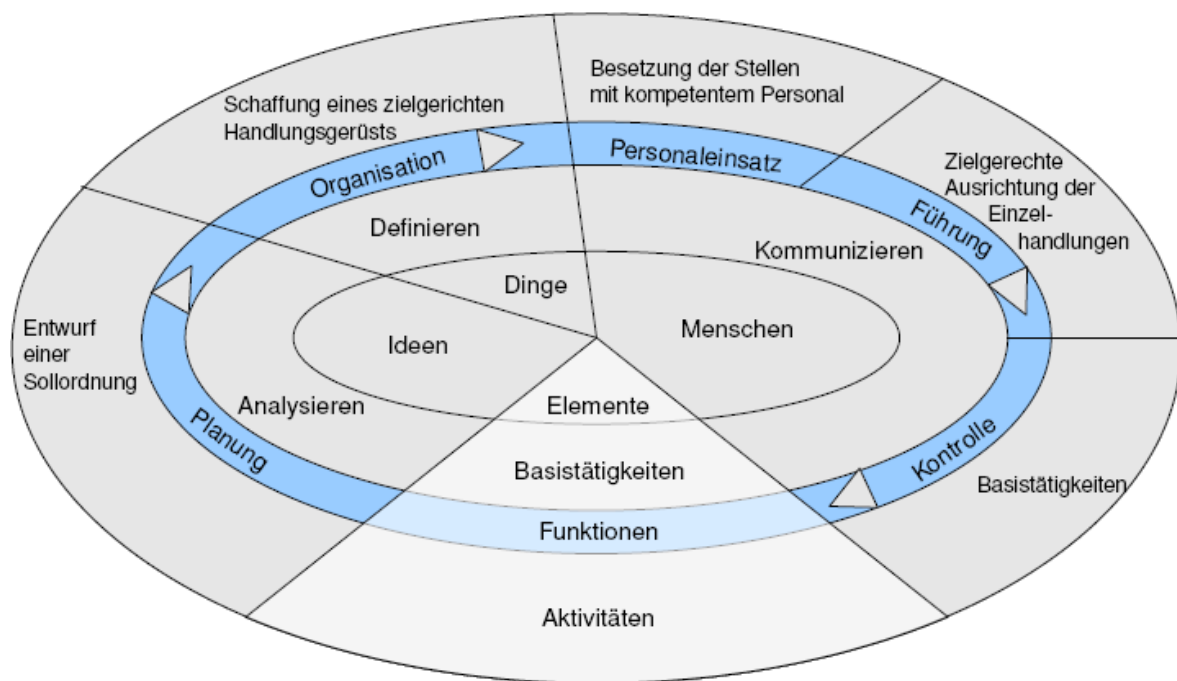


Abbildung 5: Der Managementprozess nach Steinmann/Schreyögg

Quelle: Steinmann, Horst; Schreyögg, Georg: (2007) Grundlagen des Managements, S. 13

3.3 Aufgaben des Managements

Um das Ziel der Organisation zu erreichen, also einen (wirtschaftlichen) Erfolg mit einem möglichst geringen Einsatz von Mitarbeitern und Produktionsfaktoren zu erzielen, gegen die Konkurrenz zu bestehen und die Organisation gut zu positionieren, erfüllt das Management unterschiedliche Funktionen (vgl. Staehle 1992, S. 69).



Abbildung 6: Dimensionen des Managements

Quelle: Strunz, Herbert: (2005) Einführung in das internationale Management, S. 9

Einer der ersten Forscher, der sich mit der Managementlehre und Managementfunktionen befasste, war der französische Wissenschaftler Henry Fayol, der im Zuge seiner Studien Anfang des 20. Jahrhunderts folgende fünf Funktionen des Managements aufstellte: Planen, Organisieren, Befehlen, Koordinieren und Kontrollieren.⁵

Nach ihm haben sich viele Wissenschaftler mit den Managementfunktionen beschäftigt und es entstanden viele Klassifizierungen von Managementaufgaben.

Im Folgenden wird die Klassifizierung von Herbert Strunz herangezogen, welche der Autorin nachvollziehbar und übersichtlich scheint. Herbert Strunz unterscheidet zwischen Führungsfunktionen und Sachfunktionen des Managements.

Die obenstehende grafische Darstellung von demselben Autor gibt eine Übersicht über die Aufgabenfelder des Managements, welche im nächsten Kapitel näher erläutert werden:

3.3.1 Führungsfunktionen

Diese vom Management wahrzunehmenden Funktionen sind im Bezug auf das Thema der vorliegenden Arbeit von größerer Bedeutung als die in späterer Folge präsentierten Sachfunktionen.

Sie beziehen sich nämlich direkt auf zwischenmenschliche Interaktionen und gerade auf dieser Ebene entstehen die meisten Schwierigkeiten im interkulturellen Management.

Daher wird hier auch auf Probleme bei der Erfüllung dieser Funktionen hingewiesen, um aufzuzeigen, dass es im Management sogar innerhalb der eigenen, vertrauten Kultur zu problematischen und kritischen Situationen kommen kann. Wenn man bedenkt, dass im internationalen Umfeld zusätzliche Variablen und Voraussetzungen einer oft komplett anderen Kultur hinzukommen, wird verständlich, welche große Herausforderung das internationale Management darstellt. Nachstehend die wichtigsten Führungsfunktionen nach der Klassifizierung von Herbert Strunz.

⁵ vgl. Beitrag zu den Funktionen und Grundsätzen des Managements, verfügbar unter <http://www.bola.biz/competence/fayol.html> (23.2.2009)

3.3.1.1 Kommunikation

Kommunikation ist eine Aufgabe und gleichzeitig aber auch ein wichtiges Werkzeug des Managers. Sie dient einerseits zur Manifestation von eigenen Ideen und Vorstellungen und andererseits zur Beschaffung von Informationen. Effektive Kommunikation ermöglicht Problemlösungen, dient zum Aufbau von zwischenmenschlichen und geschäftlichen Beziehungen sowie zur Motivation, aber auch zur Kontrolle der Mitarbeiter.

Wolfgang Staehle führt in Anlehnung an Neuberger (1990) an, dass Manager 4/5 ihrer Arbeitszeit mit anderen Menschen verbringen, in dieser Zeit ununterbrochen kommunizieren und soziale Kontakte pflegen. (vgl. Staehle 1992, S. 88)

Eine fehlende oder nicht effektive Kommunikation kann zur nicht ausreichenden Koordination der Abläufe in und außerhalb der Organisation führen, zu Missverständnissen, zum mangelnden Informations- und Erfahrungsaustausch (vgl. Strunz 2005, S. 12).

3.3.1.2 Planung

Jeder Organisation liegt das Erreichen bestimmter organisationsspezifischer Ziele zugrunde. Es gibt aber einige allgemeine Ziele, die sämtliche Organisationen anstreben. Dazu gehören: langfristiger, nachhaltiger Erfolg, maximale Ausnützung von vorhandenem Potenzial sowie zeitgerechtes Erkennen von Gefahren und Risiken und deren Abwehr (vgl. Steimann & Schreyögg 2005, S. 10). Unter Berücksichtigung dieser Aspekte werden Ziele gesetzt, die in der Unternehmensphilosophie der bestimmten Organisationen verankert sind.

Zur Erreichung dieser Ziele werden dann Pläne erstellt, welche sowohl die vorhandenen Möglichkeiten und Ressourcen, als auch die Art und Weise, wie diese Mittel eingesetzt werden, berücksichtigen.

Diese Phase, die sich meistens aus den drei Teilschritten: Analyse, Entwicklung von Strategien und Gestaltung von Umsetzungs- und Kontrollprozessen zusammensetzt, wird in einer Organisation als Planung bezeichnet und zählt zu den wichtigsten Funktionen des Managements (vgl. Strunz 2005, S. 13). Manager haben im Allgemeinen langfristig oder kurzfristig orientierte Pläne zu erstellen, welche sich auf die ganze Organisation aber auch speziell auf ihre Teilbereiche orientieren.

Schwierigkeiten bei der Ausführung von „Planung“ können auftreten, wenn die Ziele der Organisation nicht klar definiert sind, schwanken oder vom Manager nicht verstanden werden. (ebenda, S. 13)

Aber auch wenn die Ziele verstanden werden, es dem Management jedoch an der Fähigkeit fehlt, gewisse Entwicklungen und Schwierigkeiten vorherzusehen, kann das für eine Organisation negative Folgen haben.

3.3.1.3 Entscheidungsfindung

Entscheidungen in Organisationen werden entweder autoritär oder in einer Gruppe getroffen. In der Literatur zu diesem Thema wird zwischen unterschiedlichen Entscheidungsstilen und Entscheidungsspielräumen differenziert. Nach Vroom/Yetton lassen sich die Entscheidungsstile wie nachstehend, auflisten (vgl. Neuberger 2002, S. 503):

- autoritäre Entscheidung;
- autoritäre Entscheidung nach Einholung von Informationen durch die Mitarbeiter;
- beratende Entscheidungen, wobei als beratendes Organ einzelne Mitarbeiter und nicht die gesamte Gruppe in den Entscheidungsfindungsprozess miteingebunden sind;
- beratende Entscheidung, wobei das Problem mit der ganzen Gruppe diskutiert wird;
- Gruppenentscheidung – die Rolle der Managers ist die eines Gruppenleiters;

Unabhängig davon, auf welche Art und Weise die Entscheidungen in einer Organisation getroffen werden, fällt dabei dem Management eine wesentliche Rolle zu. Ob nach Beratung mit Gruppe oder auch nicht, übernimmt das Management schließlich die Verantwortung für die Entscheidung. Der Vorgang der Entscheidungsfindung läuft meistens nach folgendem Schema ab: Zuerst wird das Problem definiert und die zu erreichenden Ziele gesetzt, dann werden verschiedene Alternativen und Möglichkeiten in Erwägung gezogen, wobei mögliche Ergebnisse hervorgesehen werden sollen. Erst nach diesen Schritten erfolgt die endgültige Entscheidungsfindung (vgl. Strunz 2005, S.14).

Wolfgang H. Staehle schreibt Folgendes über die Herausforderungen, denen sich Manager stellen müssen:

„Ein zentrales Problem bei dieser Berufsgruppe besteht ganz offensichtlich darin, sich rasch auf wechselnde Situationen, auf neue Rollenauforderungen einstellen zu müssen, dabei aber ihre Identität und unverwechselbaren Persönlichkeitsmerkmale nicht zu verlieren“ (v. Staehle 1992, S. 88)

Manager arbeiten also oft unter Zeitdruck und müssen dementsprechend imstande sein den Entscheidungsprozess blitzschnell durchführen zu können. Dabei haben sie nicht nur harte, messbare Faktoren (Wirtschaftsdaten, etc.) sondern auch weiche Faktoren wie z.B. kulturelle Bedingungen in den Entscheidungsprozeß einzubeziehen.

Probleme bei der Erfüllung dieser Funktion können auftreten, wenn das Management nicht genügend Informationen (siehe Kommunikation) oder auch kein Durchsetzungsvermögen gegenüber den Mitarbeitern hat. Außerdem sind ein Fachwissen, das die Absehbarkeit der richtigen Entscheidung ermöglicht, Kreativität und soziale Eigenschaften eines Managers für die richtige Erfüllung dieser Funktion entscheidend.

3.3.1.4 Motivation

Aus der Motivationsforschung geht hervor, dass alle Menschen aufgrund ihrer inneren Verfassung zu gewissen Verhaltensweisen motiviert sind (vgl. Potskhishvili Tornike 2006). Die Aufgabe des Managers ist es aber, die Menschen - seine Mitarbeiter- zu einem Verhalten zu motivieren, das mit den Zielen der Organisation übereinstimmt bzw. für die Verwirklichung dieser Ziele erforderlich ist. Dabei sollten die Mitarbeiter unter Berücksichtigung ihrer persönlichen und sozialen Fähigkeiten zur optimalen Ausführung ihrer Aufgaben und zum zielgerichteten Einsetzen ihrer Qualifikationen motiviert werden (vgl. Strunz 2005, S.15 f.).

Es gibt verschiedene Motivationstheorien, auf die im Rahmen dieser Arbeit nicht näher eingegangen wird. Zusammenfassend werden aber einige Instrumente, die dem Management zur Motivation der Mitarbeiter zur Verfügung stehen, aufgezählt. Dies können sein: Anerkennung seitens des Managements und der Kollegen, Entlohnung, Aufstiegsmöglichkeiten, die Arbeit selbst, Sozialleistungen, Übernahme von Verantwortung, Mitbestimmung, flexible Arbeitszeit etc. (vgl. Staehle 1992, S. 125). Die Komplexität des Motivationsprozesses veranschaulicht die nachstehende Abbildung nach Herbert Strunz.

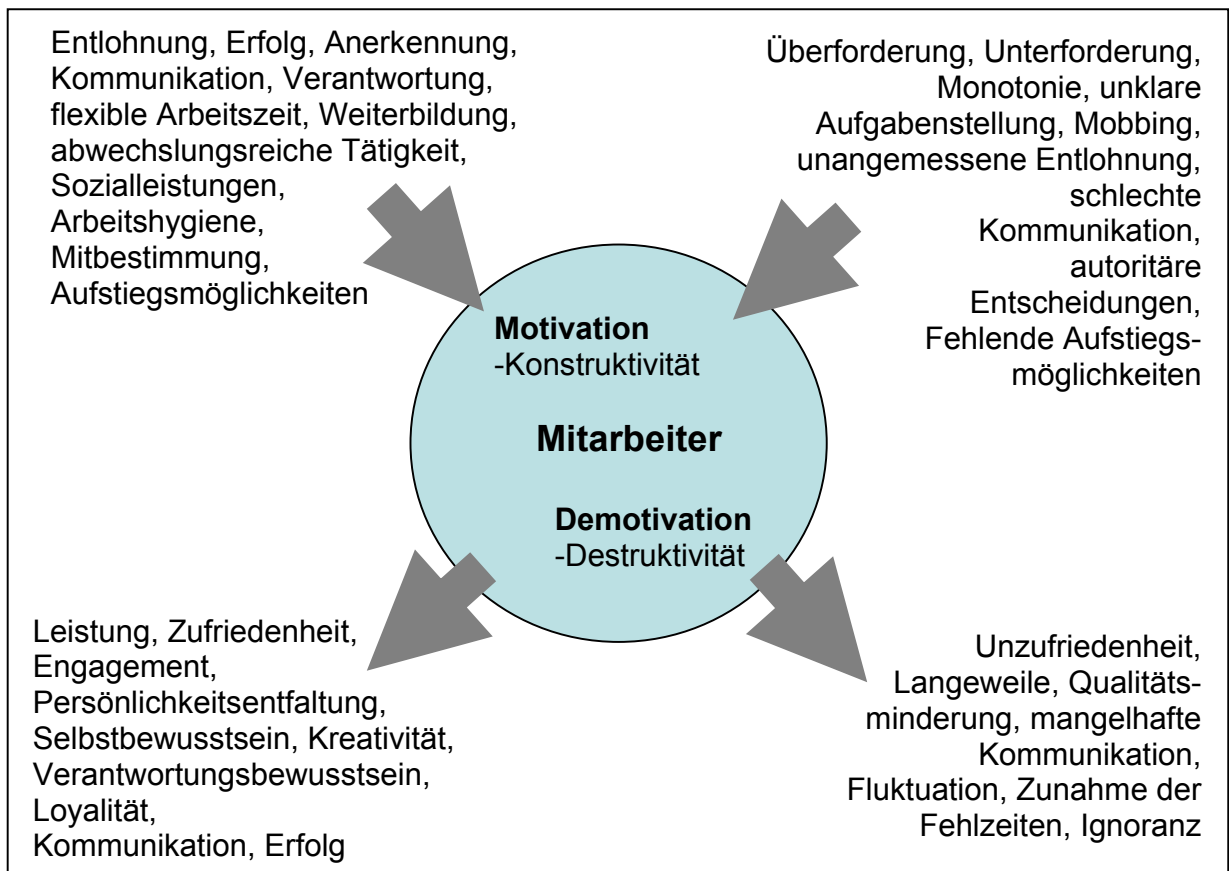


Abbildung 7: Motivation

Quelle: Strunz, Herbert: (2005) Einführung in das internationale Management, S. 16

3.3.1.5 Organisation

Mit Organisation (in diesem Fall bezogen auf die Tätigkeit des Organisierens selbst) sind die Regelung aller Abläufe und die Gestaltung der Prozesse in Organisationen (z.B. Unternehmen) gemeint (vgl. Strunz 2005, S. 16).

Da das Erläutern der zahlreichen wissenschaftlichen Theorien über das Organisieren und Verwalten von Institutionen den Rahmen dieser Arbeit sprengen würde, wird hier nur auf allgemeine Aufgaben des Organisierens eingegangen.

Das Organisieren bezieht sich einerseits auf den Aufbau von Organisationen und andererseits auf die Gestaltung von deren Abläufen (ebenda, S. 16).

Die Aufgabe des Managements besteht somit in der Herstellung von Strukturen, die zur Verwirklichung und Durchführung der geplanten Ziele notwendig sind. Wesentlich sind dabei das Errichten von Stellen und Abteilungen mit entsprechenden Zuständigkeiten sowie die Herstellung von Verbindungen zwischen ihnen (vgl. Steinmann & Schreyögg 2005, S. 11).

3.3.1.6 Kontrolle

Mit Kontrolle bzw. Überwachung ist die Aufgabe des Managements gemeint, Abläufe und Ergebnisse der Organisation zu kontrollieren, um entsprechend und zeitgerecht auf Abweichungen von gesetzten Zielen reagieren zu können, wenn diese nicht den Erwartungen entsprechen. (vgl. Strunz 2005, S. 18)

Dies ist eine wichtige Funktion im Managementprozess, welche die Richtigstellung von eventuellen Fehlentscheidungen ermöglicht (vgl. Steinmann & Schreyögg 2005, S. 12).

Probleme in der Erfüllung dieser Funktion können auftreten, wenn die Organisationsstruktur sehr komplex und verworren ist (vgl. Strunz 2005, S. 18), aber auch wenn die Kommunikation zwischen den Hierarchieebenen nicht ausreichend funktioniert. Auch wird es problematisch, wenn diese Funktion vom Management überhaupt nicht wahrgenommen wird, weil es sich auf die Mitarbeiter verlässt und davon ausgeht, dass sich alle an die Vorgaben halten. Es gibt nämlich Kulturen, für welche die Kontrolle und Überwachung eine wichtige Motivation darstellen.

3.3.2 Sachfunktionen

Wie bereits angesprochen, sind die Sachfunktionen des Managements für das Thema dieser Arbeit nicht so relevant wie die Führungsfunktionen.

Verschiedene Studien belegen nämlich Folgendes: je höher Menschen in der Hierarchie einer Organisation aufsteigen, desto weniger Sachfunktionen bzw. desto mehr Führungsfunktionen müssen sie wahrnehmen (vgl. Schreyögg o.J.). Die unten stehende Graphik veranschaulicht diesen Sachverhalt.



Abbildung 8: Managementebenen

Quelle: <http://www.uni-eimar.de/medien/management>

Zu den Sachfunktionen zählen nach Herbert Strunz (vgl. Strunz 2005, S. 18-21):

- Beschaffung: Die Bereitstellung von Rohstoffen, Gütern und allen anderen Mitteln (in richtiger Menge, zum günstigen Preis, zum richtigen Zeitpunkt und am richtigen Ort), welche zur Erzeugung von Waren und zur Erbringung von Leistungen nötig sind.
- Leistungserstellung und -verwaltung: Produktion von Waren oder Hervorbringung von Dienstleistungen und anschließend alle Tätigkeiten, die zum Ziel haben, diese Güter und Leistungen an interessierte Abnehmer abzusetzen.
Das Ergebnis dieser Tätigkeiten ist messbar in Zahlen (in Mengeneinheiten <Verkaufsmenge> oder in Werteinheiten <Absatzmenge × Absatzpreis = Umsatz>)⁶.
- Finanzierung: Verschiedene Maßnahmen zur Erbringung der nötigen finanziellen Mittel für Produktion, Investitionen und zur Deckung des Bedarfs der Organisation.
- Informationswesen: Prozesse wie Rechnungsführung und Controlling, die zur Überwachung der Wirtschaftlichkeit einer Organisation und zur Beurteilung der Geschäftsprozesse im Hinblick auf Rentabilität und Gewinn dienen und gleichzeitig eine Grundlage für die Steuerung des Unternehmens darstellen.

Es lassen sich aber, wie bereits angesprochen, viele Zusammenhänge zwischen den einzelnen Managementaufgaben erkennen. Bei der Ausübung von den Sachfunktionen werden stets die Führungsfunktionen angewendet (vgl. Steinmann & Schreyögg 2005, S.7), was auch die nachstehende Grafik veranschaulicht.

⁶ vgl. PR-Lexikon, verfügbar unter: http://www.rpr-ruthenberg.de/ruthenberg/frame_lexikon.htm , (3.3.2009)

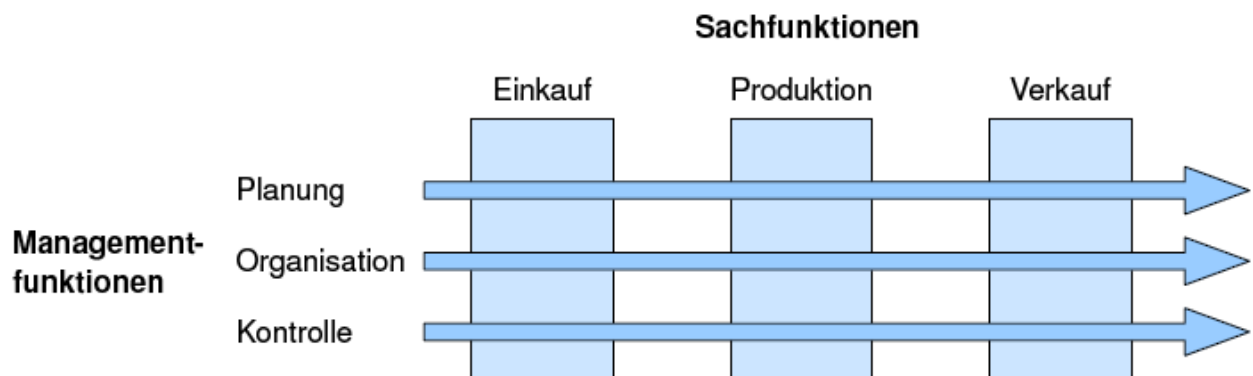


Abbildung 9: Querschnittsfunktion des Managements

Quelle: Steinmann, Horst; Schreyögg, Georg: (2007) Grundlagen des Managements, S. 7

3.4 Tätigkeitsfeld des Managements

Die oben beschriebenen Manageraufgaben lassen deutlich erkennen, dass Manager einerseits große Entscheidungsmacht haben, andererseits aber durch externe Bedingungen gezwungen sind, ihre Entscheidungen und Handlungen an verschiedene „Zwänge“ anzupassen. In einer Studie von R. Steward wurde dieses Spannungsfeld zwischen Aktion und Reaktion untersucht. Daraus ergaben sich folgende Einflussfaktoren, die sich maßgeblich auf die Tätigkeit des Managements auswirken (vgl. Steward 1982, zitiert nach Steinmann & Schreyögg 2005, S. 17):

- **Handlungszwänge (demands):** Das sind Pflichten, denen Führungskräfte nachgehen müssen und die daraus entstehenden Aktivitäten (z.B.: Unterschriften Budgeterstellung, Berichterstattung, Kongressteilnahmen etc.).
- **Restriktionen (constraints):** Es sind Beschränkungen von außen, mit welchen Führungskräfte in der Ausübung ihrer Tätigkeit konfrontiert werden (z.B.: Budgeteinschränkungen, Vorschriften, technologische Beschränkungen etc.).

- **Eigengestaltung (choices):** Damit ist das Umfeld gemeint, welches vom Management frei strukturiert wird und wo individuelle Intentionen des Managers und seine Anliegen zur Geltung kommen (z.B.: Konfliktlösung, individueller Führungs- und Arbeitsstil etc).

3.5 Schlüsselkompetenzen der Manager

Im Kapitel 3.3 erläuterte Managementfunktionen sind sehr vielfältig und komplex. Um ihnen gerecht zu werden, brauchen Manager bestimmte persönliche Voraussetzungen und Fähigkeiten (vgl. Steinmann & Schreyögg 2005, S. 23)

In der Fachliteratur stößt man immer wieder auf verschiedene Klassifizierungen und Kompetenzbereiche, dabei werden die nachfolgenden vier als klassische Kernkompetenzen angesehen, die zur Bewältigung der Managementaufgaben erforderlich sind (vgl. Brück & Kainzbauer 2006, S. 72 f. oder Steinmann & Schreyögg 2005, S. 23 ff.):

- **Technische Kompetenz**

Darunter sind fachbezogenes und fachübergreifendes Wissen und auch die Fähigkeit dieses Wissen mit verschiedenen Methoden bei konkreter Problemstellung anzuwenden.

- **Soziale Kompetenz**

Mit dieser Kompetenz ist die Fähigkeit gemeint, mit anderen Personen erfolgreich zu kommunizieren und zu kooperieren. Ein guter Manager sollte gesprächs- und kooperationsbereit sein, und sowohl Verständnis- und Einfühlungsvermögen für andere Menschen haben als auch diese zu gemeinsamen Zielen motivieren können. Weitere Eigenschaften, welche diese Kompetenz nach außen hin sichtbar machen, sind: Teamfähigkeit, guter Umgang mit Kritik und Konflikten.

Diese Kompetenz zeigt sich nach Steinmann/Schreyögg auf vier Ebenen: in Kontakten mit gleichgestellten Mitarbeitern, in der Kommunikation mit den niedriger gestellten Mitarbeitern und in den Interaktionen mit den Vorgesetzten sowie mit verschiedenen außenstehenden Gruppen (vgl. Steinmann & Schreyögg 2005, S. 24).

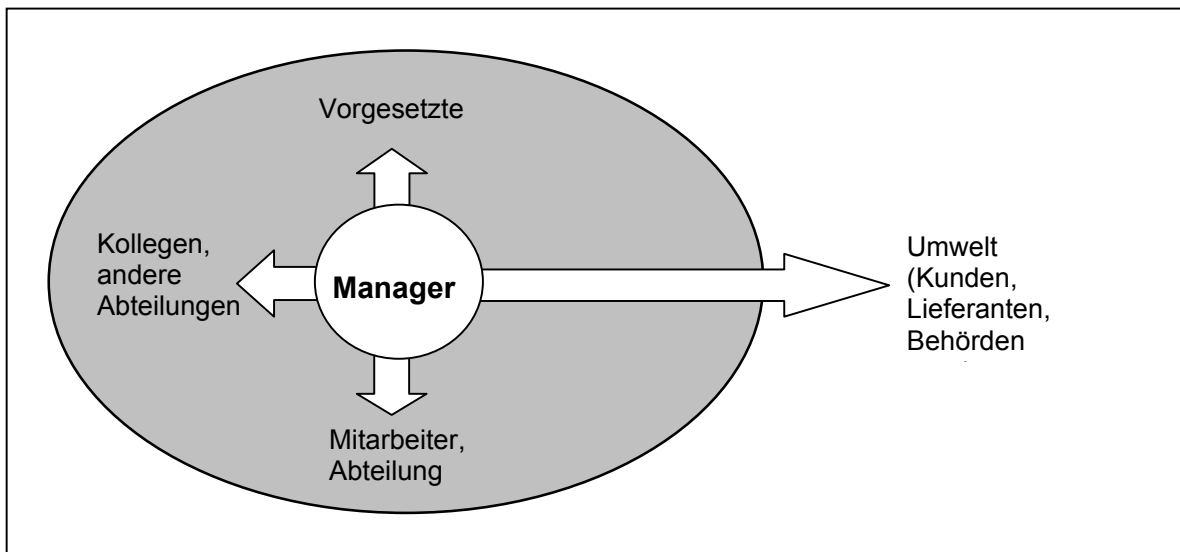


Abbildung 10: Ebenen sozialer Kompetenz der Manager nach Steinmann/Schreyögg,

Quelle: Steinmann, Horst; Schreyögg, Georg: (2007) Grundlagen des Managements, S. 24

▪ **Methodenkompetenz**

Die Befähigung, Fachwissen zu erwerben und es dann zu verwerten sowie die Fähigkeit mit Problemen strukturiert umgehen zu können, wird als konzeptionelle Kompetenz bezeichnet. Konzeptionelle Kompetenz bedeutet auch in verschiedenen Kategorien zu denken und Fakten aus verschiedenen Perspektiven betrachten zu können.

▪ **Persönlichkeitskompetenz**

Mit dieser Kompetenz sind Eigenschaften gemeint, die aus persönlichen Charaktereigenschaften resultieren, wie z.B. Selbstständigkeit und Selbstdisziplin, Fähigkeit zur Stressbewältigung, Einsatzbereitschaft, Kreativität und Innovationsfähigkeit, Motivation, Flexibilität, Zivilcourage, Loyalität u.a.

Erst das Zusammenspiel dieser Kernkompetenzen ermöglicht die optimale Erfüllung der Managementfunktionen und entscheidet darüber, ob man über gute Handlungs- und Entscheidungskompetenz des Managements sprechen kann.



Abbildung 11: Handlungs- und Entscheidungskompetenz der Manager

Quelle: <http://www.viable-solutions.de>

Zum Abschluss dieses Kapitels wird ein Zitat über den Aufgabenbereich von Managern angeführt, das in der Studie zur Managementproblematik von Henry Mintzberg zu finden ist:

„Der Manager ist wie der Dirigent eines Symphonieorchesters, der sich um die Aufrechterhaltung einer melodischen Leistung bemüht, bei der die verschiedenen Beiträge der unterschiedlichen Instrumente koordiniert und in die Reihenfolge gebracht, zu einem Muster zusammengefügt und in eine rhythmisch ausgewogene Aufführung gebracht werden, während die Orchestermmitglieder die unterschiedlichsten persönlichen Schwierigkeiten haben. Die Bühnenarbeiter verschieben die Notenständer, eine abwechselnd übermäßige Hitze und Kälte macht dem Publikum und den Instrumenten zu schaffen und der Sponsor des Konzertes besteht auf irrationalen Veränderungen im Programm.“ (v. Leonard Saylor, zitiert nach Mintzberg 1991, S. 33)

4 Interkulturelles Management

Im dritten Kapitel dieser Arbeit wurden die Aufgabenbereiche des Managements erläutert. Diese Aufgaben und auch die Schwierigkeiten, die sich bei ihrer Durchführung ergeben, sollen im Folgenden im Hinblick auf internationale Wirtschaftstätigkeit besprochen werden.

Wir leben im Zeitalter der Globalisierung und Internationalisierung. Weltumspannende Verflechtungen in den Bereichen wie Politik, Wirtschaft, Kommunikation und Kultur gewinnen immer mehr an Bedeutung, und das auf allen Ebenen (Individuen, Gesellschaften, Staaten). Besonders erkennbar sind diese Prozesse in der Wirtschaft - viele Unternehmen haben nämlich die Bedeutung von globalen Aktivitäten erkannt.

Die Internationalisierung hat besonders im letzten Jahrzehnt zur starken Ausweitung des Welthandels geführt. Zahlreiche Erzeugnisse werden weltweit importiert und exportiert.

Wie rasant die Exporte und Importe steigen, sieht man anhand der unten stehenden Grafik, welche das Handelsvolumen von Deutschland von 1960 bis 2010 veranschaulicht.

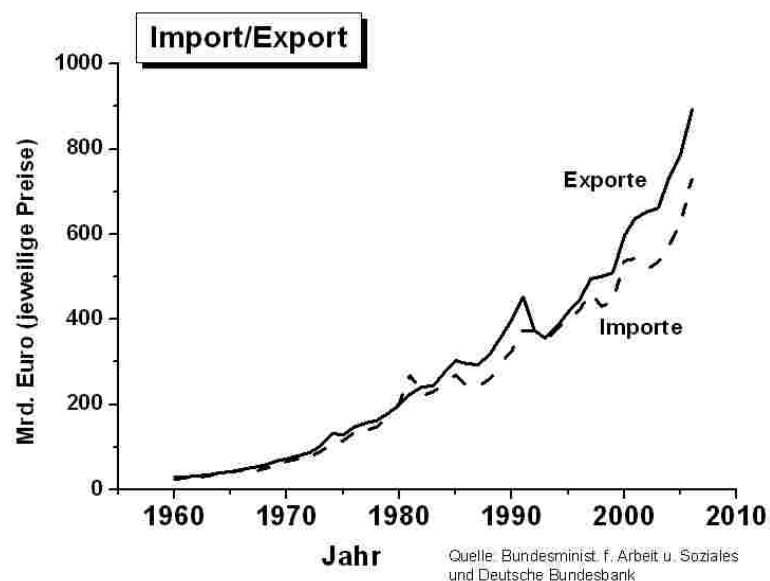


Abbildung 12: Exponentiell ansteigende Importe und Exporte von Deutschland

Quelle: www.geldcrash.de/bilder/impexpo2.jpg

Es gibt viele Branchen, die sich vor einigen Jahren ausschließlich auf zahlreichen lokalen Firmen stützten, heutzutage aber von wenigen global und international ausgerichteten Unternehmen dominiert werden.

Jack Welch, CEO von General Electric, eines der weltweit führenden Unternehmen hinsichtlich der Marktkapitalisierung, sagte:

„Globalisierung ist heute ein unverrückbares Faktum. Es wird in Zukunft nur mehr einen Richtwert für Unternehmenserfolg geben- den Marktanteil an internationalen Märkten. Erfolgreiche Unternehmen werden ihren Platz auf Märkten weltweit einnehmen.“ (v. Jack Welch, zitiert nach Keegan, W.J. et al. 2002, S.1)

4.1 Internationalisierung – ein altes Phänomen

Laut Kutschker und Schmid wird die Bedeutung des interkulturellen Managements am besten durch die Internationalisierung der Wirtschaft veranschaulicht (vgl. Kutschker & Schmid 2008, S.3). Die Berichte über internationale Geschäftstätigkeit reichen eigentlich soweit zurück wie die Geschichtsschreibung selbst, dabei sind die Ursprünge der Internationalisierung vor allem in den grenzüberschreitenden Handelsaktivitäten von Kulturen des Alten Orients zu sehen (vgl. Kutschker & Schmid 2008, S.7). Phönizier, Ägypter, Griechen und Römer befuhren die Weltmeere und gründeten Stützpunkte außerhalb der eigenen Heimatländer, welche dann als Zentren des Welthandels dienten.

In späterer Zeit spielte für die internationalen Kontakte die so genannte Seidenstrasse, ein Karawanenweg, der das Mittelmeer mit Ostasien verband, eine große Rolle.

Im Mittelalter entstanden dann neue Handelszentren und die ersten Wirtschaftsverbünde wie beispielsweise der Bund der Hanse, dem in seiner Blütezeit Ende des 14. Jahrhunderts an die 200 Städte von Flandern bis Polen und rund um die Ostsee angehörten. Bereits im 16. Jahrhundert gab es große Familienunternehmen (Fugger, Welser, Coeur, Alberti, Medici, etc.), die Unternehmenimperien mit zahlreichen Handelsniederlassungen weit über die Landesgrenzen ihrer Stammhäuser etabliert haben.

Eine weltumspannende Internationalisierung begann jedoch erst mit den Entdeckungsreisen im 16. Jahrhundert, in deren Folge zahlreiche Überseegesellschaften entstanden, die in vielerlei Hinsicht den heutigen globalen Unternehmen ähnlich waren (vgl. Perridon & Rössler zitiert nach Kutschker & Schmid 2008, S.10).

Im Zuge der Industrialisierung hat sich die Internationalisierung weiter verstärkt, und zwar durch Importe von Rohstoffen und die Erschließung neuer Absatzmärkte, was die Massenproduktion in den Kolonialmächten ermöglichte.

An dieser Stelle ist anzumerken, dass im Vordergrund internationaler Aktivitäten meistens wirtschaftliche Motive standen und stehen wie beispielsweise beschaffungsorientierte Motive (Import von Gütern aus aller Welt, mit einem möglichst hohen Gewinn), absatzorientierte Motive (Export von überschüssigen oder gefragten Gütern mit möglichst großen Gewinnspannen) oder die in der letzten Zeit immer mehr an Bedeutung gewinnenden kostenorientierten Motive (Auslagerungen in die Billiglohnländer um Lohn- bzw. Produktionskosten zu sparen) (vgl. Strunz 2005, S. 30f.).

Durch die kontinuierliche internationale Verflechtung, regionale Wirtschaftsabkommen (WTO- world trade organisation, NAFTA- North American Free Trade Agreement, GATT- General Agreement on Tariffs and Trade, etc.), politische Unionen, aber auch durch den technischen und technologischen Fortschritt sowie Verbesserungen im Transportwesen und in der Kommunikation schrumpfen die Entfernungen immer mehr und fallen Grenzen.

Diese Entwicklung bietet den Unternehmen viele Chancen, stellt allerdings gleichzeitig eine große Herausforderung dar. Es werden mit Vertretern fremder Kulturen Verhandlungen geführt und Geschäfte gemacht. Grenzen im physischen Sinne mag es zwar immer weniger geben, dafür bleiben aber viele kulturelle Barrieren zu überwinden. Diese Barrieren und fehlende interkulturelle Kompetenzen führen nicht selten zu Missverständnissen und bereits angesprochenen kritischen Interaktionen mit den aus anderen Kulturen stammenden Interaktionspartnern.

Eben diese Problematik steht im Zentrum der Untersuchungen des interkulturellen Managements, das mittlerweile zum eigenständigen Wissensgebiet geworden ist.

4.2 Interkulturelles versus internationales Management

Oft werden Begriffe interkulturelles und internationales Management abwechselnd verwendet, was aber inhaltlich nicht ganz richtig ist. In beiden Fällen handelt es sich zwar um das länderübergreifende Management, jedoch mit jeweils anderen Schwerpunkten.

Beim internationalen Management geht es vorrangig um die eigentlichen Prozesse im Unternehmen wie Planung und Durchführung von Aktivitäten im Ausland (siehe Aufgaben und Funktionen des Managements).

Spezielle Aufgabenbereiche werden hier beispielsweise im Rahmen folgender Teilgebiete behandelt (vgl. Strunz 2005, S. 31-76 oder Staehle 1992, S. 135-165):

- des internationalen strategischen Managements, das sich u.a. mit der Konzeption und Umsetzung strategischer Entscheidungen oder Formen des Markteintritts etc. beschäftigt;
- des internationalen Marketingmanagements, das zum Schwerpunkt Bearbeitung von internationalen Märkten, Standardisierung oder Differenzierung der Märkte hat;
- des internationalen Finanzmanagements, dessen Fokus u.a. auf Finanzierungsinstrumente im internationalen Geschäft und Absicherung von Risiken liegt;
- des internationalen Personalmanagements, das sich mit Personalführung, Personalbeschaffung, -motivation und Personalweiterbildung im Ausland beschäftigt;

Im Gegensatz dazu konzentriert sich das interkulturelle Management nicht auf die Prozesse, sondern auf das menschliche Verhalten bei der Ausführung dieser Prozesse.

Beim Aufeinandertreffen von Mitgliedern verschiedener Kulturen, die eine andere Kulturorientierung haben, kommt es oft zu unerwarteten Reaktionen, was zur Folge hat, dass kulturbedingte Unterschiede zu Problemen in der Kommunikation und Kooperation führen (vgl. Thomas et al. 2003a, S. 97).

Alexander Thomas formuliert dies folgendermaßen:

„In diesen Fällen kommt es häufig und auch zwangsläufig zu Fehlwahrnehmungen, Fehlinterpretationen, Missverständnissen und Konflikten bei der Beobachtung, Interpretation und Attribution des Partnerverhaltens sowie in der Kommunikation und Kooperation mit neuen Partnern“ (v. Thomas et al. 2003a, S. 97)

Das interkulturelle Management beschäftigt sich also mit den zwischenmenschlichen Interaktionen zwischen Vertretern verschiedener Kulturen, wobei potenzielle Schwierigkeiten aber auch Synergiepotentiale in den interkulturellen Treffen analysiert werden.

Dabei steht die Kommunikation als die bedeutendste Form der zwischenmenschlichen Interaktion bei Kulturbegegnungen im Mittelpunkt der Überlegungen (vgl. Thomas et al. 2003a, S. 101).

Interkulturelles Management bezieht sich laut Siegfried Stumpf primär auf folgende Personengruppen (vgl. Stumpf In: Thomas et al. 2003b, S. 247)

- Fach- und Führungskräfte, die von ihren Organisationen für einen größeren Zeitraum ins Ausland geschickt werden;
- Fach- und Führungskräfte, die als Vertreter einer internationalen Organisation Auslandskooperationen anregen und unterhalten;
- Fach- und Führungskräfte, die in multikulturellen Projektgruppen in länderübergreifenden Projekten tätig sind;
- Fach- und Führungskräfte, die von der Zentrale aus die Zweigstellen im Ausland (z.B.: Joint Ventures) betreuen;
- Fach- und Führungskräfte, deren Mitarbeiter aus unterschiedlichen Kulturen stammen.

4.3 Problemfelder bei Auslandsentsendungen nach Günter Stahl

Die Anforderungen an die im letzten Kapitel aufgelisteten Fach- und Führungskräfte, welche im interkulturellen Umfeld handeln, sind bei weitem nicht für alle gleich, vielmehr variieren die

Ansprüche an diese Personen durch die zu erfüllenden Managementaufgaben. (vgl. Stumpf In: Thomas et al. 2003 b, S. 247)

So wird beispielsweise ein ins Ausland entsandter Manager, der strategische Entscheidungen in einem für ihn fremden Umfeld treffen muss, mit anderen Herausforderungen als ein in der vertrauten Kultur gebliebener und von der Zentrale aus Auslandsniederlassungen betreuender Manager. Dabei gelten die Auslandseinsätze als die schwierigsten, weil hier die Komplexität der Aufgaben sehr hoch ist und man mit allen Facetten der fremden Kultur ständig konfrontiert wird (vgl. Stumpf In: Thomas et al. 2003 b, S. 247).

Jürgen Bolten fasst die Herausforderungen, welche ein Auslandseinsatz mit sich bringt mit folgenden Worten:

„Während eines Auslandsaufenthaltes sind Entsandte einer erheblichen Menge von ungewohnten Erfahrungen und sicherlich auch Problemen ausgesetzt, die ihren Arbeitsalltag zum Teil erheblich aus dem „Normalitätsgleichgewicht“ bringen.“

(v. Bolten 2007, S. 230)

In einer empirischen Studie untersuchte Günter Stahl anhand von über hundert in die USA oder nach Japan entsandten deutschen Führungskräften die Problemfelder, mit denen sie bei ihrem Auslandseinsatz konfrontiert worden sind (vgl. Stahl 1998). Diese können zwar nicht direkt auf alle international tätigen Führungskräfte angewendet werden, weil die auftretenden Probleme laut Autor dieser Studie von den Kulturen abhängen, die aufeinander treffen (vgl. Stahl 1998, S. 173). Trotzdem liefert diese Untersuchung ein Bild von den Schwierigkeiten, die einen ins Ausland geschickten Manager erwarten.

Problemfelder nach Stahl sind, geordnet nach der Intensität der auftretenden Probleme, wie folgt (vgl. Stahl 1998, S. 157):

- Personal- und Führungsprobleme (Versagen von den in der Heimatkultur bewährten Führungstechniken, etc.);
- Entsandtenrolle (Loyalitäts- und Interessenskonflikte, etc.);
- Partner (Verständigungsprobleme, fehlendes soziales Netz, Isolation, etc.);
- Sprache/ Kommunikation (Informationsdefizite wegen unzureichenden Sprachkenntnisse, Fehlschlüsse wegen verschiedener Kommunikationsstile, etc.);

- Reintegration (Rückkehrprobleme im Berufs- und Privatleben, Zukunftsängste, etc.);
- Arbeitsinhalte und Arbeitsabläufe (Überlastung mit vielen Neuheiten in internen Abläufen, etc.);
- Lebensqualität (Freizeitgestaltung, Wohnverhältnisse, etc.);
- Stammhausbeziehungen (fehlende Unterstützung und Vorbereitung auf den Auslandseinsatz, etc.);
- Gastlandkontakte (unzureichende oder nicht zufrieden stellende Kontakte mit den Angehörigen des Gastlandes, Isolation, etc.);
- Arbeitszeiten und -menge (Arbeitszeiten, die von den gewohnten abweichen, unterschiedliche Zeitorientierungen, etc.)
- Geschäftspraktiken (abweichende Geschäftsgewohnheiten, Kommunikations- und Koordinationsprobleme, etc.).

4.4 Kulturschock

Verschiedene Studien zu Auslandsentsendungen von Managern zeigen, dass zahlreiche Führungskräfte im Ausland entweder ganz scheitern oder die Erwartungen der Unternehmenszentrale nicht erfüllen. Siegfried Stumpf zitiert Black und Gregersen (1999), die feststellen, dass rund ein Fünftel der Auslandsentsandten ihre Mission vorzeitig beendet, ein Drittel bewährt sich nicht in der anvertrauten Funktion und ein Viertel wechselt den Arbeitsplatz nach der Rückkehr ins Heimatland (vgl. Stumpf In: Thomas et al. 2003 b, S. 247). Laut Günter Stahl liegen diese Zahlen noch höher, so z.B. behauptet er, dass die Anzahl der abgebrochenen Auslandseinsätze zwischen 10% und 40% variiert (vgl. Stahl 1998, S.2)

Laut Untersuchungen ist die Ursache dafür der Kulturschock, den die Betroffenen in der fremden Kultur erleben. Denn die Führungskräfte werden, wie schon oben erwähnt, mit vielfältigen Problemen konfrontiert, auf die sie teilweise überhaupt nicht vorbereitet sind (vgl. Stahl 1998, S. 247).

Kulturschock ist ein Begriff, der von Cora DuBois, einer amerikanischen Anthropologin stammt (1951) und Gefühle und Ängste bezeichnet, die bei den Menschen im Zusammentreffen mit einer fremden Kultur aufkommen (vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/Kulturschock>).

Weitergehende Studien zum Kulturschock hat Kalvero Oberg durchgeführt. Er stellte eine Theorie zum Verlauf und Ursachen vom Kulturschock auf (vgl. Oberg 1960) und definierte diesen Begriff folgendermaßen:

„Culture shock is precipitated by the anxiety, that results from losing all our familiar signs and symbols of social intercourse“ (v. Kalvero Oberg, zitiert nach Brück & Kainzbauer 2006, S.55)

Der Kulturschock läuft nach Oberg bei den ins Ausland entsandten Mitarbeitern und Führungskräften in folgenden Phasen ab (vgl. Brück & Kainzbauer 2006, S.55- 61 sowie weitere Internetquellen⁷):

- Euphorie:

Man ist beim Eintritt in die neue Kultur voller Euphorie und freut sich auf das Neue. Meistens werden in dieser Phase überwiegend positive Eindrücke vom neuen Land wahrgenommen.

- Entfremdung/ Krise:

Phase der Entfremdung, in der die ersten Schwierigkeiten und Fettnäpfchen in der fremden Kultur auftreten. Man sucht nach Normalität (vertraute Regeln und Handlungsrahmen), findet diese aber nicht, weil in der fremden Kultur andere Regeln gelten. Die Schuld für die Missverständnisse schreiben die Betroffenen meistens sich selber zu und sind deswegen auch frustriert. Brück & Kainzbauer zitieren Gazur (1994), der die Meinung vertritt, dass die innere Einstellung der Entsandten in dieser Phase darüber entscheidet, ob sie den Auslandsaufenthalt nicht vorzeitig abbricht (vgl. Brück & Kainzbauer 2006, S.59).

- Eskalation:

Die Missverständnisse wachsen an, die Schuld dafür schreiben die Betroffenen jedoch immer mehr der fremden Kultur und den Menschen im Gastland zu. Gleichzeitig wird oft eigene Kultur höher gewertet als die des Gastlandes. Der Kulturschock steht somit auf seinem Höhe- oder besser ausgedrückt Tiefpunkt.

⁷ vgl. <http://www.tu-dresden.de/sulifg/daf/mailproj/kursbu11.htm> und <http://kulturglossar.uni-trier.de/html/k-begriffe.html#kulturschock> (15.09.2009)

- Akzeptanz der Unterschiede

In dieser Phase werden, sofern die Auslandsentsandten nicht aufgeben, und den Auslandsaufenthalt abbrechen, die Missverständnisse aufgeklärt und Widersprüche akzeptiert. Allmählich werden die Betroffenen auch Bemühungen unternehmen, die fremden Handlungsweisen zu verstehen, womit der erste Schritt zur Überwindung des Kulturschocks getan wird.

- Verständigung/ Akkulturation

Die Auslandsentsandten verstehen immer besser die für sie ursprünglich fremde Kultur, integrieren sich allmählich und übernehmen sogar teilweise die anfangs unverständlichen Verhaltenweisen von der fremden Kultur.

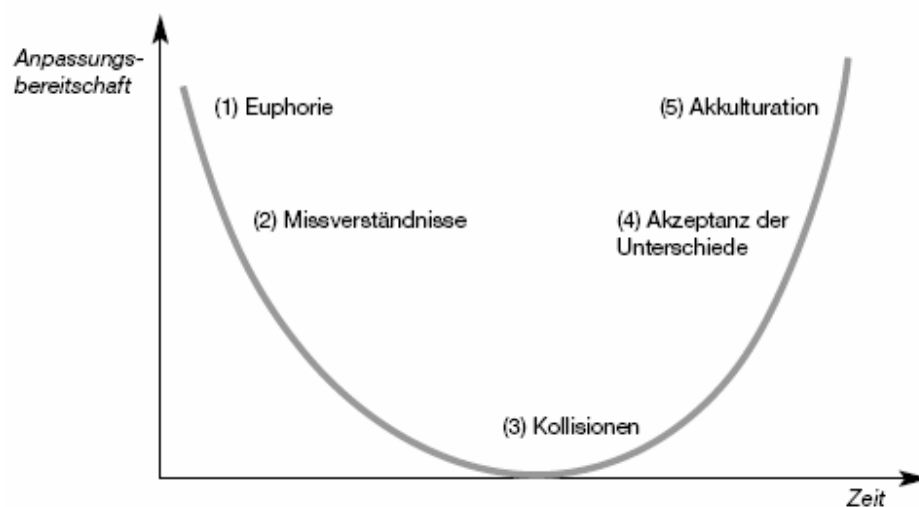


Abbildung 13: Verlauf eines Kulturchocks nach Kalvero Oberg

Quelle: <http://kulturglossar.uni-trier.de/elements/kulturschock.jpg>

Laut Oberg treten bei den Auslandsentsandten verschiedene Symptome des Kulturchocks auf, dabei sind die Ausprägungen der Kulturschockreaktionen von Person zu Person unterschiedlich. Die häufigsten Symptome nach Oberg sind (vgl. Oberg zitiert nach Brück & Kainzbauer 2006, S.55):

- Stress: Man ist unter Druck, die notwendige psychische Anpassungsleistung zu erbringen (neue kulturelle Bedingungen, fremde Sprache, etc.).

- Verlust: Man fürchtet den Verlust von der vertrauten Umgebung, vom Freundeskreis und vom Status, der im neuen Land neu aufgebaut werden muss.
- Ablehnung: Man fühlt sich aufgrund von mangelnden Sprach- und Kulturkenntnissen missverstanden und sogar abgelehnt.
- Verwirrung: Man ist unsicher im Bezug auf eigene Rolle in der neuen Umgebung, was sogar zum Zweifel an der eigenen Identität und sich selbst führen kann.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass der Kulturschock eine große Herausforderung für internationales und interkulturelles Management darstellt. Im Rahmen eines längeren Auslandsaufenthalts wird die menschliche Anpassungsfähigkeit sehr gefordert. Die Manager sind ständigen ungewohnten Reizen ausgesetzt und müssen unter diesen schwierigen Bedingungen wichtige Managementaufgaben erfüllen. So stellt sich die Frage, ob es Strategien gibt, welche dabei helfen, die kulturellen Barrieren während der Auslandsentsendung zu bewältigen. Diesem Thema ist das nächste Kapitel gewidmet.

4.5 Strategien der Problembewältigung im interkulturellen Management

In der bereits erwähnten Studie von Günter Stahl (vgl. Stahl 1998) zum internationalen Einsatz von Führungskräften werden nicht nur Problemfelder bei Auslandsentsendungen, sondern auch mögliche Strategien zu ihrer Bewältigung aufgezeigt.

Im Rahmen einer empirischen Untersuchung, führte der Autor über 960 Interviews mit deutschen nach Japan und in die USA entsandten Führungskräften durch und ermittelte dabei erfolgreiche und auch erfolglose Strategien, welche Führungskräfte zu Problemlösungen einsetzen.

Manager, die erfolgreich im Ausland handeln, verhalten sich in der fremden Kultur laut Stahl folgendermaßen (vgl. Stahl 1998, S. 107-114):

- Sie planen sorgfältig ihren Arbeitsablauf;
- Bei der Entscheidungsfindung vergleichen sie genau die Vor- und Nachteile;
- Sie führen umfangreiche Recherchen durch und lösen allfällige Probleme schrittweise;

- Sie legen einen großen Wert auf das Wissen über die Kultur, in der sie zu leben und zu arbeiten haben, sie beobachten, fragen nach und passen ihr Verhalten den kulturellen Bedingungen an;
- Sie sind aufgeschlossen gegenüber den Menschen im Gastland, werten die eigene Kultur nicht auf;
- Sie geben gerne ihr Wissen weiter und erwarten auch ein entsprechendes Feedback, weiters helfen sie ihren Mitarbeitern und nehmen selbst gerne Unterstützung an;
- Sie bemühen sich um konfliktfreie Zusammenarbeit, sind kompromissbereit und stimmen ihre Entscheidungen ab;
- Sie bemühen sich, ihr normales Leben weiter zu führen, gehen den gewohnten Freizeitaktivitäten, soweit es die neuen Bedingungen erlauben, nach, sind aber gleichzeitig an neuen, für das betreffende Land üblichen Aktivitäten interessiert;
- Sie brechen die Kontakte mit Heimatland nicht ab;
- Sie verlieren nicht den Optimismus und blicken positiv in die Zukunft.

Weniger erfolgreiche Führungskräfte wenden hingegen folgende Strategien zur Bewältigung von Hindernissen beim Auslandsaufenthalt an (vgl. Stahl 1998, S. 107-114):

- Sie ziehen sich in vielerlei Hinsicht zurück, flüchten vor Konfrontation, vor Problemen und Neuheiten, oder flüchten gar aus dem Ausland;
- Sie knüpfen Kontakte vorwiegend mit Angehörigen der eigenen Kultur;
- Sie geben bei Konflikten und Hindernissen schnell auf;
- Sie stellen oft die eigenen Bedürfnisse zurück und dulden negative Zustände;
- Sie betonen die Distanz zum Gastland und dort lebenden Menschen;
- Sie setzen ausschließlich stammhausinterne Interessen durch und werten die Fremdkultur ab;
- Sie neigen dazu, eigene Fehler zu rechtfertigen und weisen die Schuld für Misserfolge den Gastlandangehörigen zu.

4.6 Entwicklung interkultureller Kompetenzen

In den letzten Kapiteln dieser Arbeit wurde die immer größer werdende Bedeutung der interkulturellen Kompetenzen für das Management unterstrichen. Es wurde auch gezeigt, dass mangelnde interkulturelle Handlungskompetenzen eines ins Ausland entsandten Managers äußerst negative Folgen für ein Unternehmen haben können. So stellt sich die Frage, ob und wie man diese schon oft angeführten Schlüsselkompetenzen erwerben kann.

Im Folgenden werden einige Methoden und Ansätze zum Erwerb und zur Entwicklung von interkulturellen Kompetenzen erläutert.

Kultur ist, wie in den früheren Ausführungen bereits erläutert, kein statisches Gebilde, sondern vielmehr ein Prozess, was heutzutage, in der Zeit der intensiven Internationalisierung und Globalisierung besonders deutlich zu Tage tritt.

Auch die interkulturellen Kompetenzen sind nicht statisch. Die Entwicklung dieser Kompetenzen ist ein dynamischer Prozess, der je nach interkultureller Situation (Alter der Beteiligten, Ort und Kontext der Begegnung) variiert (vgl. Boecker & Seberich 2006⁸).

Laut einer Gruppe von Wissenschaftlern unter der Leitung von Dr. Darla K. Deardorff, welche im Rahmen der Bertelsmann Stiftung ein Thesenpapier über interkulturelle Kompetenz herausgab, setzt sich diese interkulturelle Kompetenz aus vier folgenden Komponenten zusammen (vgl. Deardorff 2006):

- **Konstruktive Interaktion:** Damit ist die konstruktive Lösung von Konflikten und Gestaltung von Interaktionen gemeint, welche aufgrund von bestimmten Einstellungen und Handlungskompetenzen möglich ist.
- **Haltungen und Einstellungen:** Darunter ist die positive Grundhaltung gegenüber interkulturellen Interaktionen zu verstehen, welche durch den Respekt von anderen Kulturen und den richtigen Umgang mit unsicheren und unbekannten Situationen erreicht werden kann.

⁸ Thesenpapier der Bertelsmann Stiftung auf Basis der Interkulturellen-Kompetenz-Modelle von Dr. Darla K. Deardorff

- **Handlungskompetenzen:** Damit sind u.a. Wissen über fremde Kulturen und ihre Wertehierarchie sowie Verständnis für die religiösen und historischen Hintergründe der betreffenden Kultur gemeint. Auch Verständnis für unterschiedliche Kommunikationsformen mit Berücksichtigung der Länderbesonderheiten gehören zu dieser Kategorie.
- **Reflexionskompetenz:** Darunter ist die Fähigkeit zu verstehen, das eigene Wertsystem zu erweitern bzw. zu relativieren und nicht als einzig geltendes anzusehen.

Der permanente und dynamische Erwerb von interkulturellen Kompetenzen anhand der vier oben beschriebenen Komponenten wird in der nachstehenden Abbildung veranschaulicht:



Abbildung 14: Lernspirale "Interkulturelle Kompetenz"

Quelle: Bertelsmann Stiftung 2006

In einer Vielzahl von Methoden, die zum Erwerb von interkulturellen Kompetenzen dienen, finden sich einige, die davon ausgehen, dass praktische Erfahrung der beste Weg sei, Handlungskompetenzen zu entwickeln und andere, die theorieorientiertes Lernen empfehlen. Der beste Weg scheint jedoch die Mischung der beiden Ansätze, welche weitgehend im Rahmen der interkulturellen Trainings verwirklicht wird.

In einer der ersten wissenschaftlichen Abhandlungen über interkulturelles Training von Brislin/Landis/Brandt haben die Autoren das interkulturelle Training folgendermaßen beschrieben:

„...we would view intercultural behavior as action that produces a significant change in the judgement of the actor's social or skill competence by people from another cultural background...Training can then be informed as to what manipulations are likely to produce positive changes in intercultural behavior.”

(v. Brislin et al. 1983, zitiert nach Brück 2002, S. 41)

Dabei sind unter „manipulations“ Veränderungen im Denken, in Gefühlen und im Verhalten zu verstehen (vgl. Brück 2002, S. 42).

Es gibt mehrere Arten von interkulturellen Trainings, die verschiedene Methoden anwenden und verschiedene Schwerpunkte setzten. Alle haben jedoch zum Ziel die Erreichung eines erfolgreichen Handelns in einem neuen, bisher unbekannten kulturellen Kontext.

Den Führungskräften sollen in den interkulturellen Trainings nicht nur Fremdsprachenkenntnisse und Landes- und Kulturkunde, sondern auch die Bewältigung von spezifischen Managementaufgaben in der fremden kulturellen Umgebung beigebracht werden. Vor allem aber sollte in den interkulturellen Trainings das kulturgeprägte Verhalten der Trainingsteilnehmer analysiert und bewusst gemacht werden. Denn erst das Bewusstsein der eigenen, von einer bestimmten Kultur geprägten Verhaltensweisen als auch das Verstehen der Normen und Werte, die dieses Verhalten bestimmen, ermöglichen das Verständnis für andere Kulturen und dort herrschende Regeln und Handlungsnormen (vgl. Brück 2002, S. 39).

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass interkulturelle Trainings folgende Hauptziele erfassen:

- Hinterfragen der eigenen kulturellen Prägung als auch der vorhandenen Vorurteile (Bittner 1992 und Weber 1991 zitiert nach Brück 2002, S. 45);
- Verständnis für fremde Kulturen, dort herrschende Normen und Werte und die richtige Interpretation der daraus resultierenden Verhaltensweisen (vgl. Bittner 1992 und Brislin et al. 1986, zitiert nach Brück 2002, S. 45 u. 54).

Das Verständnis für die eigene und die fremde Kultur ermöglicht dann effiziente Kommunikation mit Angehörigen anderer Kulturen, leichtere Bewältigung von Stress und von beruflichen Aufgaben in der neuen kulturellen Umgebung, weniger problematische Entwicklung und Erhaltung von Beziehungen zu Menschen mit einem anderen kulturellen Hintergrund (vgl. Brück & Kainzbauer 2006, S. 74).

4.7 Erfolgreiche Gestaltung des interkulturellen Managements

Im Rahmen dieser Arbeit wurden bereits verschiedene Aspekte des interkulturellen Managements besprochen, doch werden jetzt nochmals zusammenfassend in Anlehnung an Stahl die wichtigsten Faktoren angeführt, die zum erfolgreichen Auslandseinsatz der Führungskräfte beitragen (vgl. Stahl 1998, S. 147-150):

- **Persönliche Situation des Entsandten:** Wichtig bei diesem Faktor sind allfällige Kenntnisse der Führungskraft wie Sprachkenntnisse, soziale Kenntnisse sowie ausführlich besprochene interkulturelle Kompetenzen. Aber auch die Kontakte des Entsandten im Heimatland und im Gastland, seine Strategien zur Konfliktlösung, Respekt vor anderen Menschen und Kulturen sind von großer Bedeutung.
- **Familie des Entsandten:** Lern- und Anpassungsbereitschaft des Lebenspartners bzw. der Kinder spielen für den erfolgreichen Einsatz eine wesentliche Rolle.
- **Position des Entsandten:** Stellung des Entsandten in der Organisation, klare Kompetenzen, Entscheidungsfreiheit, Vertrauen seitens des Unternehmenszentrale sowie fachkundige und zuverlässige einheimische Mitarbeiter sind wichtige Voraussetzungen für den Erfolg bei einem Auslandseinsatz.

- **Gestaltung des Auslandsaufenthaltes:** Sorgfältige Vorbereitung auf den Auslandsaufenthalt, ständige Unterstützung seitens der Unternehmenszentrale sowie Planung der Rückkehr ins Heimatland geben dem entsandten ein Gefühl der Sicherheit und tragen somit zum erfolgreichen Auslandseinsatz bei.
- **Gestaltung des Lebens des entsandten in der neuen Umwelt:** Zufriedenheit mit dem neuen Tagesablauf, mit den neuen Freizeitaktivitäten, soziale Netzwerke im Gastland, aber auch Distanz zum Heimatland sind für einen gelungenen Auslandseinsatz sehr wichtig.

Damit also der Manager seine Auslandsmission erfolgreich erfüllt, ist ein Zusammenwirken mehrerer Faktoren notwendig, wobei hier, wie schon mehrmals angesprochen, die persönlichen Merkmale des Managers, seine fachlichen, sozialen, kommunikativen und interkulturellen Kompetenzen eine zentrale Rolle spielen.

Angesichts der Komplexität der Aufgaben, welchen sich Führungskräfte im Ausland stellen müssen, ist es notwendig, sie auf ihren Auslandseinsatz sorgfältig vorzubereiten. Wesentlich ist dabei sowohl die Diagnose der interkulturellen Kompetenzen als auch ihre Förderung. Dies erfolgt meistens, wie bereits erläutert, im Rahmen der interkulturellen Trainings.

Um diese Trainings für bestimmte Länder durchführen zu können, muss ein umfangreiches Wissen über die kulturellen Hintergründe, das Werte- und Normensystem des betreffenden Landes und die sich aus diesem System ergebenden Verhaltensweisen, vorhanden sein.

In der vorliegenden Arbeit wird ein bestimmtes Land – Polen - in dieser Hinsicht genauer untersucht. Das Kapitel III dieser Arbeit wird somit eine Art Einführung in die erfolgreiche Managementtätigkeit in Polen sein.

III Besonderheiten der interkulturellen Zusammenarbeit mit Polen

Der erste Teil dieser Arbeit war als eine Einleitung in das eigentliche Thema „*Bewältigung kultureller Differenzen im interkulturellen Managements am Beispiel Polens*“ konzipiert.

Das Anliegen der Autorin war es einerseits die Schlüsselbegriffe einzuführen, andererseits aufzuzeigen, wie wichtig umfassende interkulturelle Kompetenzen bei der internationalen Geschäftstätigkeit, allen voran bei den Führungskräften, sind.

Dabei ist unter interkulturellen Kompetenzen viel mehr als nur ein Paar Eckdaten über das betreffende Land zu verstehen (siehe Kapitel II, 4.6). Um erfolgreich Geschäfte in einem fremden Land zu führen und zu den Vertretern einer fremden Kultur eine Vertrauensbasis aufbauen zu können, muss man sowohl die besagte Landeskultur mit ihren geschichtlichen Hintergründen und den dort üblichen Geschäftspraktiken kennen als auch idealerweise die Sprache beherrschen und die nonverbalen Signale entschlüsseln können.

Im Westeuropa werden ost- und mitteleuropäische Länder wie Polen, Tschechien, die Slowakei, Ungarn, oder sogar Russland oft als eine zusammenhängende Einheit angesehen (Mochtarova 2000, S.1). Diese Staaten haben tatsächlich Vieles gemeinsam. Es verbindet sie vor allem die jahrzehntelange Isolation von der restlichen Welt unter der Vorherrschaft der Sowjetunion. Nicht selten werden daher die „Osteuropäer“ mit Schlamperei, Rückständigkeit und Schlendrian assoziiert (Mochtarova 2000, S.1). Abgesehen von der Tatsache, dass diese Bezeichnungen keine Entsprechung in der Wirklichkeit finden, was in den kommenden Kapiteln noch ausführlich behandelt wird, sind sie vor allem deswegen nicht richtig, da sie die kulturellen Unterschiede zwischen all diesen Ländern unberücksichtigt lassen.

Nach der politischen Wende und dem Fall des Kommunismus 1989 wurden die Märkte der ost- und mitteleuropäischen Länder für viele internationale Unternehmen und Investoren aus der ganzen Welt sehr attraktiv. Doch viele Geschäfte scheiterten und das aufgrund der mangelnden Informationen über diese Länder. Man versuchte all diese ost- und mitteleuropäischen Märkte mit den gleichen Strategien zu bearbeiten, dabei wurden die Unterschiede zwischen ihnen, die

sehr wohl vorhanden und nach genauerer Analyse groß sind, oft gar nicht berücksichtigt (Mochtarova 2000).

Wie schon eingehend besprochen, birgt jeder Versuch, andere Kulturen zu definieren die Gefahr der Generalisierungen und Stereotypenbildung in sich. Doch ist es wichtig, kulturelle Unterschiede, Normen und Werte, welche für die betreffenden Gesellschaften signifikant sind, begreiflich zu machen, denn nur auf diese Weise kann man die oben erwähnten interkulturellen Missverständnisse und wirtschaftliche Misserfolge vermeiden. Daher werden in den folgenden Kapiteln Kulturmerkmale und zentrale Kulturstandards, um auf den Begriff von Alexander Thomas zurückzukommen, welche für Polen charakteristisch sind, analysiert. Auch wird anhand von sich oft wiederholenden problematischen und heiklen Situationen im Geschäftsleben aufgezeigt, welche Strategien und Verhaltensweisen zum Erfolg führen können.

Dabei ist nochmals festzuhalten, dass diese Analyse vom Blickwinkel österreichischer und deutscher Kultur ausgemacht wird und sich oft auf die praxisbezogenen Beispiele aus dem Geschäftsleben stützen wird.

1 Polen – eine wechselvolle Geschichte⁹

In vielen empirischen Arbeiten und Beiträgen zu polnischen Kultureigenschaften wiederholt sich die Feststellung, dass Polen ausgesprochen vergangenheitsorientiert sind (vgl. Fischer et al. 2007, S. 137). Tatsächlich werden viele Merkmale, welche für die polnische Mentalität signifikant sind, erst nach einer eingehenden historischen Analyse verständlich (vgl. Grünefeld 2005, S.3).

Daher wird im nächsten Kapitel die wechselvolle Geschichte Polens, aus der sich die meisten polnischen Kulturstandards ableiten lassen, in Kürze präsentiert.

⁹ vgl. Janowski 2006, S. 21-41

1.1 Von den Anfängen bis 1945

Die Anfänge des polnischen Staates, gehen, wie bei den meisten europäischen Nationalstaaten, bis in das Mittelalter zurück. Im 9. Jahrhundert hat Mieszko I. aus der Dynastie der Piasten auf dem Gebiet Großpolens, das als Wiege Polens bezeichnet wird, die Macht über den Stamm der Polanen übernommen und 966 nach einigen Jahren der Herrschaft, Polen christlich getauft. Mit der Taufe Polens begann ein enger Bund der polnischen Machthaber mit dem Kirchenapparat, der in gewisser Hinsicht bis heute noch besteht.

Zwischen dem 13. und 16. Jahrhundert erlebte Polen sein „Goldenes Zeitalter“. Die Jagiellonen¹⁰ machten es zu einem der größten Staaten Europas, der sich vom Baltikum bis zum Schwarzen Meer erstreckte und brachten es zu einer politischen, wirtschaftlichen und kulturellen Blüte.

Das 16. Jahrhundert war in Polen auch von Reformation und Gegenreformation gekennzeichnet, die jedoch sehr friedlich verliefen. Polen erwies sich in dieser Zeit als eines der tolerantesten Länder Europas, wo Andersgläubige aus der ganzen Welt Schutz fanden (vgl. Fischer et al. 2007, S. 135). Sehr prägnant ist die Aussage des damaligen polnischen Groß-Hetmans, Jan Zamoyski, der folgende Worte an die Nichtkatholiken richtete:

„Ich bin bereit, mein Leben dafür zu geben, dass ihr denselben Glauben habt wie ich. Aber ich bin auch bereit mein Leben dafür zu geben, um zu verhindern, dass euch jemand mit Gewalt zur Annahme meines Glaubens zwingt.“ (v. Groß-Hetman Jan Zamoyski, zitiert nach Janowski 2006, S. 29).

Die Toleranz gegenüber anderen Religionen sowie die Achtung vor Angehörigen anderer Länder und ihren Anschauungen kamen auch in der ersten polnischen Verfassung vom 3. Mai 1791 zum Ausdruck. Dies war die erste demokratische Verfassung Europas. Sie trat allerdings nicht in Kraft, da das Gebiet Polens nach einer Reihe von Kämpfen an mehreren Fronten von Preußen, Russland und Österreich annektiert wurde. Dies geschah in drei Etappen (drei Teilungen) bis 1795 Polen für 123 Jahre ganz von der Weltkarte verschwand.

Im Laufe der Geschichte galt Polen aufgrund seiner geographischen Lage zwischen den großen Weltmächten Deutschland und Russland oft als Spielball in deren Händen. Die Teilungen waren

¹⁰ Die Jagiellonen waren eine aus Litauen stammende europäische Dynastie, die von 1386 bis 1572 die polnischen Könige und die Großfürsten von Litauen stellte.

jedoch mit Sicherheit die am meisten einschneidende historische Erfahrung des polnischen Volkes. Die polnische Sprache war in der Zeit der Teilungen verboten, was zum Ziel die Auslöschung der polnischen Kultur hatte. Die Aggressoren unternahmen alles um die polnische Bevölkerung zu germanisieren bzw. zu russifizieren (vgl. Fischer et al. 2007, S. 138). Jegliche Proteste hatten polizeiliche Verfolgung, Gefängnis bis hin zur Bestrafung mit dem Arbeitslager zur Folge.

Die Polen hielten jedoch an ihrer nationalen Identität fest und gaben die Hoffnung nach einem unabhängigen Staat nie auf. Trotz Repressionen kämpften sie mit den Besatzern und wenn auch viele Aufstände scheiterten, so blieb der Kampfeswille erhalten. Ein Ausdruck dieses großen Patriotismus findet sich in der damals entstandenen polnischen Hymne, welche mit den Worten beginnt „*Noch ist Polen nicht verloren, solange wir leben*“.

Das Polentum ohne ein eigenes Staatsgebiet zu wahren war nicht einfach, doch gelang dies vor allem im Untergrund, in den Familien und mit Hilfe der Kirche, die in dieser Zeit zu einem wichtigen Zufluchtsort für das Volk wurde.

Gerade in der Zeit der Teilungen oder wie sich Kultur- und Literaturforscher einig sind, wegen der Teilungen blühte die polnische Nationalkultur auf. Sowohl im Untergrund als auch im Exil entstanden die bedeutendsten Werke der polnischen Kultur, seien es die patriotischen Werke des Nationaldichters Adam Mickiewicz oder die von Trauer und Sehnsucht erfüllte Musik von Fryderyk Chopin, welche bis heute ein integraler Teil der polnischen Kultur sind (vgl. Janowski 2006, S. 33). Die Erhaltung und Pflege der polnischen Kultur gab den Menschen das Gefühl des Zusammenhalts.

1918, nach dem Ende des Ersten Weltkriegs und nach 123 Jahren Abhängigkeit von fremden Mächten, wurde Polen neu gegründet. Dafür setzte sich u.a. der amerikanische Präsident Thomas Woodrow Wilson ein, der nach dem Kriegsende folgende Vorstellung über die Neugestaltung Europas äußerte:

"Ein unabhängiger polnischer Staat soll geschaffen werden, der alle unstreitbar von polnischer Bevölkerung bewohnten Gebiete umfasst, ein freier und sicherer Zugang zum Meer soll ihm gewährleistet werden."(v. Woodrow Wilson, zitiert nach www.planet-wissen.de)

Der Frieden nach dem Ersten Weltkrieg dauerte jedoch nicht lange. Im September 1939 wurde Polen wieder von einem Krieg, wie sich später herausstellte, dem Zweiten Weltkrieg, überrollt. 1934 schloss Polen zwar einen Nichtangriffspakt mit Deutschland, doch im geheimen Hitler-Stalin-Pakt vom 23. August 1939 wurde erneut eine Aufteilung Polens unter die zwei Mächte geplant.

Infolge des Zweiten Weltkriegs wurden in den Vernichtungslagern an die 6 Millionen Polen und Juden, in erster Linie die kulturelle, wirtschaftliche und politische Elite des Landes, allmählich ausgerottet. Wieder mussten Polen im Untergrund um die Freiheit ihres Staates kämpfen und wieder stellten sie ihren Mut und Kampfgeist unter Beweis. 1945 war schließlich der Krieg zu Ende. Nach dem Sieg der Alliierten gewann Polen zwar wieder ein Staatsgebiet, allerdings wurde die politische Führung aufgrund des Vertrags von Jalta, ähnlich wie in anderen Ländern Mittelosteuropas, durch die Sowjetunion beeinflusst.

Die Geschichtsschreibung in Polen bezeichnet die Zeit von 1945 bis 1989 als Periode der russischen Vorherrschaft oder sogar der russischen Besatzung.

1.2 Polens politische Entwicklung nach 1945

Die Polen, die im Zweiten Weltkrieg für ein freies Land gekämpft hatten, erlebten wieder eine bittere Enttäuschung. Nach der Befreiung von der deutschen Besatzung begann im Lande der totalitäre Terror der kommunistischen Sowjetunion, welcher sich gegen alle richtete, die sich um Freiheit und Unabhängigkeit Polens in irgendeiner Form bemühten.

Die auf Anweisung der Sowjetunion neu gegründete kommunistische "Polnische Arbeiterpartei" (PPR später PZPR) schaltete Schritt für Schritt die demokratischen Kräfte in Polen aus. 1948, nach gefälschten Parlamentswahlen, übernahmen die Kommunisten die unbeschränkte Macht im Land.

Trotz der Widerstände der polnischen Bevölkerung und der Bemühungen der polnischen Kirche konnte die PZPR ihre Machtsansprüche sichern und die Umgestaltung von Staat, Gesellschaft und Wirtschaft durchführen. Die Landwirtschaft wurde größtenteils verstaatlicht und die Wirtschaft industrialisiert. Aus dem Wirtschaftsleben wurden Privatunternehmer und die Nichtmitglieder der Kommunistischen Partei entfernt.

Die Menschen wurden wieder, wie schon so oft in ihrer Geschichte, der Freiheit und der Gerechtigkeit beraubt. Erneut mussten sie im Untergrund gegen die Willkür der fremden Macht

kämpfen, sie durften in vielen Lebensbereichen nicht mehr selbst entscheiden, sondern wurden bevormundet. Für den beruflichen Erfolg waren nicht die Qualifikationen und das Talent ausschlaggebend, sondern die Parteizugehörigkeit.

Man durfte damals nicht aus Polen ausreisen und jegliche Kontakte mit dem Ausland wurden unterbunden. Bei jedem Verdacht, etwas gegen das „Interesse des Staates“, oder um es genauer auszudrücken gegen das Interesse der kommunistischen Partei zu unternehmen, wurden die Menschen, ohne das Recht auf einen Anwalt verhört, erniedrigt, unschuldig in Gefängnisse gebracht und beruflich sowie privat systematisch vernichtet.

Die polnische Bevölkerung wurde in der Zeit der russischen Vorherrschaft indoktriniert, das Bildungswesen wurde an die Bedürfnisse der regierenden Partei angepasst, man durfte nur noch die vom kommunistischen Regime zugelassenen Bücher lesen, Filme sehen und Programme hören. Massenmedien waren unter staatlicher Kontrolle (vgl. Mochtarova 2000, S. 48 f).

Das Leben der polnischen Bevölkerung wurde noch zusätzlich durch eine wegen der Fehlorganisation eingetretene wirtschaftliche Krise erschwert, sodass es oft selbst an Grundnahrungsmitteln für die Menschen fehlte. Wieder musste man, wie schon während der Unfreiheit Polens im 19. Jahrhundert, zusammenhalten, um mit gemeinsamen Kräften diese schwere Zeit zu überwinden (vgl. Mochtarova 2000, S. 55 f).

In den fast 50 Jahren der kommunistischen Herrschaft gab es trotz der drohenden Repressionen eine Reihe von Kämpfen und verschiedene Formen des Widerstands. Im Laufe der Zeit nahmen Proteste und gewalttätige Auseinandersetzungen zwischen der Bevölkerung und der regierenden Partei zu.

1978 wurde der polnische Erzbischof Karol Wojtyla zum Papst der katholischen Kirche gewählt, was den Kampfeswillen bei den Polen noch stärkte und eine große moralische Unterstützung war. Der Durchbruch in den Kämpfen gegen den Kommunismus kam dann im August 1980 mit der Gründung der freien Gewerkschaft „Solidarnosc“ mit Lech Walesa, dem späteren Staatspräsidenten, an der Spitze.

Nach vielen Turbulenzen und einem über fast zwei Jahre dauernden Kriegszustand in Polen kam es 1989 zu den so genannten Gesprächen der Opposition mit der kommunistischen Regierung am Runden Tisch, welche ein Ende des Kommunismus in Polen setzten.

1991 fanden in Polen die ersten freien Parlamentswahlen statt, die das Eintreten einer neuen Ära in Polen endgültig besiegelten.

1.3 Identitätskrise und Neupositionierung nach dem Fall des Kommunismus

Polen hat seit dem Fall des Kommunismus 1989 einen grundlegenden Wandel von einem abgeschotteten, von der Planwirtschaft gesteuerten Land zu einer leistungs- und konsumorientierten Gesellschaft vollzogen (vgl. Bericht über Polen von PricewaterCoopers, verfügbar unter <http://www.pwc.com/pl/eng/guide/index.html>).

Diese Transformation ging zwangsläufig mit der Neuorientierung und Neupositionierung der Werte und Normen der polnischen Bevölkerung einher. Monika Mochtarova ist sogar der Ansicht, dass die Polen nach der politischen Wende einen Kulturschock erlebten (vgl. Mochtarova 2000, S. 49).

Im kommunistischen Polen sehnten sich die Menschen nach Freiheit, nach einem eigenen unabhängigen Staat, nach dem Recht, das zu tun und zu sagen, was man will. Als dies aber erreicht wurde und das Land von den sowjetischen Einflüssen befreit war, rückten andere Probleme in den Mittelpunkt.

Die Kluft zwischen Polen und den weseuropäischen Ländern, welche über bessere Bildung verfügten, einen wesentlich höheren Lebensstandard und in vielen Lebensbereichen ein besseres Know-how hatten, war nicht zu übersehen. Es kamen bei den Polen Gefühle der Unsicherheit und Minderwertigkeit zum Vorschein, aber auch Zweifel am so erkämpften und lange erstrebten Polentum (vgl. Mochtarova 2000, S. 50).

Wie aber die Entwicklungen der letzten Jahre zeigen, hat Polen einen guten Weg in die Zukunft gefunden, indem man an die vorsozialistischen und vorkommunistischen Traditionen anknüpfte. Die schwer angeschlagene Wirtschaft des Landes wurde zwar mit drastischen Methoden, jedoch erfolgreich saniert. Rückstände in vielen Lebensbereichen wurden relativ schnell aufgeholt und Wissenslücken aufgefüllt. Die Öffnung der Grenzen führte zum intensiven Austausch und Wissenserwerb von den weiter entwickelten Ländern.

Polen ist zurzeit mit 39 Millionen potenzieller Konsumenten einer der größten Verbrauchermärkte in Mitteleuropa und wegen der guten Wachstumsperspektiven, des großen Nachfragepotenzials und der relativ starken Kaufkraft ein interessanter Wirtschaftspartner (vgl. S. 125).

Jetzt, 20 Jahre nach dem Fall des Kommunismus, dominiert in Polen eine neue Generation, welche die Schatten des kommunistischen Regimes nicht miterleben musste und mit Weltoffenheit und ohne Ballast in die Zukunft blickt, Bildung auf einem hohen Niveau genießt und sich selbst als ein Teil einer großen Europäischen Gemeinschaft ansieht (vgl. CBOS-Bericht BS/32/2009).

2 Analyse des polnischen Werte- und Normensystems

Normen und Werte sind leitend für jede Kultur, was bereits in den bisherigen Ausführungen über das Phänomen Kultur erläutert wurde. Demnach wird das Verhalten aller Individuen von einem gewissen System von Normen und Werten bestimmt.

Bei interkulturellen Begegnungen, wo Interaktionspartner von unterschiedlichen Werten und Normen geprägt sind, sind Hindernisse und Missverständnisse in der Kommunikation sehr wahrscheinlich. Sie können nur durch die Kenntnis über die kulturelle Prägung des Anderen vermieden werden können.

In dieser Arbeit wird nun der Versuch unternommen aufgrund von bereits bestehenden empirischen Untersuchungen zu polnischen Kulturmerkmalen, das Werte- und Normensystem der polnischen Gesellschaft zu erfassen.

Gleichzeitig werden, im Hinblick auf das Thema der vorliegenden Arbeit, die Auswirkungen des polnischen Werte- und Normensystems auf interkulturelle Geschäftskontakte analysiert und es werden Hintergründe der häufigsten Probleme sowie Konfliktpotenziale beleuchtet, auf welche Führungskräfte aus deutschsprachigen Kulturen in Polen stoßen (können).

2.1 Probleme bei der Erfassung des polnischen Kulturbildes

Wie schon oft angesprochen, ist die Erfassung der Gemeinsamkeiten einer ganzen Nation immer eine problematische Aufgabe. Im Falle Polens scheint sie aber durch folgende Umstände noch zusätzlich erschwert zu sein (vgl. Jędrzejczyk & Rassadin 2006, S. 45):

- Werte- und Normen sind im Allgemeinen stets im Wandel, was in Polen besonders stark zum Vorschein kommt. Das Land befindet sich nämlich immer noch im Transformationsprozess, und zwar mit unterschiedlicher Ausprägung in verschiedenen gesellschaftlichen Gruppen. Die Polen sind auf der Suche nach einer neuen Identität, demzufolge weichen die traditionellen Werte (vgl. Kapitel III, 2.2) oft von den sich neu bildenden ab (vgl. Jędrzejczyk & Rassadin 2006, S. 45; siehe dazu auch TV-Beitrag zum Thema: Der Wandel des Nationalcharakters der Polen (Originaltitel in Polnisch: Zmienia się narodowy charakter Polaków), verfügbar unter www.extendeddisc.com/poland).

- Die Werteunterschiede zwischen der älteren und der jüngeren Generation sind aufgrund der jüngsten Geschichte Polens viel signifikanter als in anderen Ländern (vgl. Mochtarova 2000, S. 50 f). Während die ältere Generation sehr stark vergangenheitsorientiert und traditionsgebunden ist, legt die jüngere Generation viel mehr Wert auf die Zukunft und neue Werte wie Leistung und Erfolg (vgl. Marciniak 2005, S.75). Wenn man bedenkt, dass Polen vom Durchschnittsalter her gesehen ein junges Volk ist (über 30% der Bevölkerung unter 19 Jahren)¹¹, muss oft differenziert werden, um welche Altersgruppe es sich in einer bestimmten Situation handelt.
- Die Unterschiede zwischen der ländlichen, an die traditionellen polnischen Werte gebundenen Bevölkerung und den städtischen Einwohner sind sehr stark ausgeprägt (vgl.CBOS- Bericht BS/125/2006).

2.2 Traditionelle Normen und Werte in Polen

Unter den traditionellen Werten sind in der vorliegenden Arbeit solche zu verstehen, die für die polnische Nation im Laufe ihrer Geschichte immer charakteristisch waren und heute noch sind.

Laut Paulina Jedrzejczyk und Janina Rassadin nehmen folgende traditionelle Werte einen hohen Platz in der Wertehierarchie der Polen ein (vgl. Jedrzejczyk & Rassadin 2006, S. 45-55):

- Nationalstolz und Patriotismus
- Religion
- Freiheitsliebe
- Familie.

Die Aktualität dieser Werte bestätigen auch mehrere Untersuchungen und Umfragen des polnischen Meinungsforschungsinstituts CBOS (vgl. CBOS- Berichte zu verschiedenen Themen der polnischen Mentalität -Auflistung der zitierten Studien in der Quellenangabe am Ende dieser Arbeit).

¹¹ Quelle: Statistisches Jahrbuch Polen 2008 (Originaltitel in Polnisch: Maly Rocznik Statystyczny Polski 2008), verfügbar unter http://www.stat.gov.pl/gus/45_737_PLK_HTML.htm (20.4.2009)

2.2.1 Nationalstolz und Patriotismus

Wie schon aus dem Kapitel über die Geschichte Polens hervorgeht, musste das polnische Volk oft um die nationale Unabhängigkeit seines Landes bangen. Ein eigenes Staatsgebiet im Herzen Europas zu haben, war keine Selbstverständlichkeit und musste nicht selten blutig erkämpft werden. Diese Kämpfe wurden besonders in der romantischen Literatur des 19. Jahrhunderts glorifiziert. Die polnischen Nationaldichter, von denen die meisten im Exil lebten und wirkten, haben Polen aufgrund der geschichtlichen Ereignisse als ein auserwähltes Märtyrer-Volk dargestellt.

Polnische Identität wurde immer wieder bedroht, jedoch nie von den Polen aufgegeben (vgl. Fischer et al. 2007, S. 138). Patriotische Literatur, polnische Sprache und Kultur sowie starker Glaube und Religion hielten das polnische Volk in den Zeiten der Fremdherrschaften immer zusammen. Polen sind daher sehr stolz auf ihre Nationalhelden und auf das gesamte Polentum (vgl. Grünefeld 2005, S. 6; Eidam 2004, S. 5).

Dabei zeigt sich das traditionelle Polentum nach Gawin und Schulze in *„Leidensfähigkeit und Todesmut“* (v. Gawin & Schulze 2006, S. 99).

Die Bereitschaft sich für die Freiheit des Heimatlandes aufzuopfern und dabei „aufs Ganze“ zu gehen¹², auch wenn die Aussichten für einen Gewinn nicht groß sind, zeigt dass sich Polen sehr stark von Emotionen leiten lassen (vgl. Gawin & Schulze 2006, S. 99). So emotional reagieren sie auch heute, wenn ihre nationalen Gefühle verletzt werden.

Gerade in den Kontakten mit den Deutschen und den Österreichern neigen die Polen oft dazu, ihre Unabhängigkeit und polnische Nationalität übertrieben zu betonen und eben in Zusammentreffen mit Partnern aus diesen Ländern erwarten sie, mehr als von allen anderen, Achtung und Gleichberechtigung (vgl. Fischer et al. 2007, S. 137 ; Grünefeld 2005, S.4).

Die gemeinsame Geschichte der Deutschen und Polen mit vielen dunklen Kapiteln wie den Teilungen, der Germanisierung der polnischen Bevölkerung in der Bismarck-Ära, der Unterdrückung und Verfolgung der Polen im Zweiten Weltkrieg u.a. trugen dazu bei, dass die Polen den Deutschen gegenüber zumindest mit Vorsicht und Distanz begegnen. Denn wie Fischer/Dünstl/Thomas feststellten, *„In Polen lebt Geschichte, wird lebendig gehalten durch Erzählungen, Mythen und durch aktive Miteinbeziehung in das gegenwärtige Geschehen.“* (v. Fischer et al. 2007, S. 137).

¹² In den Freiheitskämpfen haben die Polen oft nach der Devise „bis zum letzten Blutstropfen“ gekämpft.

Die gegenseitigen deutsch-polnischen Kontakte werden dadurch erschwert, dass das Bild Polens in Deutschland oft negativ geprägt ist (vgl. Müller 2005, S. 70).

Während einer Konferenz zum Thema „Deutschland-Polen, Gegenseitige Wahrnehmung und Visionen in Europa“, an der deutsche und polnische Politiker, Intellektuelle und Wirtschaftsexperten teilnahmen, wurde festgestellt, dass Deutsche im Allgemeinen eher negative Einstellung zu ihrem östlichen Nachbar haben, und das obwohl mehr als zwei Drittel der Deutschen nie in Polen waren.

Laut Izabela Gawin und Dieter Schulze sind in Deutschland zahlreiche Vorurteile und Stereotype über Polen weit verbreitet. So werden Polen als faul, religiös, rückständig und korrupt bezeichnet (vgl. Gawin & Schulze 2006, S. 147). Weitere Assoziationen, die während der bereits erwähnten Konferenz „Deutschland-Polen, Gegenseitige Wahrnehmung und Visionen in Europa“ zur Sprache kamen, sind: dunkle Geschäfte, Schmutz und Autodiebe.¹³

Winfried Blum, Daimler Chrysler Ceo in Warschau, erfasst den aktuellen Stand der polnisch-deutschen Beziehungen folgendermaßen:

„Zum friedlichen und gutnachbarlichen Zusammenleben wie auch zum erfolgreichen, partnerschaftlichen Business gehört Vertrauen. Zwar sind Polen und Deutsche vereint in der EU, aber ein wahrhaftes Vertrauensverhältnis hat sich zwischen ihnen noch nicht entwickelt.“ (v. Winfried Blum, Daimler Chrysler Ceo in Warschau, zitiert nach Jonkisz & Müller 2006, S. 232)

Die Verhältnisse zwischen den Polen und den Österreichern gestalten sich laut der Studie des Fessel-Meinungsforschungsinstituts „Österreich und seine Nachbarn“ sehr ähnlich.¹⁴ Nach der besagten Studie haben allerdings die Österreicher ein schlechteres Bild von den Polen als die Polen von den Österreichern und das betrifft auch die Ansichten der jüngeren *„noch nicht von der Nazi-Ideologie beeinflussten - Österreicher“*, wie die Botschafterin der RP in Österreich, Irena Lipowicz in einem Interview anmerkte¹⁵.

¹³ vgl. Feststellungen der Konferenz „Deutschland-Polen, Gegenseitige Wahrnehmung und Visionen Europa“ am 22. April 2009, Ergebnisse und Thesen, teilweise verfügbar auch unter www.isp.org.pl/?v=page&id=406&ln=eng (3.5.2009)

¹⁴ vgl. Studie „Österreich und seine Nachbarn“ des Fessel-Meinungsforschungsinstituts, 2000, weitere Informationen verfügbar unter <http://www.gfk.at/> (22.4.09)

¹⁵ Kommentar der Botschafterin der Republik Polen in Wien zur Präsentation der Fessel-Studie „Österreich

Eine gelungene interkulturelle Kommunikation, welche bei den internationalen Geschäften im Mittelpunkt steht, kann aber nur dann zustande kommen, wenn beide Seiten bemüht sind, den Interaktionspartner, seine Kultur und Geschichte zu respektieren. Demnach empfiehlt sich für alle Beteiligten folgende Hinweise zu beachten, welche effektive Kommunikation und gegenseitige Kontakte erleichtern.

Konfliktpotenzial in interkulturellen Kooperationen und Lösungsvorschläge:¹⁶

Der Nationalstolz und Patriotismus der Polen können in Geschäftsbeziehungen in verschiedener Form zum Ausdruck kommen. Für die deutschsprachigen Partner, welche bemüht sind, mit Polen geschäftliche Kontakte aufzunehmen und sie auch zu erhalten, ist es ratsam sich über folgende Konfliktpotenziale und entsprechende Lösungsvorschläge bewusst zu sein.

- Eine ablehnende Einstellung zu einem Land, als auch im Hinterkopf gespeicherte Stereotype und Vorurteile wirken sich immer negativ auf die gegenseitige Zusammenarbeit aus, dabei sollte gerade in den polnisch-deutschen und polnisch-österreichischen Beziehungen vor allem am Aufbau vom gegenseitigen Vertrauen gearbeitet werden (vgl. Fischer et al. 2007, S. 44).
- Für deutsche und österreichische Führungskräfte, welche mit Polen eine Zusammenarbeit anstreben, empfiehlt es sich dem Polentum - den polnischen Traditionen und der polnischen Geschichte gegenüber mit Respekt und Offenheit zu begegnen (vgl. Eidam 2004, S.5).
- Verächtliche Kommentare und Witze zum polnischen Nationalstolz oder zu polnischen Nationalhelden (Freiheitskämpfer, polnischer Papst, Lech Walesa, Adam Malysz, etc.) seitens der deutschsprachigen Partner werden als äußerst unpassend empfunden (Grünefeld 2005, S.10; Fischer et al 2007, S. 63).

und seine Nachbarn“ im Europa Club Wien, 2000, (Quelle: Die Presse, 09.11.00)

¹⁶ In den nächsten Kapiteln werden Konfliktpotenziale aufgedeckt, welche aus den kulturellen Unterschieden zwischen Polen und ihrer deutschsprachigen Partnern resultieren, als auch Lösungen zur Bewältigung dieser Konflikte vorgeschlagen.

- Die Verharmlosung der geschichtlichen Ereignisse ist kein guter Weg um eine Vertrauensbasis zu polnischen Partnern aufzubauen (vgl. Fischer et al. 2007, S. 137-140).
- Von Überheblichkeit und Vermittlung des Gefühls, dass man der Bessere ist, den besten Weg weiß oder das beste Know-how hat, ist eher abzuraten, denn besonders wenn man aus Deutschland oder Österreich kommt, stößt derartiges Verhalten auf Abneigung (vgl. Grünefeld 2005, S.5; Fischer et al. 2007, S. 43).
- Die Einführung ausländischer Organisationsformen oder sogar ausländische Führungskräfte, die keinen gleichgestellten Polen haben, werden meistens als Beleidigung polnischer Fähigkeiten angesehen und oft abgelehnt. Aus der Umfrage der Autorin geht hervor, dass deutsche und österreichische Firmen, die bereits erfolgreich am polnischen Markt Fuß gefasst haben, die höchsten Führungspositionen mit Polen besetzten, um ein Vertrauensgefühl zu vermitteln.
- Es kommt immer noch vor, dass Polen mit anderen osteuropäischen Ländern gleichgestellt wird, worauf aber die auf ihre eigene Nationalität stolzen Polen sehr empfindlich reagieren. Jedenfalls ist es abzuraten, Polen auf Russisch anzusprechen, was mit großer Wahrscheinlichkeit auf negative Reaktion stoßen würde (vgl. CBOS-Bericht BS/198/2008; Gawin & Schulze 2006, S. 140).
- Auch wenn die Polen selbst den politischen, wirtschaftlichen oder kulturellen Entwicklungen in ihrem Land kritisch gegenüberstehen, so ist Kritik seitens „Ausländer“ nicht erwünscht (Jedrzejczyk & Rassadin 2006, S. 47; Grünefeld 2005, S. 10).
- Besonders die Interaktionen zwischen den Deutschen, die für ihre Sachlichkeit bekannt sind, und den Polen, die emotional und gefühlsgeladen sind, erfordern viel Sensibilität von beiden Seiten (vgl. Fischer et al. 2007, S.45 oder Grünefeld 2005, S. 15).

2.2.2 Religion und Katholizismus

In einer Umfrage des polnischen Meinungsforschungsinstituts CBOS zum Thema „Glaube und Religiosität der Polen 20 Jahre nach der politischen Wende“ (vgl. CBOS-Bericht BS/34/2009) erklären sich 94,7 % der Polen als Katholiken und bezeichnen sich dabei als gläubig oder sogar sehr gläubig.

29% der befragten Polen sind der Meinung, dass der Glaube und die Religion den Sinn des Lebens ausmachen. Diese Zahlen zeigen, dass der Glaube einen wichtigen Platz in der polnischen Wertehierarchie annimmt.

Somit hat auch die katholische Kirche eine wichtige Stellung in Polen, was nicht zuletzt auf die Geschichte des Landes zurückzuführen ist. Polen sahen ihr Land im Laufe der Geschichte oft als eine Festung des Katholizismus, die den Glauben einerseits gegen den Islam und andererseits gegen den Protestantismus zu verteidigen hatte (vgl. Fischer et al 2007, S. 134).

Da die politischen Feinde Polens meistens andersgläubig waren, um nur an die Angriffe des evangelischen Schwedens oder der islamischen Türkei zu erinnern, stand der katholische Glaube immer eng mit der Idee der Verteidigung des Vaterlandes in Verbindung (vgl. Jedrzejczyk & Rassadin 2006, S. 47). In den Zeiten der Unabhängigkeitskämpfe hat die Kirche die Polen als Nation zusammengehalten und stellte das einigende Motiv zwischen den von Österreich, Preußen und Russland besetzten polnischen Gebieten dar. Sie spielte eine zentrale Rolle bei der Bewahrung des Polentums, der polnischen Nationalität, der Sprache und der Traditionen.

So sind im Laufe der Geschichte *„die Aspekte der religiösen, politischen und kulturellen Identität Polens miteinander verschmolzen.“* (v. Fischer et al.2007, S. 134)

Das bestätigt auch eine vom CBOS erstellte Umfrage zur Charakteristik der polnischen Bürger, in der Polen den katholischen Glauben als eine der wichtigsten Eigenschaften angegeben haben (vgl. CBOS-Bericht BS/84/2005).

Die letzten Untersuchungen zur Sittlichkeit der polnischen Bevölkerung zeigen jedoch, dass sich die Einstellung der Polen zur katholischen Kirche und zu den zentralen Werten, welche sie vermittelt, ändert. Oft wird zwischen dem Glauben und der Kirche als Institution differenziert (vgl. CBOS-Bericht BS/49/2009).

Während der Glaube immer noch ein wichtiger Bestandteil der polnischen Identität ist, spielen die religiösen Praktiken und die Kirche für viele Polen nicht mehr eine so wichtige Rolle wie früher. Das zeigt sich beispielsweise in der Tatsache, dass die katholische Kirche ihren früher

großen Einfluss in gesellschaftlichen und politischen Fragen allmählich verliert, auch wenn es in Polen laute rechtskonservative Lager gibt, welche sehr darum kämpfen (vgl. Fischer et al. 2007, S. 136).

Weitere Bestätigung der sich ändernden Einstellung der Polen gegenüber der Religion ist die steigende Toleranz gegenüber Themen wie Euthanasie oder Abtreibung, die von der katholischen Kirche strengstens abgelehnt werden. Wobei hier anzumerken ist, dass dieser Wertewandel vor allem in der jüngeren Generation beobachtet wird. So z. B. hat sich in einer Umfrage zur Euthanasie der Großteil der Befragten zwischen dem 18. und 34. Lebensjahr für Sterbehilfe ausgesprochen (vgl. CBOS-Bericht BS/93/2007). In einer weiteren Umfrage haben 50 % der Respondenten das Recht der Frauen auf Abtreibung befürwortet (vgl. CBOS-Bericht BS/152/2007). Dabei ist zu erwähnen, dass die Einstellung zum Schwangerschaftsabbruch in enger Relation zur Religiosität der Befragten steht - je öfter sie an religiösen Praktiken teilnehmen, desto stärker lehnen sie die Abtreibung ab (vgl. CBOS-Bericht BS/152/2007).

Polen können und sollten demzufolge nicht als ein stark religiöses Volk verstanden werden, das die konservativen Werte der katholischen Kirche als oberstes Gebot ansieht.

Allein die Tatsache, dass am Sonntag in Polen die meisten Geschäfte geöffnet sind und der Großteil der polnischen Bevölkerung am „*Tag des Herrn*“ einkaufen geht, was in Deutschland und in Österreich für heftige Diskussionen sorgen würde, ist ein weiterer Beweis dafür (vgl. Fischer et al. 2007, S. 135).

An den Sonntagen gehen zwar die meisten Polen auch in die Kirche, doch manchmal ist der Grund dafür alleine die Gewohnheit oder die Wahrung des Scheins, was ein Österreicher, der schon 9 Jahre in Polen lebt und arbeitet, folgendermaßen beschreibt:

„Manchmal habe ich den Eindruck, dass der Glaube in Polen eher oberflächlich und nicht tief verankert ist. Man geht in die Kirche, weil sich das, wie das Polen sagen würden, so gehört. Wenn man nicht ausgeschlossen sein will und sich keine kritischen Kommentare seitens der Nachbarn anhören möchte, geht man halt zur Messe.“ (Aussage eines Österreichers im Rahmen der von der Autorin durchgeführten Umfrage)

Als Fortführung dieses Gedankens äußert sich ein anderer Österreicher folgendermaßen zum polnischen Glauben:

„ (...)Dennoch sehe ich in Polen eine zunehmende Säkularisierung, sogar stärker als in Österreich. Dies liegt daran, dass der Wohlstand in Österreich langsam gewachsen ist. In Polen hingegen haben sich nach dem Ende des Kommunismus einige Leute sehr schnell bereichert und diese brauchen keinen Gott mehr. Da diese Gruppen immer mehr Einfluss gewinnen, findet in Polen eine Säkularisierung in sehr raschem Tempo statt. Gerade junge Menschen sind davon leicht zu verführen.“ (zitiert nach Marciniak 2005, S. 43)

Die schon erwähnte Studie zur Sittlichkeit der polnischen Bevölkerung belegt, dass Polen gerne ihre Einstellung zu den katholischen Werten relativieren, und auch ein Teil von denjenigen, die sich als tief gläubig bezeichnen, sind mit Entwicklungen einverstanden, die von der katholischen Kirche strikt abgelehnt werden. (vgl. CBOS-Bericht BS/49/2009).

Konfliktpotenzial in interkulturellen Kooperationen und Lösungsvorschläge:

Polen sind gläubig, gehen regelmäßig in die Kirchen, aber der Durchschnitt der Bevölkerung ist nicht fanatisch religiös, wie oft von den Westeuropäern behauptet wird. Da heutzutage in Polen viele Werte der katholischen Kirche relativiert werden, kommt die Religiosität im Berufsleben und in den interkulturellen Begegnungen wahrscheinlich selten zum Vorschein. Dennoch sollten die ausländischen Führungskräfte in Zusammenhang mit dem Glauben der Polen Folgendes beachten:

- Als Ausländer sollte man sich dessen bewusst sein, dass kritische Kommentare zur katholischen Kirche oder zum Glauben der Polen wahrscheinlich als Beleidigung empfunden werden, auch wenn sich viele Menschen mit der Kirche als Institution nicht identifizieren (vgl. Grünefeld 2005, S.9; Fischer et al. 2007, S. 136)
- Der Einfluss der katholischen Kirche auf die Moral der polnischen Bevölkerung war immer sehr groß, und auch wenn viele Polen heutzutage die traditionellen katholischen Werte als relativ ansehen und im Alltagsleben Toleranz und Offenheit gegenüber anders Gesinnten zeigen, so ist trotzdem Vorsicht in Gesprächen über folgende Themen geboten:

- Abtreibung und Euthanasie: Polen hat eines der strengsten Abtreibungsgesetze in der Europäischen Union und die Befürworter der Abtreibung werden in konservativen Kreisen als „Befürworter des Tötens“ beschimpft (vgl. Jedrzejczyk & Rassadin 2006, S. 53).
- Homosexualität – wird zwar von vielen Polen toleriert, eine direkte Konfrontation mit dem Thema wird aber vermieden. In Polen herrscht die allgemeine Ansicht, dass die Homosexuellen ihre Orientierung für sich behalten und nicht der Öffentlichkeit zeigen sollten (vgl. Jedrzejczyk & Rassadin 2006, S. 53).
- Die Wahrscheinlichkeit, dass man auf einen gläubigen, praktizierenden, und an die traditionellen Werte gebundenen Katholiken trifft, ist bei der älteren Generation viel höher. Die jüngere Generation ist, auch wenn gläubig, doch sehr tolerant und offen.

2.2.3 Hoher Stellenwert der Familie

„Die Familie ist die Grundeinheit des polnischen Lebens, wichtiger als alle anderen Gruppierungen und sogar noch wichtiger als religiöse und patriotische Gefühle.“ (v.Lewis 2000, S. 277)

Die Familie hatte für die Polen immer einen hohen Stellenwert. Als man aufgrund der politischen Situation in Polen nicht öffentlich seine Meinung sagen durfte und oft von Menschen umgeben war, denen man nicht trauen konnte, war die Familie ein wichtiger Zufluchtsort. Denn den Familienmitgliedern konnte man vertrauen und man konnte sich immer auf sie verlassen. Gegenseitige moralische, finanzielle und materielle Unterstützung war im Laufe der wechselvollen Geschichte unentbehrlich. Familien waren in der Zeit der Abhängigkeit von fremden Mächten auch Zentren des Polentums. Als die polnische Sprache und Kultur verboten waren, hat man diese in den Familien gelernt und gepflegt.

Auch heute hat die Familie einen sehr hohen Stellenwert in der polnischen Gesellschaft, und wenn es nach einer Umfrage von CBOS geht, sogar den höchsten (vgl. CBOS-Bericht BS/40/2008). Ca. 80 % der Befragten gaben Familie als das Wichtigste im Leben an, während berufliches

Leben mit 44% erst an 5. Stelle, Leben im Wohlstand mit 18% an 10. Stelle und Erfolg im Leben mit nur 3% an 16. Stelle in der Wertehierarchie der Polen standen.

92% der Interviewten glauben, dass ein glückliches Leben ohne Familienleben nicht möglich ist. Von denen, die diese Meinung vertraten, waren 83% Frauen und 72% Männer. Im Rahmen dieser Untersuchung wurde festgestellt, dass vor allem Befragte mit Hochschulabschluss, Führungskräfte und polnische Intelligenz die Familie als einen zentralen Bestandteil des Lebens ansehen. Dabei versteht man in Polen unter Familie vor allem ein Haushalt mit Kindern. Nur 2% aller Befragten in der oben erwähnten Studie wollten keine Kinder haben.

Die familiären Kontakte in Polen sind sehr intensiv und werden regelmäßig gepflegt. Man unterhält Kontakte nicht nur mit den engsten Familienmitgliedern, sondern auch mit entfernten Tanten und Onkeln. Als Familienmitglieder bezeichnet und behandelt man auch gute Freunde (Wilhelm 2006, S. 57).

Konfliktpotenzial in interkulturellen Kooperationen und Lösungsvorschläge:

- Polen nehmen ihre Pflichten am Arbeitsplatz und Arbeitsaufgaben sehr ernst, was im weiteren Verlauf dieser Arbeit noch besprochen wird. Sie sind auch bereit hart zu arbeiten und Überstunden in Kauf zu nehmen, um ihrer Familie ein Leben auf möglichst hohem Niveau zu bieten. Wenn aber Familie oder Freunde in Not sind so erwarten Polen Verständnis seitens der Vorgesetzten dafür, dass sie beispielsweise nicht zur Arbeit kommen oder sich verspäten (vgl. CBOS-Bericht BS/40/2008).
- Die engen Familienkontakte sind oft der Grund für die relativ geringe Mobilität der polnischen Gesellschaft (vgl. Fischer et al. 2007, S. 75; Jedrzejczyk & Rassadin 2006, S. 49). Die polnischen Mitarbeiter sind häufig nicht bereit, den Arbeitsplatzort zu wechseln, auch wenn das bessere Arbeitsbedingungen mit sich bringen würde. Eine mögliche Lösung wäre, den Mitarbeiter samt Familie zu entsenden.
- Das soziale und familiäre Netzwerk hat den Vorteil, dass die Mitarbeiter, wenn notwendig, mit Unterstützung der Familienmitglieder rechnen können, beispielsweise in Form von Kinderbetreuung, welche u.a. die zeitliche Verfügbarkeit bei Überstunden oder Dienstreisen erhöhen (vgl. Jedrzejczyk & Rassadin 2006, S. 49).

2.2.4 Freiheitsliebe

„Für eure und unsere Freiheit...“ mit diesem Spruch kämpften Polen 1831 während des Novemberaufstands gegen den russischen Besatzer, und mit demselben Spruch ging auch die Solidarnosc mit Lech Walesa 1989 auf die Barrikaden und kämpfte für das Selbstbestimmungsrecht der polnischen Nation.

Eine Studie über die Veränderungen in Polen seit der politischen Wende 1989 (vgl. CBOS-Bericht BS/32/2009) zeigt, dass die polnische Bevölkerung von allen Veränderungen am meisten das Wiedererlangen verschiedener Freiheiten schätzt. Darunter sind u.a. wirtschaftliche und politische Unabhängigkeit, zivile Freiheiten, Reisefreiheit oder Meinungsfreiheit, um nur einige zu nennen, zu verstehen.

Die Freiheitsliebe ist für die Polen kennzeichnend. Bereits im 16. Jahrhundert hatte sich in Polen ein demokratisches politisches System etabliert, in dem der König seine Macht mit dem Adel teilen musste.

Jedoch gerade der Blick auf die damaligen Entwicklungen in Polen lässt darauf schließen, dass eine übertriebene Freiheitsliebe auch negative Folgen haben kann. So konnte im 17. und 18. Jahrhundert jeder einzelne Abgeordnete im Sejm (Kammer im polnischen Parlament) mit dem Recht auf *Liberum Veto* (lat. „Ich verbiete“) Einspruch erheben und damit Beschlüsse des Parlaments verhindern.

Das polnische *Liberum Veto* war einerseits ein Ausdruck der Freiheitsliebe, die für den polnischen Adel (*szlachta*) sehr charakteristisch war, andererseits war es aber auch ein Zeichen dafür, dass die persönlichen Freiheiten der Abgeordneten damals wichtiger als das Wohl des Staates zu sein schienen, denn der Sejm war praktisch nicht in der Lage Beschlüsse zu fassen. Die anarchistischen Zustände im damaligen Polen (Der Adel hat von ihrem Freiheitsrecht Gebrauch gemacht, konnte sich aber untereinander nicht einigen) und die generelle Ablehnung gegenüber der Autorität des Staates wurden schlussendlich von fremden Mächten ausgenutzt und das Land wurde von den drei großen Nachbarländern annektiert.

Polen haben ihre Freiheit und Unabhängigkeit im Laufe der Geschichte mehr als einmal verloren und mussten sie immer schwer erkämpfen. So wissen sie diese zu schätzen, was in verschiedenen Lebensbereichen und Situationen, auch im Berufsleben zum Tragen kommt.

Konfliktpotenzial in interkulturellen Kooperationen und Lösungsvorschläge:

- Polen sind sehr sensibel in puncto Freiheitsgefühl. Im Berufsleben z.B. erwarten sie zwar vom Vorgesetzten fertige Anweisungen, was im Kapitel über die Machtdistanz noch genau besprochen wird, sie wünschen sich jedoch einen gewissen Spielraum und Freiheit bei der Ausführung dieser Anweisungen. Da ist seitens der ausländischen Führungskräfte eine besondere Sensibilität gefragt (vgl. Fischer et al. 2007, S. 42).
- Regeln und Vorschriften werden von den polnischen Mitarbeitern oft als Einschränkung der persönlichen Freiheiten angesehen. Es kann vorkommen, dass Vorschriften und Vorgaben, die von den polnischen Mitarbeitern als kontraproduktiv eingeschätzt werden, nicht eingehalten und nicht ausgeführt werden (vgl. Fischer et al. 2007, S. 97 u. S.115). Die ausländischen und vor allem die deutschsprachigen Führungskräfte, für welche die Regelneinhaltung sehr wichtig ist (vgl. Brück 2002, S. 125-128), werden durch den lockeren Umgang der polnischen Partner mit Gesetzen, Vorschriften und Regeln verunsichert. Sie verbinden nämlich das Brechen der Regeln mit kriminellen und strafbaren Handlungen. Polen hingegen, die in dieser Hinsicht viel flexibler sind, was noch explizit im Kapitel III, 2.4 besprochen wird, sehen nichts Falsches dabei (vgl. Fischer et al. 2007, S. 117). Mit zwei so unterschiedlichen Einstellungen sind vielerlei Konflikte zwangsläufig vorprogrammiert, was die Interaktionspartner immer vor Augen halten sollten.
- Es ist ratsam, die polnische Arbeitsweise, welche sich meistens nicht genau an Vorgaben und einem festgelegten Handlungsplan orientiert, nicht gleich als konfus und unordentlich zu verurteilen. Für die Polen zählt vor allem die Erreichung des festgesetzten Ziels. Wie das Ziel erreicht wird, ergibt sich meistens im letzten Augenblick, was noch genau im Kapitel 2.4.3.4 zur Sprache kommt (vgl. Müller 2005, S.71).
- Es ist zu beachten, dass die Einführung von bestimmten Handlungsregeln und Vorschriften, die in der Auffassung der Polen gewisse Beschränkung ihrer Freiheit darstellen, nur dann gelingt, wenn die polnischen Mitarbeiter von der Wichtigkeit und Sinnhaftigkeit dieser Regeln überzeugt sind (vgl. Fischer et al. 2007, S. 107).

2.3 Polen nach den Kulturdimensionen von Hofstede

Dem bereits im theoretischen Teil dieser Arbeit ausführlich präsentierten Modell von Geert Hofstede zu kulturvergleichenden Studien liegt die Annahme zugrunde, dass sich die kulturelle Prägung der Menschen in unterschiedlichen Arbeitsweisen und in unterschiedlichen Managementverhalten widerspiegelt. In dieser Annahme werden im Folgenden die kulturellen Merkmale Polens aufgrund von vier Kulturdimensionen Hofstedes präsentiert.

Da die zu jener Zeit sozialistischen Länder Mittel- und Osteuropas, darunter Polen in ursprüngliche Untersuchungen Hofstedes aus politischen Gründen nicht einbezogen werden konnten, werden nachstehend die Ergebnisse einer Replikationsstudie von Wojciech Nasierowski und Bogusz Mikula präsentiert und ausgewertet (vgl. Nasierowski & Mikula 1998).

2.3.1 Machtdistanz

Anhand von dieser Kulturdimension wird aufgezeigt, inwiefern eine Gesellschaft bereit ist, ungleiche Machtverhältnisse zu akzeptieren. Je höher der Wert dieser Dimension liegt, desto mehr wird die Ungleichheit unter Menschen akzeptiert oder sogar erwünscht (vgl. Kapitel II, 2.3.3).

Laut Nasierowski und Mikula liegt der Wert der Machtdistanz für Polen bei 72 Punkten und ist somit wesentlich höher als der Wert Deutschlands, das auf dieser Skala 35 Punkte hat, oder der Österreichs, das mit 11 Punkten eine sehr niedrige Machtdistanz aufweist (vgl. Hofstede 2006, S. 56).

Im Hinblick auf hohe Machtdistanz der Polen kamen Nasierowski und Mikula im Laufe ihrer Studie zu Schlussfolgerungen, die nachstehend zum großen Teil im Original angeführt werden, und das aus dem Grund weil sie im deutschsprachigen Raum kaum bekannt, aber laut Autorin höchst aufschlussreich sind:

“Polish respondents to the study scored quite high in Power Distance. Typically, societies with high power distance reveal a greater degree of centralization and an unequal distribution of power. Close supervision may be accepted (tolerated) by subordinates. People make an effort to look powerful, which can be reflected in the high status of things. Thus, it should not come as a surprise that very many Poles own cars whose price exceed their yearly salary. Large differences between wages

and privileges are likely. The work ethic is weak and a belief that people dislike work may be prevalent (which may, as indicated by Sarapata 1977, be true of Poles). Managers do not see themselves as practical and systematic, yet they deny a need for support and tend to avoid consultations with subordinates before making decisions. Employees are afraid to disagree with their superiors and are frequently uncooperative.” (v. Nasierowski & Mikula 1998)

Weiters kamen dieselben Autoren zu folgenden Ergebnissen im Bezug auf die Anerkennung der Autoritäten:

„An authoritarian style, although culturally inherent, may not be easily accepted by Polish respondents; it tends to be associated with the ineffectiveness of the earlier regime. This may eventuate in a decreased respect towards authority. Indeed (...), in Central Europe, respect for authority is low and is quite unlikely to improve in the near future. When coupled with weak leadership, such an attitude may easily translate into poor economic performance in enterprises where issues of authority/respect are not easily resolved (e.g. state-controlled companies).” (v. Nasierowski & Mikula 1998)

Die Einstellung zur ungleichen Machtverteilung ist eindeutig in der Geschichte der polnischen Nation verwurzelt. Jedoch kamen die Autoren zu der interessanten und im Zuge dieser Arbeit bereits erwähnten Feststellung, dass die polnische Gesellschaft im Hinblick auf die Machtdistanz aus zwei verschiedenen Perspektiven betrachtet werden muss, nämlich aus der Perspektive der „formalen“ und der „realen“ Autorität, was das nachstehende Zitat bestätigt.

„Ordinary people were deprived of any need to think independently'. These conditions might have added to high Power Distance. However, Power Distance can also be examined from an alternate perspective, that of 'formal' vs. 'real' authority. The 50-year 'socialistic experience' might have produced a dual attitude towards authority in Poland. On the one hand, there is the attitude of official subordination and formal authority - the Communist Party leaders were often more important than the directors of the company - and non-recognition of official authority typically resulted in persecution. On the other hand, there is an informal

attitude based on respect for, and recognition of, truly accepted values. Though conditions have largely changed in Poland in the last decade, people may still fall into the habit of distinguishing between official and unofficial power. (...) Also, as suggested by Mgczynski (1991), an authoritative management style may be preferred by Polish managers, because, although it may not be welcomed, it may be expected by employees. This ambivalent respect for/expectation of authority phenomenon can be used to advantage in management objectives, however.” (v. Nasierowski & Mikula 1998)

Konfliktpotenzial in interkulturellen Kooperationen und Lösungsvorschläge:

Aus den obigen Schlussfolgerungen von Nasierowski und Mikula zu Machtdistanz in Polen und im Hinblick auf die Tatsache, dass die Machtdistanz in den deutschsprachigen Ländern wesentlich niedriger ist, geht deutlich hervor, dass es bei Kontakten zwischen deutschsprachigen Führungskräften und ihren polnischen gleichgestellten Kollegen oder niedriger gestellten Mitarbeitern zu einer Reihe von Differenzen kommen kann, welche im Folgenden mit entsprechenden Lösungsvorschlägen zusammengefasst sind.

- Niedriger gestellte polnische Mitarbeiter akzeptieren eine ungleiche Verteilung und Zentralisation der Macht, was bedeutet, dass sie meistens nicht danach streben in den Entscheidungsprozess im Unternehmen eingebunden zu werden. Sie vertrauen den Kompetenzen und der Autorität der Führungskräfte und stellen ihre Entscheidungen nicht in Frage (vgl. Fischer et al. 2007, S.99).
- Polnische Mitarbeiter sind es gewohnt Respekt vor dem Vorgesetzten zu haben und zu zeigen, so wie auch die polnischen Führungskräfte es gewohnt sind, die Distanz zu den niedriger gestellten Mitarbeitern zu wahren (vgl. Fischer et al. 2007, S. 88f). Bei Kontakten mit den deutschsprachigen Führungskräften, kann diese Einstellung allerdings zu Problemen führen. Deutsche und Österreicher erwarten von ihren Mitarbeitern nicht die Distanz, sondern ein partnerschaftliches Verhältnis und gute Zusammenarbeit. Oft beurteilen die deutschsprachigen Arbeitskräfte die distanzierte Haltung der polnischen Mitarbeiter als Anzeichen von Passivität und Interesselosigkeit. Währenddessen sehen die polnischen Mitarbeiter die eher an einen teamorientierten Führungsstil gewöhnten deutschen oder österreichischen Manager als inkompetent und schwach (vgl. Fischer et

al. 2007, S.99). Hier ist von großer Bedeutung, dass beide Seiten ihre unterschiedliche Einstellung verstehen und bestenfalls gemeinsam Strategien zur Bewältigung dieser Differenz ausarbeiten.

- Polnische Mitarbeiter vermeiden offene Konflikte und Meinungsverschiedenheiten mit dem Vorgesetzten (vgl. Grünefeld 2005, S. 15; Fischer et al. 2007, S.23). Das führt oft dazu, dass die ausländischen Führungskräfte kein negatives, aber auch kein positives Feedback bekommen. Wenn polnische Mitarbeiter unzufrieden sind oder Fehlentscheidungen- und Fehlentwicklungen bemerken, trauen sie sich meistens nicht das ihrem Vorgesetzten offen zu sagen, besonders wenn er kein Pole ist (vgl. Fischer et al. 2007, S.23). Dabei ist anzumerken, dass die jüngere Generation hier viel offener ist als die ältere, die noch unter dem kommunistischen Regime gearbeitet hat und eine restriktive Führung gewohnt ist (vgl. Untersuchungsergebnisse von Extended Disc, verfügbar unter <http://www.extendeddisc.com/poland/>). In einer solchen Situation scheint es wichtig, andere Instrumente bei der Führung und Motivation von älteren und jüngeren Mitarbeitern anzuwenden und die Untergebenen systematisch zu ermutigen, sich zu verschiedenen Sachverhalten zu äußern und ihre Meinung offen zu sagen (vgl. Fischer et al. 2007, S.23).
- Polen neigen dazu, zwischen der offiziellen und inoffiziellen Macht/Autorität zu unterscheiden, was darauf zurückzuführen ist, dass sowohl in der Zeit der Teilungen als auch im sozialistischen Regime die regierende Macht im Staat zwar akzeptiert werden musste, aber von der Bevölkerung nicht geschätzt war. Daneben gab es aber wirkliche Autoritäten und Persönlichkeiten, die von der Mehrheit der Polen anerkannt und beliebt waren wie z.B. Freiheitskämpfer, Oppositionsparteiführer, manche Intellektuelle. Diese Doppelwertigkeit führt dazu, dass die traditionellen Führungsstile, welche bei hoher Machtdistanz normalerweise angewendet werden, sich in Polen nicht bewähren (vgl. Hummel & Zander 2005, S.116). Man sollte demnach als ausländische Führungskraft in Polen flexibel im Führungsstil sein und sich vorerst um das Vertrauen seiner polnischen Mitarbeiter bemühen, denn sobald eine Vertrauensbasis besteht, werden die Polen ihren Vorgesetzten informieren, unterstützen und auch seine Anweisungen befolgen (vgl. Müller 2005, S.71-72; Fischer et al. 2007, S. 44).

2.3.2 Meiden von Unsicherheit

Diese Kulturdimension von Geert Hofstede misst, in welchem Maße die Gesellschaft bereit ist, ungewisse und unbekannte Situationen zu akzeptieren (vgl. Kapitel II, 2.3.3).

Niedriger Wert auf dieser Skala bedeutet, dass die betreffende Kultur eine hohe Bereitschaft aufweist, Risiken und Unsicherheiten in Kauf zu nehmen. Demnach sind die Vertreter dieser Kultur flexibel, akzeptieren leichter Veränderungen und Neuerungen und können sich problemlos an neue, ungeplante Situation anpassen. Gesellschaften mit höherem Wert auf dieser Skala hingegen bevorzugen klare Anweisungen, beschließen zur Absicherung zahlreiche Regeln und Vorschriften und sind schwerfälliger in der Anpassung an Veränderungen (vgl. Kapitel II, 2.3.3).

Nasierowski und Mikula kamen im Zuge ihrer bereits zitierten Untersuchung (vgl. Nasierowski & Mikula 1998) zum Schluss, dass Polen ein hohes „Meiden an Unsicherheit“ im Wert von 106 auf der Skala dieser Dimension aufweisen. Diese Schlussfolgerung bestätigen laut Hummel und Zander (vgl. Hummel & Zander 2005, S.117) zahlreiche detaillierte und komplizierte Gesetze, welche nach der politischen Wende 1989 vom polnischen Parlament verabschiedet wurden.

Der Wert der Unsicherheitsvermeidung für Deutschland beträgt dagegen 65 und für Österreich 70 Punkte (vgl. Hofstede 2006, S. 234).

Nachstehend werden Untersuchungsergebnisse zur polnischen Ausprägung dieser Kulturdimension von Nasierowski und Mikula im Detail präsentiert.

„Study results show that Poles score very high in Uncertainty Avoidance: quite a rational reaction to the recent changes in Poland. Moreover, in the past, uncertainty was externalized. An individual had limited opportunities to control his/her destiny. Regardless of what had been done in the workplace, assessment was often conducted on the whim of the 'party', and frequently could not be explained on economic or logical grounds. There is still both a social support network and an economic grey zone enabling one to live quite well, despite unfavourable employment conditions. These conditions are unlikely to continue into the future: hence, again a preference toward avoiding uncertainty.“ (vgl. Nasierowski & Mikula 1998)

Die obigen Erkenntnisse der Autoren lassen sich einerseits tatsächlich rational durch die Geschichte Polens erklären, vor allem durch die Tatsache, dass im Laufe der Jahrhunderte, Individuen oft kaum Einfluss auf ihr Leben hatten und es gewohnt waren, sich in einem bestimmten System von Regeln zu bewegen. Jedoch wurde im Verlauf der vorliegenden Arbeit auch schon festgestellt, dass die Polen tendenziell dazu neigen, sich nicht starr an Regeln zu halten, wenn diese nicht sinnvoll erscheinen. Dies würde teilweise im Widerspruch zu den Ergebnissen von Nasierowski und Mikula stehen. Auch die jüngeren empirischen Arbeiten nach der Methode von Alexander Thomas untergraben die Ergebnisse von Nasierowski/Mikula, was folgende Aussage dokumentiert.

„Regeln und Strukturen gelten in Polen als grobe Richtlinien, die flexibel gehandhabt werden, wenn es die situativen Bedingungen erforderlich erscheinen lassen.“ (v. Fischer et al 2007, S. 115)

Im Zuge einer in Polen 2008 von Extended DISC durchgeführten Untersuchung zur Auslegung von Hofstede-Kulturdimensionen auf polnische Gesellschaft stellte sich sogar heraus, dass Polen eine extrem niedrige Unsicherheitsvermeidung aufweisen, und die einzige Gruppe, auf welche die Ergebnisse von Nasierowski und Mikula zutreffen, der öffentliche Sektor ist (vgl. Untersuchungsergebnisse von Extended Disc, verfügbar unter <http://www.extendeddisc.com/poland/>). Zur Bekräftigung dieser Feststellungen werden nachstehend deutschsprachige Führungskräfte zitiert, die mit Polen lange und intensive Geschäftskontakte unterhalten. Diese Aussagen untermauern die Annahme, dass die polnischen Mitarbeiter mit ungewissen Situationen bestens zurechtkommen.

„Hierbei lässt sich beobachten, dass die Polen bei Entstehung von kritischen Situationen (...) anfangen zu improvisieren, um schnelle Lösungen zu finden. Bei den deutschen Geschäftspartnern beobachtet man oft die Neigung nach einem Plan vorzugehen, der die Geschäftsprozesse organisiert und oft ein Schema für den Notfall beinhaltet. Wozu kann das führen? Wahrscheinlich dazu, dass die Polen als chaotisch empfunden werden, während in polnischen Augen der deutsche Geschäftspartner als lebensfremd und statisch gesehen wird. Die Polen sehen grundsätzlich Flexibilität und Improvisation als wichtige unternehmerische Eigenschaften, dies scheint genauso richtig und wichtig zu sein, wie die deutsche Ordnungsliebe, die ja nicht Selbstzweck ist, sondern zur Orientierung und

Kontrolle im unternehmerischen Handeln führen soll.“ (v. Christoph Szakowski, Manager für Mittel- und Osteuropa bei Schenker Deutschland AG, zitiert nach Jonkisz & Müller 2006, S. 241)

„Diese Flexibilität und Risikofreude sind ja etwas, worauf die Polen stolz sind. „polak potrafi“¹⁷. Auf den EU-Beitritts-Werbungen wurde gesagt, dass die EU zwar die Technologie und das Know-how hätten, aber die Polen ihr „polak potrafi“. Es natürlich ein Stereotyp, aber es hat ein Fünkchen Wahrheit.“ (Aussage eines Österreichers über Polen, zitiert nach Marciniak 2005, S. 89)

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die Ergebnisse der Studien von Nasierowski und Mikula darauf schließen lassen, dass Polen nicht flexibel mit Änderungen umgehen können und nach Sicherheit streben. Neuere Studien hingegen kommen zu einem ganz anderen Ergebnis. Da sich diese Arbeit an den neuesten Erkenntnissen orientieren soll und weil zahlreiche Äußerungen der ausländischen Führungskräfte in Polen und die Selbsteinschätzung der Polen darauf hindeuten, wird davon ausgegangen, dass sich die Polen durch ein niedriges Unsicherheitsvermeiden auszeichnen.

Konfliktpotenzial in interkulturellen Kooperationen und Lösungsvorschläge:

Die unterschiedliche Einstellung zur Unsicherheitsvermeidung zwischen den polnischen und deutschsprachigen Partnern, wenn eine solche bestehen sollte, kann zu Konfliktsituationen führen. In dieser Hinsicht ist bei interkulturellen Kontakten Folgendes zu beachten:

- Unsicherheit und Ungewissheit sind in Polen ganz normale Erscheinungen, denn das Leben der Polen war, wenn man es im Hinblick auf die Geschichte der polnischen Bevölkerung betrachtet, immer voller Überraschungen. Die Polen haben gelernt mit kritischen und unsicheren Situationen gut umzugehen und in solchen Situationen spontan zu reagieren.
- Eine Ausnahme stellen hier der öffentliche Sektor und die polnischen Behörden dar, die von unzähligen und sich ständig ändernden Gesetzen, Regeln und Vorschriften dominiert sind. Die Behörden in Polen sind bei weitem nicht so flexibel, wie die Polen,

¹⁷ Übersetzt bedeutet dieser Spruch „der Pole kann’s“

die im privaten Sektor arbeiten (vgl. Untersuchungsergebnisse von Extended Disc, verfügbar unter <http://www.extendeddisc.com/poland/>).

- In der Praxis bedeutet für die deutschsprachigen Führungskräfte die hohe Unsicherheitsvermeidung im öffentlichen Sektor, dass man für den Umgang mit polnischen Beamten und Behörden viel Geduld aufbringen muss. Der Manager von Daimler-Chrysler für Polen, Wilfried Blum, stellte beispielsweise fest, dass die Einholung der Bewilligung für den Bau der Firmenzentrale in Warschau länger dauerte als der Bau selbst (vgl. Wilfried Blum, zitiert nach Jonkisz & Müller 2006, S.237). Darüber hinaus werden Gesetze in Polen oft geändert, ergänzt und modifiziert, was die Geschäftstätigkeit, vor allem für ausländische Führungskräfte, die sichere Situationen und sicheres Umfeld gewohnt sind, erschwert. Oft bringen die deutschsprachigen Manager zum Ausdruck, dass die Vorschriften in Polen „kreativ“ ausgelegt werden (eine sich oft wiederholende Feststellung im Rahmen der Untersuchung der Autorin). An die Behördenangelegenheiten muss man in Polen demnach mit viel Ausdauer und Gelassenheit herangehen (vgl. Grünefeld 2005, S. 15).
- Polnische Mitarbeiter verhalten sich tolerant gegenüber innovativen Ideen und Verhaltensweisen. Polen, vor allem die jüngeren, sind selbst kreativ und suchen nach originellen Lösungen was ein großes Potenzial für ein ausländisches Unternehmen darstellt (vgl. Fischer et al. 2007, S.115-117). Deutschsprachige Führungskräfte bemühen sich meistens um die Einführung von bestimmten Handlungsregeln und –rahmen um die Prozesse in den Organisationen besser zu strukturieren, was aber die Polen, die es gewohnt sind, flexibel zu handeln als übergenau, überflüssig und manchmal sogar belehrend empfinden (vgl. Fischer 2007, S. 107). Als beste Strategie erscheint in solchen Situationen, die Eigenständigkeit der Mitarbeiter zu respektieren und eine gewisse Freiheit in den Arbeitsabläufen zuzulassen (vgl. Fischer 2007, S. 81 u. 106). Nicht der Weg zur Erreichung des Arbeitsziels soll beurteilt werden, sondern ob und in welcher Qualität dieses Ziel erreicht wurde, so kann das Potenzial der polnischen Mitarbeiter optimal ausgeschöpft werden.
- Polen können hart arbeiten, aber meistens dann, wenn es erforderlich ist (vgl. Auswertung der OECD Employment Outlook 2004, verfügbar unter <http://praca.gratka.pl>

(4.5.2009)). Polnische Mitarbeiter haben also nicht den inneren Drang nach Anstrengung und harter Arbeit, was nach Geert Hofstede ein wichtiges Indiz für niedrige Unsicherheitsvermeidung ist. Das unterscheidet sie u.a. von den Deutschen, die nach Frank Brück „leben um zu arbeiten“ (vgl. Brück 2002, S.116). Bei den polnischen Mitarbeitern sind demnach entsprechend andere Motivationsfaktoren anzuwenden als bei den Deutschen oder den Österreichern. Nachdem nur ein kleiner Prozentsatz der Polen sich mit seinem Unternehmen identifiziert (vgl. CBOS-Bericht BS/41/2007), werden in dieser Situation nicht das Wohlergehen der Firma, sondern vielmehr persönliche Wertschätzung und Anerkennung sowie Statussymbole (Firmenauto, eigenes Büro, etc.) als wichtige Motivationsinstrumente dienen.

2.3.3 Kollektivität versus Individualität

Anhand dieser von Geert Hofstede erstellten Kulturdimension wird festgestellt, wie stark in einer Gesellschaft die Bindung zwischen dem Individuum und der Gruppe ist. In den kollektivistisch geprägten Gesellschaften werden die Individuen als ein Teil der Gruppe angesehen und auch beurteilt. Solidarität und gemeinsame Verantwortung sind wichtiger als die Interessen der einzelnen Individuen, die wiederum in den individualistischen Gesellschaften im Vordergrund stehen (vgl. Kapitel II, 2.3.3).

Im Zuge der Untersuchungen von Nasierowski und Mikula (vgl. Nasierowski & Mikula 1998) wurde Polen mit 56 Punkten als ein Land mit mittlerer Individualität eingestuft. Deutschland hat auf derselben Skala 67 und Österreich 55 Punkte (vgl. Hofstede 2006, S. 105).

Wenn es also nach dieser Einstufung gehen soll, so liegen Polen, Österreich und Deutschland im Hinblick auf die kollektivistische Einstellung dicht beieinander. Zum Vergleich hat die USA den höchsten Wert von 91 Punkten.

Im Folgenden werden die genauen Schlussfolgerungen von Nasierowski und Mikula zum polnischen Individualismus-Indexwert zitiert:

„When implementing change, a strong need for the support of informal groups is displayed. At the same time, respect to, or the least acceptance of, leadership is required. Thus, some ambiguity may be exhibited in local organizational cultures. On the one hand, the levels of Individualism are low, and on the other,

Collectivism (in the sense of the communist past, at least) is rejected. As with Uncertainty Avoidance, the distribution of scores can change with age and the ability to accept and accommodate new realities. One more explanation for low values on the Individualism index is a tendency towards 'shared responsibility': if all are responsible, nobody is. Such an ethic was prevalent in socialistic economic conditions and is unlikely to change either easily or quickly. Moreover, a low level of individualism should not translate to an expectation that Polish managers would be good team players. As observed by Yanouzas and Boukis (1993: 70) 'Poles, more than US managers, need to improve their teamwork skills. Some improvement was observed during the power play exercise after teams had undertaken the survival exercise, however, and there was agreement that teamwork skills are skills that are achievable.' (v. Nasierowski & Mikula 1998)

Nasierowski und Mikula merkten aber an, dass sich der Wert der Individualität für die polnische Gesellschaft mit der Zeit ändern kann. Besonders deshalb, weil die polnische Bevölkerung zum Zeitpunkt der Durchführung dieser Studie noch sehr stark unter den Einflüssen der sozialistischen und kommunistischen Lebensanschauung stand. Dieselben Autoren sind sogar davon ausgegangen, dass die neue Generation, welche in einer neuen polnischen Realität aufwachsen und eine neue Lebenseinstellung entwickeln wird, mehr die individualistischen Züge zum Vorschein bringen wird. Die Richtigkeit dieser Prognosen bestätigen die Untersuchungen von Extended DISC Poland von 2008. Laut dieser Studie ist in Polen das Interesse des Individuums jenem der Gruppe übergeordnet.

„Polen bevorzugen es individuell und nicht in der Gruppe zu handeln und Entscheidungen zu treffen, sie schätzen Unabhängigkeit und Freiheit. Unsere Untersuchungen haben ergeben, dass in manchen Branchen mehr und in den anderen weniger individualistisch gehandelt wird. Teamarbeit, gemeinsame Entscheidungsfindung und Sicherheit wird höher von den Personen geschätzt, die in der Produktion, der Industrie und im Gesundheitssektor arbeiten. Finanz- und Versicherungsbranche stellen hingegen Bereiche dar, die sehr individualistisch geprägt sind.“ (Untersuchungsergebnis von Extended Disc, verfügbar unter www.kariera.com, Übersetzung der Autorin)

An dieser Stelle ist noch hinzuzufügen, dass die Polen sich sehr stark an Amerika und den dort vorherrschenden Werten orientieren (vgl. CBOS-Bericht BS/178/2004). Marta Agnieszka Marciniak hat sogar im Zuge ihrer Recherche festgestellt, dass der Amerikanismus neben dem Einfluss der katholischen Kirche zu den zentralen Kulturstandards Polens zählt (vgl. Marciniak 2005, S. 72).

Vor allem junge Bevölkerung unter 24 Jahren sowie Akademiker aller Altersstufen zeigen große Sympathien für die Vereinigten Staaten (vgl. CBOS-Bericht BS/178/2004). Wenn man bedenkt, dass sich die USA durch einen extrem hohen Wert an Individualität auszeichnet, dann ist auch die Veränderung in der polnischen Gesellschaft nachvollziehbar.

Jedoch auch die Werte für Deutschland und Österreich haben sich seit der von Hofstede durchgeführten Untersuchung geändert, was bereits die im Kapitel II 2.3.4 dieser Arbeit präsentierte GLOBE-Studie bestätigt. Demnach sind sowohl Deutschland als auch Österreich an der Spitze der Länder mit ausgeprägter individualistischer Einstellung zu finden.

Nach Hofstede sind Eigeninitiative und Eigenverantwortung die Hauptmerkmale der individualistischen Gesellschaften. Die persönlichen Beziehungen sind hingegen eines der wichtigsten Merkmale der kollektivistischen Gesellschaften (vgl. Brück 2006). Dieses Thema wird in den nächsten Kapiteln der vorliegenden Arbeit noch separat behandelt. Jedoch ist schon an dieser Stelle anzumerken, dass der persönliche Kontakt in Polen schon immer eine sehr wichtige Rolle gespielt hat und immer noch spielt (vgl. Fischer et al. 2007, S. 72).

Da in der polnischen Gesellschaft sowohl individualistische als auch kollektivistische Merkmale zu finden sind, könnte man die Feststellung wagen, dass Polen sich gerade auf dem Weg vom Kollektivismus zum Individualismus befindet.

Studien zu den deutsch-österreichischen Kulturstandards ergeben, dass persönliche Beziehungen auch für stark sozialorientierte Österreicher sehr wichtig sind. (vgl. Brück 2002, S.116). Frank Brück, der einen Vergleich zwischen den deutschen und österreichischen Kulturstandards vorgenommen hat, beschreibt folgendermaßen die Unterschiede zwischen Deutschen und Österreichern in Bezug auf ihre soziale Orientierung:

„Für Österreicher spielt auch im Arbeitsbereich der Beziehungsaspekt, das heißt das persönliche Verhältnis zu Kollegen, eine wesentlich größere Rolle als für

Deutsche. Leistung ist sicherlich ein wichtiger Faktor, aber dennoch wird die soziale Komponente meist höher bewertet.“ (vgl. Brück 2002, S.116).

Konfliktpotenzial in interkulturellen Kooperationen und Lösungsvorschläge:

Unterschiedliche kulturelle Prägung der Kooperationspartner in Bezug auf individualistische oder kollektivistische Einstellung können zu zahlreichen Problemen im Arbeitsleben führen. Allerdings weisen nach den neuesten Erkenntnissen sowohl die polnische als auch die deutsche und österreichische Kultur einen hohen Grad von Individualismus auf. Dies ist eine günstige Konstellation und mindert die Wahrscheinlichkeit, dass interkulturelle Differenzen auftreten. Nichtsdestotrotz ist hier Folgendes zu beachten:

- Wie schon oft in dieser Arbeit betont, sind in den Geschäftskontakten mit polnischen Partnern und Mitarbeitern die Unterschiede zwischen der jüngeren und der älteren Generation zu beachten. Die jüngeren Mitarbeiter streben nach Eigeninitiative und Eigenverantwortlichkeit, sagen offen ihre Meinung und kämpfen um eigene Rechte. Die ältere Generation, welche noch von der kommunistischen Zeit gewohnt ist, keine Entscheidungen selbst zu treffen und die Verantwortung zu teilen, wird wahrscheinlich ihre Einstellung kaum geändert haben. Bei dieser Gruppe ist es erforderlich, falls sie Geschäftspartner von Deutschen oder Österreichern sein sollte, sich die kulturellen Differenzen vor Augen zu halten und die polnischen Partner bei der Entscheidungsfindung zu unterstützen bzw. die Verantwortlichkeitsbereiche klar zu definieren.
- Weiters ist nochmals festzuhalten, dass persönliche und soziale Kontakte in Polen eine wesentliche Rolle spielen. Oft entscheidet Sympathie bzw. Antipathie beispielsweise darüber, ob eine geschäftliche Beziehung zustande kommt. Während deutsche Mitarbeiter im Beruf imstande sind, das Persönliche vom Sachlichen zu trennen und auch mit Kollegen oder Vorgesetzten, die sie nicht mögen, konstruktiv und erfolgreich zu arbeiten, ist die Situation in Polen ganz anders. Eine erfolgreiche Zusammenarbeit ist nur dann möglich, wenn der persönliche Kontakt mit den Kollegen oder mit dem Vorgesetzten gut ist und eine Vertrauensbasis besteht (vgl.

Fischer et al. 2007, S.73). Dies ist eine äußerst relevante Information, besonders für die deutschen Führungskräfte. Die Österreicher scheinen in dieser Hinsicht das Verhalten der Polen besser nachempfinden zu können (vgl. Brück 2002, S. 116-121).

2.3.4 Männlichkeit versus Weiblichkeit

Mit dieser Kulturdimension von Geert Hofstede werden Gesellschaften danach gemessen, inwiefern eine geschlechtsspezifische Rollendifferenzierung darin herrscht.

In einer maskulinen (männlichen) Gesellschaft dominieren Werte wie Leistungsstreben, materieller Erfolg oder harte Arbeit. Außerdem gibt es in diesen sog. „harten“ Gesellschaften eine klare Rollenteilung. Eine feminine Gesellschaft dagegen charakterisieren gute zwischenmenschliche Beziehungen, Sympathie mit den Schwachen, Gleichheit aller Individuen oder Kompromissbereitschaft. Die Arbeit an sich hat in diesen sog. „weichen“ Gesellschaften einen weniger hohen Stellenwert als in den männlichen Kulturen, dafür werden aber freundliche Atmosphäre und Sicherheit am Arbeitsplatz sehr hoch geschätzt (vgl. Kapitel II, 2.3.3).

In Bezug auf maskuline bzw. feminine Gesellschaften hat die Studie von Nasierowski und Mikula (vgl. Nasierowski & Mikula 1998) ergeben, dass Polen mit 62 Wertpunkten ungefähr gleich wie Deutschland mit 66 und Österreich mit 79 (vgl. Hofstede 2006, S. 166) abgeschnitten hat.

Nachstehend die Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse von Nasierowski und Mikula im Hinblick auf die Tendenz zur maskulinen Gesellschaft in Polen.

„Polish respondents of our study scored slightly higher, on average, than countries involved in Hofstede's study of the Masculinity dimension. Cultures with high Masculinity favour large-scale enterprises or ventures, and thus become excited by extraordinary achievements. Economic growth is seen as being more important than conserving the environment. Career success is a must. High job stress exists and industrial conflict is common (Hofstede 1984; Hodgetts and Luthans 1994). There may thus be a strong drive towards smashing 'successes' and career advancement (for both men or women) in Poland. Earlier studies on Poles

show that individual business success is not unconditionally well received by the society (Sarapata 1977), but times have changed. On the one hand, there may be a drive for success, on the other there may be jealousy over someone else's success."
(vgl. Nasierowski & Mikula 1998)

Laut einer jüngeren, schon im letzten Kapitel erwähnten GLOBE-Studie vom Jahr 2004, welche u.a. Dimensionen von Hofstede für 61 Länder erneut untersuchte, platzieren sich jedoch Deutsche und Österreicher mit jeweils 109 und 108 Wertpunkten doch höher als Polen, das hier 85 Punkte erhielt. Der Durchschnittswert für die Dimension „Maskulinität“ betrug 98,7, was Polen eher als eine weibliche Gesellschaft einstufen lässt.

Eine Bestätigung dieser Ergebnisse liefert auch die von Extended Disc Ende 2008 durchgeführte Untersuchung, laut der Polen eine ausgesprochen feminine Gesellschaft ist. Nachstehend ein Ausschnitt aus der Zusammenfassung der Ergebnisse von Romeo Grzębowski, Leiter dieser Studie.

„In allen von uns untersuchten Branchen herrschte die feminine Kultur vor. Die Befragten waren der Ansicht, dass Männer auch emotional werden dürfen und Frauen können, gegen allen Stereotypen, sogar in den typisch männlichen Berufen und Branchen einen beruflichen Erfolg erreichen.“(v. Romeo Grzębowski, Untersuchungsergebnisse von Extended Disc, verfügbar unter www.kariera.com (10.05. 2009), Übersetzung der Autorin)

Ein wichtiges Charakteristikum der maskulinen Gesellschaften ist unter anderem der hohe Stellenwert der Arbeit. Wie schon im letzten Kapitel festgehalten, trifft aber bei den Polen die Feststellung zu, dass sie „arbeiten um zu leben“ und nicht umgekehrt, was bedeutet, dass die Arbeit nicht den höchsten Wert im Leben darstellt. Das bestätigt auch die Analyse des polnischen Meinungsforschungsinstitutes CBOS (vgl. CBOS-Bericht BS/40/2008), der die nachstehende Grafik entnommen wurde.

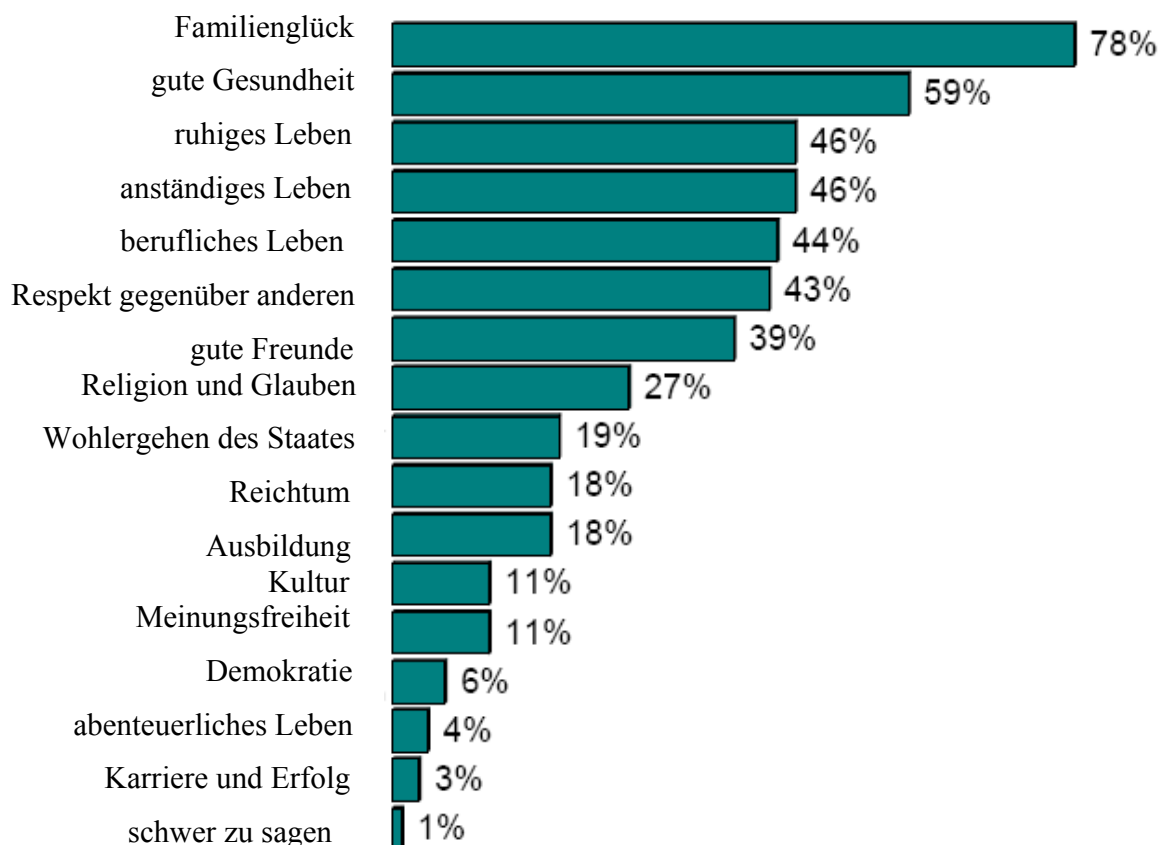


Abbildung 15: Die wichtigsten Werte der Polinnen und Polen

Quelle: Ergebnisse der Umfrage des polnischen Meinungsforschungsinstituts CBOS,
http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2008/K_040_08.PDF

Im polnischen Wertesystem stehen die ausgesprochen femininen Werte wie Familienglück, Gesundheit, ruhiges und anständiges Leben ganz oben in der Hierarchie. Beruflicher Erfolg ist nur für 44 % der Bevölkerung von Bedeutung, Reichtum ist für 18% und der Erfolg für lediglich 3% der Polen relevant.

Im Vergleich dazu werden Deutsche und Österreicher eindeutig als maskuline Gesellschaften eingestuft. Es müssen allerdings auch Unterschiede zwischen diesen beiden Ländern berücksichtigt werden, denn Österreicher sind, wenn es nach der Untersuchung von Franck Brück gehen soll, weniger maskulin als Deutsche. Anschließend ein Ausschnitt aus der Untersuchung des Autors, der diesen Umstand bestätigt:

„Dieser Unterschied ist in einem oft zitierten Satz auf den Punkt gebracht: Deutsche leben um zu arbeiten, Österreicher arbeiten um zu leben. Man bewertet sich selbst und andere mehr nach sozialen und hierarchischen Aspekten. Wenn absolutes Leistungsstreben auf Kosten der sozialen Komponente geht, wird in Österreich eher abgeblockt. Gerade dieses Streben mit großer Willenskraft wird den Deutschen immer wieder apostrophiert. Daraus resultiert dann auch die Genugtuung, seine Pflicht erfüllt zu haben. Die Tugenden Pünktlichkeit, Reinlichkeit und Ordnung werden von Deutschen dabei sehr stark betont, man muss Termine unbedingt einhalten und sich darauf konzentrieren, ein gutes Ergebnis zu erbringen, mit voller Konzentration, selbst wenn andere Dinge vernachlässigt werden.“ (v. Brück 2002, S.116)

Aus den obigen Ausführungen über zwei maskuline Gesellschaften ergeben sich zwei komplett unterschiedliche Bilder. Wenn man bedenkt, dass in der Lebens- und Arbeitseinstellung der Polen noch viel stärker die femininen Züge zum Vorschein kommen, so scheinen viele Konflikte in den interkulturellen Kooperationen zwischen diesen Nationen aufgrund von kulturellen Unterschieden vorprogrammiert zu sein.

Konfliktpotenzial in interkulturellen Kooperationen und Lösungsvorschläge:

Aufgrund der unterschiedlichen Einstellungen von Polen, Deutschen und Österreichern zum Leben und zur Arbeit können im Arbeitsleben viele kulturell bedingte Differenzen zwischen diesen Partnern auftreten. Denn gerade die Einstellung zur Arbeit und zur Leistung prägt die geschäftlichen Beziehungen besonders stark.

- Die Arbeit ist für die Polen nicht das Ein und Alles – für Deutsche und Österreicher (wenn auch für diese im geringeren Maße) sehr wohl. Man muss als ausländische (deutsche, österreichische) Führungskraft diese Umstände beachten und auch respektieren. Dass Polen andere Dinge im Leben höher einschätzen als die Arbeit, bedeutet nicht, dass sie faul sind. Dies bestätigt beispielsweise eine Studie der Deutsch-Polnischen Wirtschaftsförderungsgesellschaft, nach der beinahe 100% der deutschen Investoren an ihren polnischen Mitarbeitern den Fleiß und an die 90% die Belastbarkeit schätzen (vgl. Studie der Deutsch-Polnischen Wirtschaftsförderungsgesellschaft, zitiert nach Winfried Blum in: Jonkisz & Müller 2006, S. 235). Polen können hart arbeiten,

ihre Arbeitsmotivation ist aber eine andere als in Deutschland. Nicht der Reichtum und auch nicht der berufliche Erfolg sind die treibende Kraft, sondern die Versorgung der Familie und ein glückliches, ruhiges Leben. Dafür sollten die deutschsprachigen Führungskräfte Verständnis aufbringen wie auch entsprechende Instrumente zur Motivation der Mitarbeiter einsetzen.

- Die eben erwähnte Studie der Deutsch-Polnischen Wirtschaftsförderungsgesellschaft zeigt auch, dass Zielstrebigkeit und unternehmerisches Denken bei den polnischen Mitarbeitern nicht zufrieden stellend sind (vgl. Studie der Deutsch-Polnischen Wirtschaftsförderungsgesellschaft, zitiert nach Winfried Blum in: Jonkisz & Müller 2006, S. 235). Das geringe Wirtschaftsdenken der Polen (vgl. Boski 2003, S. 133; Eidam 2004, S. 6) wird jedoch, wie schon in den früheren Ausführungen betont, vor allem die ältere Generation betreffen. Die lange Vorherrschaft der katholischen Kirche, welche Werte wie unternehmerisches Denken ablehnt, wie auch die sozialistische Planwirtschaft verursachten Defizite im Konkurrenzdenken der polnischen Führungskräfte und Mitarbeiter des mittleren Alters. Die jüngeren Polen hingegen, welche in einem neuen Geist aufgewachsen sind und nicht selten in Westeuropa oder in den USA eine gute Ausbildung erhalten haben, stellen wirtschaftliches Denken und Leistungsorientierung stets unter Beweis. Demnach sollte man als deutsche oder österreichische Führungskraft die Polen nicht in erster Linie auf die Mängel sondern auf die Stärken der Polen hinweisen, das schafft gute Voraussetzungen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit. Defizite im Wissen und in der Erfahrung sollten mit den polnischen Partnern **vorsichtig** besprochen und behoben werden (vgl. Fischer et al. 2007, S. 111). Dabei empfiehlt es sich zu vermeiden, Polen mit fertigen Veränderungskonzepten zu überrumpeln, was wahrscheinlich Misstrauen und Ablehnung erwecken würde. Stattdessen die Vorteile der Änderungen in den Vordergrund zu stellen und auch positive Seiten des polnischen Managements und der Mitarbeiter hervorzuheben, wird als ein Zeichen des Respekts empfunden und erleichtert wesentlich die Umsetzung der neuen Regeln (vgl. Fischer et al. 2007, S. 43).
- In Polen werden Emotionen gezeigt, und zwar gleichermaßen von Frauen wie auch von Männern. Der Mensch wird nicht wie in Deutschland oder weniger ausgeprägt auch in

Österreich nach Sachlichkeit, Pünktlichkeit, Ordnungsliebe, Durchsetzungskraft, Selbstbewusstheit und ähnlichen rationalen Werten beurteilt (vgl. Brück 2002, S. 116 oder Fischer 2007, S.44 ff.), sondern viel mehr nach seiner Menschlichkeit, nach Einfühlungsvermögen, Höflichkeit und Herzlichkeit. Dabei werden in Polen auch von Männern Schwächen offen gezeigt. Diese offene Emotionalität und die Tatsache, dass sich oft Sach- und Personenebenen in Kontakten mit polnischen Partnern und Mitarbeitern vermischen, worauf später noch näher eingegangen wird, kann von den sachlich denkenden Deutschen oder Österreichern unter Umständen als unprofessionell und dilettantisch empfunden werden. Dabei ist diese Emotionalität in der polnischen Mentalität tief verankert und steht der Professionalität nicht im Weg. Da empfiehlt sich für die ausländischen Führungskräfte, diese Tatsache zu akzeptieren und zu respektieren, denn sonst wird man von den Polen nicht angenommen und schließlich werden daran geschäftliche Interessen leiden (vgl. Fischer et al., S. 45).

2.4 Polnische Kulturstandards nach Alexander Thomas

Nachdem im Zuge dieser Arbeit bereits die traditionellen, in der Geschichte des polnischen Volkes verankerten Werte präsentiert wurden sowie auch die polnische Gesellschaft anhand von vier Kulturdimensionen Geert Hofstede analysiert wurde, werden anschließend zentrale polnische Kulturstandards nach der bereits oft zitierten mikroanalytischen Methode der vergleichenden Kulturforschung von Alexander Thomas gezeigt.

Die Erforschung der Kulturstandards nach Thomas erfolgt immer in einem bilateralen Kulturvergleich. Wie Alexander Thomas in seinen Publikationen stets betont, definieren Vertreter einer bestimmten Kultur das Verhalten der Vertreter einer anderen Kultur über ihr eigenes kulturelles System. Sobald diese Systeme Unterschiede aufweisen, was meistens der Fall ist, kann es zu interkulturellen Differenzen und Interessenskonflikten kommen, welche die erfolgreiche Zusammenarbeit der Kommunikationspartner erschweren oder sogar unmöglich machen (vgl. Thomas et al. 2003 a, S. 24 ff).

In der vorliegenden Arbeit werden einerseits polnische Kulturmerkmale gezeigt und andererseits potenzielle Konflikte aufgezeigt, welche in den interkulturellen Kooperationen zwischen Polen auf der einen und Deutschland und Österreich auf der anderen Seite auftreten können.

Dabei wurde jedoch schon öfter betont, dass gewisse Situationen, die sich für Deutsche in der Zusammenarbeit mit Polen als problematisch erweisen, für Österreicher gar nicht als Problem erscheinen müssen und umgekehrt. Wenn es nach dem Konzept von Alexander Thomas gehen soll, kann man Deutschland und Österreich, die ja zwei verschiedene Kulturen sind, keinesfalls gleichstellen. Die gleiche oder besser gesagt ähnliche Sprache ist hier kein ausreichendes Kriterium. Das würden sowohl Deutsche als auch Österreicher, die dazu neigen, öfter die Unterschiede als die Gemeinsamkeiten zwischen den ihren beiden Kulturen hervorzuheben, sicherlich bestätigen. Die schon oft zitierte Untersuchung von Frank Brück (vgl. Brück 2002) zu den österreichisch-deutschen Kulturstandards deckt eine ganze Reihe von potenziellen „kritischen Interaktionssituationen“, also Problemen, die aufgrund von unterschiedlicher kultureller Prägung in der Kommunikation zwischen diesen Kulturen auftreten können (Begriff von Alexander Thomas, vgl. Thomas et al. 2003 a, S. 197) auf, welche in der deutsch-österreichischen Zusammenarbeit auftreten können.

Das bedeutet aber, dass sich auch die zentralen polnisch-österreichischen und polnisch-deutschen Kulturstandards voneinander unterscheiden können und auch unterscheiden.

Im Folgenden werden die Ergebnisse der bisherigen Untersuchungen dazu angeführt.

2.4.1 Deutsch-polnische Kulturstandards in Übersicht

Kathrin Fischer, Sonja Dünstl und Alexander Thomas haben in ihrem Buch „Beruflich in Polen“ folgende zentrale Kulturstandards für die deutsch-polnischen Beziehungen aufgedeckt (Fischer et al. 2007, S. 131f.):

- **Personenbezogene Emotionalität** (Fischer et al. 2007, S. 19-46):

Zu dieser Kategorie zählen solche Merkmale der polnischen Nation wie der große Einfluss von Emotionen auf menschliches Verhalten, Vermischung von Sach- und Personenebene sowie der ausgesprochen indirekte Kommunikationsstil, der sich unter anderem in der Vermeidung von offener Kritik und in der großen Bedeutung der nonverbalen Kommunikation äußert. Darüber

hinaus sind für Polen ein starkes Nationalgefühl und die Wahrung der eigenen Individualität wie auch der Individualität von anderen Menschen charakteristisch.

- **Soziale Beziehungen** (Fischer et al. 2007, S. 49-75):

Für die Polen haben Familie und Freunde einen hohen Stellenwert, man hat auch für Gäste immer ein offenes Haus und hilft gerne wenn Familienmitglieder, Freunde oder Bekannte in Not sind. Im Allgemeinen spielen in Polen zwischenmenschliche Kontakte, die auf gegenseitigem Vertrauen basieren, eine wichtige Rolle.

- **Wichtigkeit von Hierarchien** (Fischer et al. 2007, S. 77-100):

Für die Polen ist eine hohe Akzeptanz von Hierarchiestrukturen in der Gesellschaft, in Organisationen und Unternehmen signifikant. Diese äußert sich in der Distanz und Achtung vor in der Hierarchie höher gestellten Personen, Behörden, Vorgesetzten, etc.

- **Flexibler Umgang mit Regeln** (Fischer et al. 2007, S. 103-117):

Polen kommen in unstrukturierten Situationen dank den für sie charakteristischen Eigenschaften wie Flexibilität, Kreativität und Improvisationstalent sehr gut zurecht. Sie sind imstande mehrere Arbeitsabläufe gleichzeitig auszuführen und gehen Probleme pragmatisch und zielorientiert an.

- **Hoher Stellenwert von Statussymbolen** (Fischer et al. 2007, S. 119-129):

Polen sind stark an der Vergangenheit orientiert, was u.a. in der Erhaltung von Traditionen, sowie in der Wahrung von Hierarchiesymbolen zum Vorschein kommt.

Viele von den oben erwähnten Kulturstandards, welche sich aus den kritischen Interaktionssituationen zwischen den Deutschen und den Polen ergaben, wurden bereits im Rahmen der vorliegenden Arbeit besprochen. Im Folgenden nun die Ergebnisse zu den österreichisch-polnischen Kulturstandards, die teilweise mit den Feststellungen von Fischer/Dünstl /Thomas übereinstimmen.

2.4.2 Österreichisch-polnische Kulturstandards in Übersicht

Da die mikroanalytische Kulturuntersuchung nach Alexander Thomas im Vergleich zu anderen kulturvergleichenden Studien relativ neu ist und außerdem zu verschiedenen bilateralen Beziehungen jeweils separate empirische Analysen notwendig sind, liegt dementsprechend verhältnismäßig wenig Literatur zu den österreichisch-polnischen Kulturstandards vor. Eine empirische Untersuchung explizit zu diesem Thema hat Marta Agnieszka Marciniak im Rahmen ihrer Diplomarbeit an der Wirtschaftsuniversität Wien durchgeführt, aus der sich folgende, sinngemäß zitierte Kulturstandards ergeben (vgl. Marciniak 2005):

- **Hoher Stellenwert der katholischen Kirche und der Familie** (vgl. Marciniak 2005, S.38-55):

Aus diesem Kulturstandard resultieren einerseits ein starker Einfluss der katholischen Kirche auf das gesellschaftliche und politische Leben in Polen, gekennzeichnet von Antisemitismus und Xenophobie, andererseits enge familiäre Beziehungen, verbunden mit Gastfreundschaft und einem traditionellen Frauenbild.

- **Hierarchie und Autorität** (vgl. Marciniak 2005, S. 58-65):

Ähnlich wie bei Fischer/Dünstl/Thomas (vgl. Fischer et al. 2007) stellt auch diese Autorin fest, dass in Polen ein sehr stark ausgeprägtes Hierarchiedenken herrscht. Weiters kommt hier die bereits angesprochene fehlende wirtschaftliche Initiative sowie mangelnde Kundenorientierung, vor allem bei den Mitarbeitern der unteren Hierarchieebenen zum Vorschein.

- **Nationalismus und Vergangenheitsbezug** (vgl. Marciniak 2005, S. 66-71):

Die historisch bedingten Merkmale der polnischen Bevölkerung wie ein starkes Nationalgefühl und ständige Präsenz der Vergangenheit in der Gegenwart kristallisieren sich ähnlich wie schon bei Fischer/Dünstl/Thomas (vgl. Fischer et al. 2007) auch in den österreichisch-polnischen Kulturstandards heraus.

- **Amerikanismus** (vgl. Marciniak 2005, S. 72-78):

„Amerikanismus“ ist laut dieser Untersuchung ein neuer Kulturstandard für Polen, der sich vor allem auf die jüngere Generation bezieht. Diese ist nach dem amerikanischen Vorbild stark leistungsbereit und -orientiert.

- **Kapitalismus und Statussymbole** (vgl. Marciniak 2005, S. 79-84):

Mit diesem Kulturstandard wird die Tatsache festgehalten, dass Polen erfolgreich den Übergang von der zentral gesteuerten Planwirtschaft in die konkurrenzorientierte Marktwirtschaft geschafft hat, und auch das Faktum, dass diejenigen, welche im Zuge des Transformationsprozesses eine höhere Stellung in der gesellschaftlichen Hierarchie einnehmen, dies auch durch Macht- und Statussymbole gerne zeigen. Ein weiteres Merkmal dieses Kulturstandards ist ein konsumorientiertes Freizeitverhalten.

- **Improvisationstalent** (vgl. Marciniak 2005, S. 85-89):

Diese schon oft im Zuge der vorliegenden Arbeit angesprochene Eigenschaft der Polen kommt auch im österreichisch-polnischen Kulturvergleich zum Vorschein. Mit dem Improvisationstalent geht hier auch ein polychrones Zeitverständnis einher (vgl. Fischer et al. 2007).

- **Gespaltene Gesellschaft** (vgl. Marciniak 2005, S. 90-96):

Die polnische Gesellschaft befindet sich nach einer fast 50-jährigen Abhängigkeit vom russischen Realsozialismus immer noch im Wandel. Daher sind auch viele Unterschiede zwischen verschiedenen Gruppen der polnischen Bevölkerung besonders stark auffallend. Darunter sind zu verstehen: Ältere gegenüber den Jüngeren oder Reiche gegenüber den Armen. Mit der Spaltung der Gesellschaft sind weiters auch die Diskrepanzen zwischen den vertretenen Werten und dem tatsächlichen Handeln der Menschen, also die Doppelmoral, gemeint.

- **Indirekte nonverbale Kommunikation** (vgl. Marciniak 2005, S. 97-101):

Die indirekte Kommunikationsform der Polen haben auch schon andere in dieser Arbeit erwähnten Studien und Analysen ergeben (vgl. Fischer et al. 2007, Grünefeld 2005). Polen kommunizieren höflich, wollen niemanden beleidigen oder verletzen und können oft nicht direkt „nein“ sagen. Das gepflegte Äußere der Gesprächspartner spielt eine wichtige Rolle.

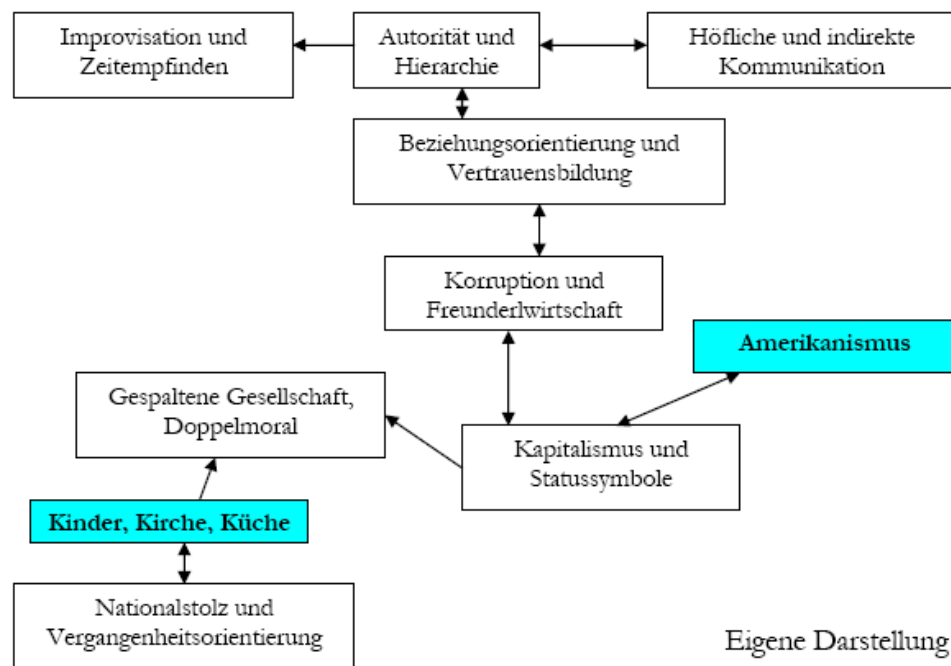
- **Korruption und Nepotismus** (vgl. Marciniak 2005, S.102-105):

Manche polnische Kulturstandards können als positiv, andere als neutral bewertet werden; die Einstufung der Polen als korrupt und nepotisch, die sich aus der Untersuchung von Marciniak ergab, ist ein ausgesprochen negatives Merkmal der polnischen Gesellschaft, dessen Beachtung jedoch bei interkulturellen Kooperationen eine relevante Rolle spielen kann.

- **Hohe Beziehungsorientierung und Vertrauensbasis** (vgl. Marciniak 2005, 106-108):

Dass enge persönliche Beziehungen in Polen von großer Bedeutung sind, wurde im Zuge dieser Arbeit schon mehrmals festgestellt und wird auch im Rahmen der Untersuchung von polnisch-österreichischen Kulturstandards bestätigt. Es erfordert Zeit und Geduld, um eine persönliche Beziehung und somit eine Vertrauensbasis zwischen den Kooperationspartnern aufzubauen. Sobald aber eine solche besteht, hat der ausländische Partner laut Marciniak beste Voraussetzungen für erfolgreiche Geschäftstätigkeit.

Die Autorin der oben erläuterten Untersuchung, M.A. Marciniak unternahm den Versuch, die Wechselwirkungen zwischen den für Polen erhobenen Kulturstandards aufzuzeigen, die sich grafisch folgendermaßen gestalten:



Eigene Darstellung

von Marta Agnieszka Marciniak

Abbildung 16: Wechselwirkungen zwischen den polnischen Kulturstandards nach Marciniak

Quelle: Marciniak, M. A., 2005, S.111

2.4.3 Ausgewählte polnische Kulturstandards im Detail

Viele Merkmale der polnischen Kultur, welche eben als österreichisch-polnische und deutsch-polnische Kulturstandards präsentiert wurden, sind in der vorliegenden Arbeit bereits ausführlich besprochen worden. Einige, welche noch nicht explizit zur Sprache kamen, werden im Folgenden, wieder im Hinblick auf die wirtschaftlichen Kooperationen der Polen mit den deutschsprachigen Partnern, erläutert.

2.4.3.1 Vermischung von Personen und Aufgaben

Wie wichtig Familie und Freunde für die Polen sind, wurde schon oft angesprochen. Jedoch auch in sonstigen Lebensbereichen, unter anderem in der wirtschaftlichen Zusammenarbeit, legen Polen einen großen Wert auf zwischenmenschliche Kontakte. Es wurde im Zuge dieser Arbeit bereits festgestellt, dass eine gute Zusammenarbeit zwischen Arbeitskollegen oder Mitarbeitern und Vorgesetzten nur dann zustande kommt, wenn es auch auf privater Ebene keine gravierenden Reibungen zwischen den betreffenden Personen gibt (vgl. Fischer et al. 2007, S. 73). Um erfolgreiche Kooperationen mit Polen zu führen, muss man sich mit ihnen anfreunden, was folgende Aussagen der deutschsprachigen Führungskräfte in Polen bestätigen.

„Es ist wichtig zu wissen, dass Polen und Deutsche Geschäfte auf etwas andere Art betreiben. Die Polen gehen personenbezogener an die Aufgabe heran, versuchen zunächst eine persönliche Beziehung zu dem Geschäftspartner aufzubauen, bevor sie den Vertrag besiegeln. Die Deutschen sind dagegen mehr an der Sache orientiert.“ (v. Winfried Blum, Manager für Daimler Chrysler in Polen, zitiert nach Jonkisz & Müller 2005, S. 235)

„Mein Vorgänger ist in Polen gescheitert. Auch meine Nachfolger sind gescheitert. Wenn man sich in Polen als Chef aufspielt, ohne dass etwas dahinter ist, dann landet man in Polen nicht auf dem Bauch; im Gegenteil. Mit den Polen muss man zusammen leben und sich integrieren. Der offene Kontakt ist wichtig. Wenn man nach Polen kommt und glaubt, innerhalb eines zweistündigen Termins ein Geschäft abzuschließen, scheitert man absolut. Der Pole braucht etwas Zeit um kennen gelernt zu werden, um den anderen kennen zu lernen. Vom

kommunistischen Regime ist noch geblieben, dass man auf alle Fälle zuerst abgewiesen und dann beobachtet wird, wie man reagiert. Für den polnischen Geschäftsfreund muss man sich Zeit nehmen und ihm das Gefühl geben, dass es ehrlich gemeint ist. Schreibe ich einen Brief, wird der weggeworfen. Ich muss mir mindestens eine halbe Stunde Zeit nehmen, zu ihm ins Büro fahren und mit ihm übers Geschäft und Privates plaudern. Anders funktioniert es nicht.“ (Aussage eines österreichischen Managers in Polen (Tourismusbranche), zitiert nach Marciniak 2005, S.106)

Konfliktpotenzial in interkulturellen Kooperationen und Lösungsvorschläge:

Bei Polen gibt es meistens keine Trennung zwischen dem beruflichen und dem privaten Leben (vgl. Fischer et al. 2007, S.45). Gefühle haben, wie Fischer/Dünstl/Thomas (vgl. Fischer et al. 2007) oder Marciniak (vgl. Marciniak 2005) festgestellt haben für Polen ähnliche Bedeutung wie sachliche Kriterien und da sie sich in dieser Hinsicht von ihren deutschsprachigen Geschäftspartnern wesentlich unterscheiden sollte Folgendes beachtet werden:

- Kritische Äußerungen vonseiten der ausländischen Geschäftspartner werden von Polen meistens sehr persönlich empfunden. Daher kommt es oft vor, dass sachliche Kritik der Arbeitsabläufe als persönliche Kritik und beabsichtigte Beleidigung der betreffenden Personen interpretiert wird (vgl. Fischer et al. 2007, S.46). Angesichts der Tatsache, dass verletzend Formulierungen seitens der Deutschen und Österreicher besonders stark abgewehrt werden (siehe Kapitel Nationalstolz), ist in der Kritik der polnischen Mitarbeiter und Partner ein hoher Grad an Sensibilität gefragt.
- Der richtige Umgang mit der polnischen Emotionalität und dem Bedürfnis nach intensiven zwischenmenschlichen Kontakten kann jedoch viele Wege ebnen und Kooperationen ermöglichen. Sobald gegenseitiges Vertrauen zwischen den Geschäftspartnern besteht, wird der polnische Partner den deutschen oder österreichischen wie einen engen Freund unterstützen und ihm im Aufbau von weiteren Kontakten helfen (vgl. Fischer et al. 2007, S.46).

2.4.3.2 Indirekter Kommunikationsstil

Wie aus mehreren Analysen hervorgeht, ist Polen ein gutes Beispiel dafür, dass Sprachkenntnisse alleine nicht ausreichend sind, um erfolgreich miteinander zu kommunizieren (vgl. Grünefeld 2005, S. 12 f.; Fischer et al. 2007, S.45). Natürlich sind die Kenntnisse des Polnischen von Vorteil und schaffen bereits am Anfang der Kooperation eine gute Gesprächsatmosphäre, reichen aber bei Weitem nicht aus, wenn es dem ausländischen Partner an der Kenntnis der polnischen Mentalität fehlt. So z.B. wird ein „Ja“ oder „Nein“ in Polen selten eindeutig und ohne einen erklärenden Zusatz ausgesprochen, das verbietet das polnische Verständnis von Höflichkeit (vgl. Mochtarova 2000, S. 104; Grünefeld 2005, S. 14). Oft kommt auch vor, dass ein „Ja“ ein „Nein“ bedeutet und das Schweigen als „Nein“ aufzufassen ist (vgl. Fischer et al. 2007, S. 33). Zur Illustration die nachstehende Aussage:

„Typisch für den Polen ist, dass er immer „ja“ sagt. Egal, worum es geht – es heißt immer „ja“. „Ja, phantastisch, toll“! Also sehr euphorisch. Passieren tut dann in der Hälfte der Fälle genau nichts. Das ist sowohl im Business als auch im privaten Bereich so. Ich glaube, die Polen können prinzipiell nicht „nein“ sagen. Wenn man Polen länger kennt, und wenn sie dann auch das Vertrauen gefasst haben, dann haben sie auch den Mut, einmal „nein“ zu sagen.“ (Aussage eines Österreichers, zitiert nach Marciniak 2005, S. 98)

Ein weiteres Merkmal der indirekten Kommunikation im beruflichen Bereich ist, dass polnische Mitarbeiter es nicht gewohnt sind, Kritik offen auszusprechen. Das kann man, um auf die Kulturdimensionen von Hofstede zurückzukommen, einerseits durch die hohe Machtdistanz und andererseits durch die weiblichen Eigenschaften der polnischen Kultur erklären. Polen tendieren eher zur Konfliktvermeidung und wollen die Gefühle des Gegenübers, gegebenenfalls auch des Vorgesetzten, nicht verletzen (vgl. Fischer et al. 2007, S. 46). Das bedeutet aber nicht, dass sie die Anweisungen des Vorgesetzten, welche sie für falsch halten, ausführen. Ganz im Gegenteil, sie führen sie nicht aus und äußern durch ihre passive Ablehnung die Kritik, die sie nicht verbalisieren können (vgl. Fischer et al. 2007, S. 42). Das eben beschriebene Verhalten wird von den deutschsprachigen, vor allem von deutschen Partnern und Führungskräften oft mißinterpretiert.

Wie Frank Brück feststellt (vgl. Brück 2002, S. 104-108), weisen Deutsche im Gegensatz zu Polen einen ausgesprochen direkten Kommunikationsstil auf und gehen ohne überflüssige Höflichkeiten an das eigentliche Thema heran, um möglichst rasch das Ziel der Kommunikation zu erreichen.

Der österreichische Kommunikationsstil ist im Vergleich zum polnischen direkt (vgl. Marciniak 2005, S.97) und im Vergleich zum deutschen indirekt veranlagt (vgl. Brück 2002, S. 104). Höflichkeiten sind den Österreichern wichtig und sie achten beispielsweise bei einer Kritik sehr darauf, dass der Kritisierte „*das Gesicht nicht verliert*“ (v. Brück 2002, S. 104). Weiters hält Frank Brück fest, dass im österreichischen Kommunikationsstil der Beziehungsaspekt und nicht wie im deutschen Kommunikationsstil der Sachaspekt dominierend ist. Diese Feststellungen deuten darauf hin, dass Österreicher mit dem polnischen Kommunikationsstil besser umgehen werden als Deutsche.

Konfliktpotenzial in interkulturellen Kooperationen und Lösungsvorschläge:

Die indirekte Kommunikation der Polen erweist sich als Herausforderung für ausländische Kooperationspartner und Führungskräfte, welche ein Unternehmen mit polnischen Mitarbeitern leiten. In Anbetracht der potenziellen Schwierigkeiten ist Folgendes zu beachten:

- Man sollte ein offenes Ohr haben und lernen zwischen den Zeilen zu lesen. Wo die verbale Kommunikation nicht ausreichend ist, müssen nonverbale Signale umso mehr beachtet werden. Wie Sylwester Orzechowski in seinem Artikel zur polnischen nonverbalen Kommunikation feststellt (vgl. Orzechowski 2001, S. 90-91), ist diese für geschäftliche Kontakte mit Polen unerlässlich. Mimik und Gestik der Gesprächspartner, der Augenkontakt oder auch Handbewegungen, wenn richtig entschlüsselt, können brauchbare Hinweise über die Einstellung und die Intentionen der Interaktionspartner liefern.
- Wenn man sich als deutschsprachiger Kooperationspartner der Polen vor Augen hält, dass sie indirekte Kommunikation bevorzugen, dann sollten auch demgemäß Aussprachen mit den polnischen Partnern und Mitarbeitern geführt werden. Einige Höflichkeiten seitens der an die direkte Kommunikation gewöhnten Deutschen würden als ein Zeichen des guten Willens (vgl. Grünefeld 2005, S. 12) bei Polen sicherlich gut

ankommen. Wichtige Informationen sollten persönlich und nicht schriftlich übermittelt werden und wenn Kritik ausgesprochen wird, dann sollte das Gespräch unter vier Augen stattfinden (vgl. Fischer et al. 2007, S. 43).

- Die deutschen Führungskräfte sind von ihrem Heimatland daran gewöhnt, dass ihre Arbeit von den Mitarbeitern kritisch angesehen wird und dass sich Mitarbeiter durch ihr positives oder auch negatives Feedback an der Entscheidungsfindung aktiv beteiligen. Das ist in Polen nicht der Fall und sollte von den ausländischen Führungskräften nicht als Passivität angesehen werden. Vielmehr sollte man durch gezieltes Nachfragen die Polen dazu motivieren, ihre Meinung offen zu sagen und ihre Kritik zu äußern (vgl. Fischer et al. 2007, S. 93).

2.4.3.3 Starke Hierarchieorientierung und Wichtigkeit von Statussymbolen

Die starke Hierarchieprägung der polnischen Gesellschaft wurde bereits in den vergangenen Kapiteln angeschnitten. Zahlreiche Autoren und Kommunikationstrainer sind sich darüber einig, dass in Polen die in der Gesellschaft oder im Unternehmen höher gestellten Personen ihre bessere Stellung auch durchaus mit ihrem Lebensstil, ihrem Hang zu Statussymbolen und Titelbetonung unterstreichen (vgl. Grünefeld 2005; Marciniak 2005; Fischer et al. 2007, Mochtarova 2000).

Die „höher Gestellten“ erwarten von ihrer Umgebung nicht nur im beruflichen Kontext, sondern auch in privaten Situationen, dass man ihnen die gebührende Ehre und Sonderbehandlung erweist. Ella Grünefeld bemerkt dazu Folgendes:

„Diese Haltung ist vor allem in der Generation recht stark ausgeprägt, die ihren beruflichen Start in der kommunistischen Zeit hatte und heute hohe Positionen in der Wirtschaft und Verwaltung bekleidet“ (v. Grünefeld 2005, S. 11)

Personen mit besserer gesellschaftlicher und beruflicher Position werden in der Ansprache und im Umgang hervorgehoben. Während man in Deutschland den Kommunikationspartner mit dem Nachnamen und gegebenenfalls mit seiner Funktion anspricht, so wird in Polen, ähnlich wie auch

in Österreich, der Gesprächspartner nur mit seinem Titel angesprochen (vgl. Grünefeld 2005, S. 7; Fischer et al. 2007, S. 13).

Da, wie schon im hervorgehenden Kapitel erwähnt, Privatsphäre und Berufliches in Polen vermischt werden, kommt in nicht-geschäftlichen Situationen oft vor, dass man sich an einen Direktor, wenn man ihn nicht duzt, unabhängig von der Situation mit „Panie Dyrektorze“ (Deutsch: „Herr Direktor“) wendet (vgl. Grünefeld 2005, S. 7).

Der äußere Anschein ist für Polen sehr wichtig und dient auch zur Betonung der eigenen Stellung in der Gesellschaft (vgl. Marciniak 2005, S. 101). Fischer/Dünstl/Thomas vertreten die Meinung, dass diese Einstellung tief in der Geschichte Polens verwurzelt ist (vgl. Fischer et al. 2007, S.129). Laut den Autoren betonten die finanziell gut situierten Adelligen ihre Überlegenheit gegenüber der Bauernschicht, indem sie für Repräsentationszwecke große Beträge ausgegeben haben. Auch der nicht so reiche Kleinadel wollte zur besseren Schicht gehören und gab sich nach außen hin dementsprechend aus. Aus dieser Zeit stammt auch das in Polen allgemein bekannte Sprichwort „Zastaw się a postaw się“ (Deutsch: „Zeige wer du bist, auch wenn du dich verschuldest.“), das im heutigen Polen tatsächlich gelebt wird. Je höher die gesellschaftliche Position, desto stärker wird das in der äußeren Symbolik sichtbar. Gepflegtes Äußeres, Markenkleidung, Firmenwagen, großes Büro, eigene Sekretärin und Chauffeur sind die Markenzeichen der höher gestellten polnischen Manager.

Im Zuge der Interviews der Autorin mit österreichischen Führungskräften in Polen bemerkten einige österreichische in Polen tätige Manager, dass polnische Top-Führungskräfte sehr stark ihren Status betonen. Sie rufen beispielsweise nie selber ihre gleichgestellten ausländischen Partner an, sondern lassen sie von der Sekretärin anrufen, um zu zeigen, wie hoch ihre Position im Unternehmen ist.

Um nochmals auf das Sprichwort „Zeige wer du bist, auch wenn du dich verschuldest“ zurück zu kommen, ist festzuhalten, dass Sonderaktionen und Schnäppchenjagd in Polen nur für die ärmere Bevölkerungsschicht vorgesehen sind, was die Polen von den sparorientierten Deutschen und Österreichern sehr unterscheidet (vgl. Fischer et al. 2007, S.129).

Ella Grünefeld fasst diese Eigenschaften der polnischen Gesellschaft folgendermaßen zusammen:

„Vieles wird gerne zur Schau getragen, um den anderen zu zeigen, wer man ist. Materielle Dinge spielen eine viel größere Rolle als in Deutschland und dienen der Abgrenzung gegenüber den anderen Schichten. Eine Understatement-Haltung gibt es kaum. Die Bedeutung der eigenen Person wird durch das Prestige bestimmter Güter oder ein individuelles Äußeres manifestiert. Ein Mensch, der seinen Wohlstand nach außen demonstriert, verdient Respekt und man begegnet ihm auch mit Respekt – ihm werden automatisch positive Eigenschaften zugeschrieben.“

(v. Grünefeld 2005, S. 11)

Konfliktpotenzial in interkulturellen Kooperationen und Lösungsvorschläge:

Polnische Führungskräfte sind sich dessen bewusst, dass sie an der Spitze der gesellschaftlichen Hierarchie stehen und betonen das oft und gerne, was unter Umständen in geschäftlichen Beziehungen mit deutschsprachigen Führungskräften zu Missverständnissen führen kann. Um diese zu vermeiden, ist es ratsam, Folgendes zu beachten:

- Deutsche Kooperationspartner kann die überhebliche Art der polnischen Führungskräfte, die eigene Position zu betonen, manchmal abschrecken. Mehr Verständnis werden in dieser Hinsicht die österreichischen Partner haben, welche im Vergleich zu den Deutschen einen viel größeren Wert auf Hierarchie und Titelbetonung legen (vgl. Brück 2002, S. 110). Man sollte sich als ausländischer Kooperationspartner immer vor Augen halten, dass dieses Verhalten kulturbedingt ist.
- Folglich ist es ratsam, sich als deutschsprachige (und insbesondere deutsche) Führungskraft daran zu gewöhnen, dass man von seinem gleichgestellten polnischen Partner in der Anfangsphase der geschäftlichen Kontakte wahrscheinlich nur über dessen Sekretärin kontaktiert wird und dass dieser Partner auch entsprechende Hochachtung erwartet. Die Angewohnheit der Deutschen, den Gesprächspartner zu duzen, kann bei den Polen zu Missverständnissen führen und sollte unterlassen werden (vgl. Grünefeld

2005, S. 7). Im Laufe der Zeit wird sich der polnische Partner höchstwahrscheinlich um eine persönliche Beziehung mit dem ausländischen Kollegen bemühen. Dieser Prozess kann zwar länger dauern, wenn aber erst eine Vertrauensbasis besteht, spielen die Hierarchieregeln keine Rolle mehr (vgl. Marciniak 2005, S. 106).

- Auf der anderen Seite sollten sich die deutschsprachigen Führungskräfte dessen bewusst sein, dass die niedriger gestellten Mitarbeiter ihnen gegenüber mit gewisser Distanz und Respekt auftreten. Auch in dieser Beziehung ist das Duzen nicht angebracht, denn es setzt in Polen ein sehr vertrautes, kumpelhaftes Verhältnis der Interaktionspartner voraus. Polnische Mitarbeiter und vor allem Mitarbeiterinnen würden sich mit einem zu sehr vertrauten Verhalten des Vorgesetzten überrumpelt fühlen, denn sie sind einen gewissen Abstand zwischen dem Vorgesetzten und den Angestellten gewohnt (siehe Kapitel Machtdistanz). Außerdem kann man als Kumpel und Freund die Mitarbeiter in Polen nicht mehr so leicht kritisieren (vgl. Kapitel III, 2.4.3.1), was erhebliche Probleme in der Personalführung mit sich bringen würde (vgl. Grünefeld 2005, S.7).

Die Unterschiede in der Wertschätzung von Statussymbolen können in der geschäftlichen Praxis in vielerlei Situationen zum Vorschein kommen, u.a. bei den Repräsentationsausgaben der Unternehmen. Die sparsamen Deutschen, welche beispielsweise große Firmenfeiern, Firmenausflüge und gesellschaftliche Treffen höchstwahrscheinlich für eine überflüssige Budgetbelastung halten würden, werden von den Polen möglicherweise als übertrieben sparsam und geizig angesehen. Den Polen sind bei gesellschaftlichen Treffen einerseits Repräsentation und der äußere Schein und andererseits der persönliche Kontakt enorm wichtig (vgl. Fischer et al. 2007, S.122 f.).

2.4.3.4 Nichtlineare Aufgabenerledigung - polychrones Zeitverständnis

„Hier trifft deutsche Planung auf polnische Kreativität. Die Polen sind Weltmeister der letzten Minute: vieles wird spät, jedoch wenig zu spät gemacht.“

(v. Winfried Blum, Daimler Chrysler Ceo in Warschau, zitiert nach Jonkisz & Müller 2006, S. 236)

Mit diesen Worten definiert ein deutscher Manager in Polen das polnische Zeitverständnis. Die obige Ansicht wird auch durch mehrere wissenschaftliche Untersuchungen bestätigt (vgl. Fischer et al 2007; Tarkowska 1992). Wie beispielsweise Elzbieta Tarkowska feststellt, sind die Polen viel stärker auf die Gegenwart als auf die Zukunft konzentriert (vgl. Tarkowska 1992, S. 21). Dieses Phänomen hat ihre Wurzel in der polnischen Geschichte, wo die Zukunft oft ungewiss war. Nachdem man nicht wusste, was auf einen in der Zukunft zukommen würde, orientierte man sich an der Vergangenheit und der Gegenwart. Damit sind auch die polnische Spontanität und der Improvisationstalent zu begründen. Wie die Ausführungen von Fischer/Dünstl/Thomas bestätigen, entscheiden sich Polen bei längerfristigen Projekten nur ungern für eine konkrete Verhaltensstrategie - viel lieber lassen sie sich mehrere offene Strategioptionen, um dann situationsgemäß die beste anzuwenden (vgl. Fischer et al. 2007, S. 116). Diese Einstellung steht aber eindeutig im Widerspruch zu ausgesprochen linearen Verhaltensstrategien der Deutschen und, wenn auch im geringeren Ausmaß, der Österreicher (vgl. Brück 2002, S. 125). In den alltäglichen Arbeitsabläufen handeln Polen nicht nach einem zuvor erstellten Plan, sondern nach dem „Zwang der Zeit“, wie bei Fischer/Dünstl/Thomas festgestellt wird (vgl. Fischer et al. 2007, S. 116). Folgendermaßen beschreiben diese Autoren das polnische Zeitgefühl:

„Es wird das als nächstes erledigt, was im Moment am dringlichsten erscheint, weniger eilige Aufgaben werden zurückgestellt und erst zu einem späteren Zeitpunkt wieder aufgenommen, wenn ihre Bearbeitung aus zeitlichen Gründen nicht mehr umgangen werden kann. Dieses Vorgehen bedeutet für polnische Mitarbeiter nicht unbedingt eine Belastung, sondern aktiviert eher ihre Fähigkeit zur Improvisation und spontaner Problemlösung. Zudem sind sie gut in der Lage, zwischen verschiedenen Aufgaben hin und her zu wechseln und so Zeitlücken effektiv zu nützen.“ (vgl. Fischer et al. 2007, S. 116).

Konfliktpotenzial in interkulturellen Kooperationen und Lösungsvorschläge:

Die „zeitliche Kurzsichtigkeit der Polen“, um die Bezeichnung von Kochanowicz/Marody (vgl. Kochanowicz & Marody 2006, S. 99) anzuführen, wie auch die nicht-lineare Abfolge in Arbeitsabläufen der polnischen Kooperationspartner und Mitarbeiter können unter Umständen zu Schwierigkeiten in der interkulturellen Zusammenarbeit führen. Nachstehend werden einige

Empfehlungen zusammengefasst, die diese Erschwernis in den interkulturellen Begegnungen zu handhaben erleichtern.

- Wie schon mehrmals in dieser Arbeit erwähnt, sind sowohl polnische Mitarbeiter als auch polnische Führungskräfte flexibel und anpassungsfähig und können spontan auf neue Situationen und Entwicklungen reagieren, denn sie orientieren sich hauptsächlich an der Gegenwart. Bei langfristigen Projekten, welche eine schrittweise Planung für die Zukunft erfordern, kann es aber in Polen Schwierigkeiten geben. Aus den Berichten der österreichischen und der deutschen Führungskräfte geht hervor, dass Termine seitens der polnischen Partner z.B. im Dienstleistungssektor nicht eingehalten werden, weil nicht genügend Zeit für die Durchführung der Arbeiten eingeplant wird. Dies ist nicht auf notorische Unpünktlichkeit zurückzuführen. Polen legen normalerweise großen Wert auf Pünktlichkeit und kommen üblicherweise nicht zu spät zu vereinbarten Treffen (vgl. CBOS-Bericht BS/41/2007). Vielmehr liegt die Nichteinhaltung der Termine und Vorgaben an der fehlenden Fähigkeit, die für bestimmte Arbeitsabläufe erforderliche Zeit richtig einzuschätzen. Polen schätzen jedoch die deutsche Pünktlichkeit und „Ordnung“ (vgl. CBOS-Bericht BS/84/2005), also kann man als deutsche oder österreichische Führungskraft in Polen die polnischen Mitarbeiter und Partner in der langfristigen Planung unterstützen. Das sollte jedoch vorsichtig gemacht werden, denn eine Unmenge an Regeln und Vorgaben wird, wie schon besprochen, von den Polen abgelehnt und als wenig nützlich betrachtet.

Der Unterschied zwischen Polen und ihren deutschsprachigen Geschäftspartnern im Hinblick auf das Zeitverständnis kann dazu führen, dass man Polen als sprunghafte und unsichere Partner ansieht. Es mag stimmen, dass die Rahmenbedingungen in Polen nicht so stabil und sicher sind wie in Deutschland oder Österreich (siehe Kapitel: Umgang mit Regeln), aber es empfiehlt sich, diese Gegebenheit nicht als Schwäche, sondern als Stärke zu betrachten und auch zu nützen. Die Anpassungsfähigkeit der Polen und die Tatsache, dass viele Möglichkeiten offen gelassen werden, haben im Geschäftsleben sicherlich auch Vorteile, wovon ein geschickter Manager Gebrauch machen kann. Dies ist jedoch nur mit einer richtigen Einstellung, Fingerspitzengefühl und einem Maß an Toleranz möglich.

3 Zusammenfassung

“Poland is one of the most favoured locations for investment in Europe. European Union accession bringing more stability, greater market access and financial assistance; a young and educated society; fast economic growth and investment incentives are the key factors making Poland an attractive location for overseas investment. Almost 17,000 companies with foreign participation do business successfully not just in Poland but also, from their Polish bases, throughout Europe and worldwide. Poland is recognized as a low risk and high opportunity country. It is also projected to have the biggest increase in labour force in the European Union over the next 5 years. EUR 90bn from the EU in the coming years will accelerate the pace of development and create additional opportunities for investors “ (v. Bericht über Polen von PricewaterCoopers, verfügbar unter <http://www.pwc.com/pl/eng/guide/index.html> (11.05.2009))

Nach dem oben zitierten Bericht von PricewaterCoopers, einer der wichtigsten Unternehmensberatungsfirmen weltweit, nimmt Polen einen wesentlichen Platz in den internationalen wirtschaftlichen Geschehnissen ein. Als Investitionsstandort zählt Polen zu den wichtigsten Ländern Europas. Laut derselben Studie sind 85% der ausländischen Investoren mit der Entscheidung, in Polen Fuß zu fassen, sehr zufrieden, zwei Drittel von ihnen haben vor, künftig ihre Investitionen zu erweitern. Nach Angaben der Polnischen Agentur für Auslandsinvestitionen (Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych S.A, vgl. <http://www.paiz.gov.pl/index/?id=7c5845cea683556d813ebd657e8cca01>), gehören Deutschland und Österreich zu den größten ausländischen Investoren in Polen, was die Relevanz und Aktualität der vorliegenden Arbeit nur bestätigt.

Da Kooperationen in erster Linie von Menschen und nur im weiteren Sinne von Organisationen eingegangen werden, ist es sehr wichtig, die Menschen, mit denen wirtschaftliche Beziehungen beabsichtigt werden, mit ihren Verhaltensweisen und ihrem Werte- und Normensystem zu kennen und zu verstehen. Nur so kann man Fettnäpfchen und teure Fehler vermeiden. Die aus der unterschiedlichen kulturellen Prägung der Kooperationspartner resultierenden Probleme können sich auf viele unternehmensrelevante Bereiche auswirken, wie zum Beispiel auf die Wahl der richtigen Kooperationspartner, auf die Verhandlungsführung, das Personalmanagement und

Mitarbeiterführung, auf die Motivationsstrategien oder Behördengänge, um nur einige wenige zu nennen.

Nachstehend werden die am häufigsten auftretenden Differenzen zwischen Polen und ihren deutschsprachigen Partnern nochmals im Hinblick auf managementrelevante Tätigkeitsfelder zusammengefasst.

▪ **Führungsstil und Entscheidungsfindung**

Polnische Führungskräfte, besonders die junge Generation, orientieren sich wie bereits in dieser Arbeit besprochen, hauptsächlich an der amerikanischen Führungspraxis. Offenheit, Anpassungsfähigkeit, ausgeprägte Flexibilität und Kreativität sind sowohl für die polnischen Führungskräfte als auch für niedriger gestellte Mitarbeiter charakteristisch. Nicht der Weg zur Zielerreichung ist wichtig, sondern das Ziel selbst (vgl. Müller 2005, S. 71). Daher werden, wie schon festgestellt, Regeln und Planvorgaben von den Mitarbeitern mit Skepsis angenommen und von den polnischen Führungskräften eher in Form von Rahmenplänen erstellt, die verschiedene Handlungsoptionen offen lassen.

Susanne Müller zitiert in ihrem Buch über Management in Europa einen deutschen Manager, der folgendermaßen den polnischen Führungsstil beschreibt:

„Es gibt keinen spezifischen polnischen Führungsstil.(...)Führen besteht darin, ein Ziel zu erkämpfen, und je nach Situation entscheidet man so oder so. Die Disziplin Management existiert erst seit kurzem, auch an Hochschulen. Die Klasse der Manager fehlt in Polen noch. Mitarbeiter wünschen sich einfach einen Leiter, der sich einfach um sie kümmert.“ (v. Slawomir Heller, Leiter der Heller Ingenieurgesellschaft, zitiert nach Müller 2005, S. 71)

In Polen besteht eine relativ hohe Machtdistanz zwischen dem Vorgesetzten und den Mitarbeitern. Polnische Mitarbeiter schätzen ihre Vorgesetzten und erwarten von ihnen, in Schutz genommen zu werden. Polen sind stark personenbezogen und ein guter persönlicher Kontakt mit dem Vorgesetzten ist die Voraussetzung, dass man seine Anweisungen befolgt.

Susanne Müller zitiert weiters einen deutschen Unternehmer in Polen, der im Laufe seiner langjährigen Tätigkeit vor Ort die polnische Arbeitsweise und das in Polen steckende Potenzial kennen und nützen gelernt hat.

Die Deutschen hören auf Anordnungen. Sie machen alles genau wie es geschrieben steht oder vorgeschrieben wird. Die Leute im Osten sind ganz anders. Sie fragen meistens „Warum soll ich das so machen?“ Sie sind immer kreativ und suchen nach optimalen Varianten und Abkürzungen.“

(v. Joachim Siekeira, zitiert nach Müller 2005, S. 72)

Im Allgemeinen dauert der Entscheidungsprozess in Polen länger als in Deutschland (vgl. Grünefeld 2005, S. 13). Das ist auf die schon besprochene ausgebaute Hierarchie in den Unternehmen zurückzuführen, wo die einzelnen Mitarbeiter meistens einen wesentlich kleineren Entscheidungsspielraum haben als in den deutschsprachigen Ländern und ohne Absprache mit dem Vorgesetzten keine wichtigen Entscheidungen selbst treffen.

Das Verständnis für diese kulturellen Besonderheiten in der Führung hilft den deutschsprachigen Top-Führungskräften, aber auch den kleineren Unternehmern, die in Polen Fuß fassen, viele Konflikte zu vermeiden und die Effizienz zu erhöhen.

▪ **Kommunikation, Verhandlungsführung, Vertragsabschlüsse**

Die Kommunikation steht, wie schon oft im Zuge der vorliegenden Arbeit betont, im Mittelpunkt aller Kooperationen. Dabei unterscheidet sich der polnische Kommunikationsstil wesentlich von dem der Deutschen und der Österreicher, was zu erheblichen Problemen in vielen Managementbereichen wie Personalführung, Kontrolle, Planung oder Verhandlungen führen kann (vgl. Fischer et al. 2007, S. 33-34).

Polen bevorzugen einen indirekten Kommunikationsstil. In den Verhandlungen mit Polen kommt den informellen Kontakten eine große Bedeutung zu, was für deutschsprachige Partner völlig unverständlich und in manchen Fällen sogar berüchtigt ist. Die sachorientierten Deutschen und Österreicher welche sich auf Gespräche mit den polnischen Partnern gut vorbereiten, Projekte in schriftlicher Form mitbringen und bei den Verhandlungen gleich zur Sache kommen, können Probleme mit dem polnischen Kommunikations- und Verhandlungsstil haben. Schriftliche Unterlagen wird der polnische Partner nur selten zum ersten Gespräch mitbringen, weil die

mündliche Kommunikation in Polen dominiert. So wird am Anfang der Verhandlungen wahrscheinlich improvisiert, nicht zuletzt um sich noch möglichst viele Ausgangsoptionen offen zu lassen. Es entsteht der Eindruck, dass Polen zu Verhandlungen unvorbereitet kommen (vgl. Grünefeld 2005, S. 12).

Die Einstellung zur Verbindlichkeit der schriftlichen Verträge ist bei den Polen und bei ihren deutschsprachigen Kooperationspartnern unterschiedlich. Für Polen sind Verträge oft nur richtungsweisende Dokumente, in denen üblicherweise viel Handlungsspielraum in Form von so genannten Sondervereinbarungen zum Vertrag (Polnisch: *aneks do umowy*) bleibt (vgl. Grünefeld 2005, S. 13). Es empfiehlt es sich, wie Susanne Müller bemerkt „*einen gemeinsamen Draht auf der Gefühls- und Sympathieebene*“ (v. Müller 2005, S. 76) mit den polnischen Kooperationspartnern zu finden und eine Vertrauensbasis aufzubauen, da das einem *Freund* gegebene Wort in Polen mehr Gewicht hat als ein Vertrag (vgl. Müller 2005, S. 76; Grünefeld 2005, S. 12).

Da Polen in der Regel Berufliches und Privates vermischen, sind sie während der Verhandlungen grundsätzlich nicht bereit nachzugeben, denn jede Einlenkung wird meistens als eine persönliche Niederlage gesehen, stellt Ella Grünefeld fest. In einer solchen Situation ist es laut dieser Autorin ratsam, die Verhandlungen zu unterbrechen und zu einem späteren Zeitpunkt fortzufahren (vgl. Grünefeld 2005, S.15).

▪ **Konfliktmanagement**

Konflikte sind ein integraler Bestandteil aller Organisationen und Kooperationen. Die Wahrscheinlichkeit, dass Konflikte entstehen, ist allerdings in interkulturellen Kontakten und Kooperationen besonders hoch und resultiert oft aus Missverständnissen und Missinterpretationen. Unabhängig davon, wie schwerwiegend die Ursachen des Konfliktes sind, sollen die Streitsituationen beseitigt werden. Wie die Fachliteratur bestätigt, können Konflikte nicht nur negative, sondern auch positive Auswirkungen haben, wenn sie entsprechend gelöst werden (vgl. Glasl 1997).

Wie Fischer/Dünstl/Thomas oder auch Ella Grünefeld feststellen, können Polen mit Konfliktsituationen und Kritik nicht sachlich umgehen (vgl. Fischer et al. 2007, S. 23; Grünefeld

2005, S. 15). Das ist zum wiederholten Mal auf die personenbezogene Emotionalität der polnischen Mitarbeiter und Führungskräfte zurückzuführen. In Polen steht die Person und nicht der Inhalt des Konfliktes im Vordergrund und auch sachliche Kritik wird meistens als persönlicher Angriff angesehen. Diese Tatsache wie auch der Umstand, dass deutschsprachige Führungskräfte mit Konfliktsituationen ausgesprochen beherrscht und sachlich umgehen, macht das Konfliktmanagement zwischen den Vertretern dieser beiden Kulturen besonders schwer.

Gerade diese Selbstbeherrschung und das Faktum, dass der deutsche oder der österreichische Partner oder Vorgesetzte keine Gefühle zeigt, verschärfen noch die Situation und bewirken, dass die personenorientierten Polen auf ihren Standpunkt beharren (vgl. Fischer et al. 2007, S. 23; Grünefeld 2005, S. 15).

Es gibt keine universellen Vorschläge zur Problemlösung in Kooperationen zwischen Polen und ihren deutschsprachigen Partnern. Es ist aber empfehlenswert, in Polen eigene Gefühle zu zeigen, da man sonst „*den Ruf erwirbt, herzlos und unmenschlich zu sein*“ (v. Fischer et al. 2007, S. 23). Auf jeden Fall sollte man als deutsche oder österreichische Führungskraft mit großem Feingefühl handeln und in der Konfliktlösung keine belehrende Haltung einnehmen, denn in der polnischen Mentalität ist, wie schon in dieser Arbeit besprochen, die Erinnerung an die deutsche Unterdrückung immer noch sehr lebendig (vgl. Kapitel „Nationalstolz und Patriotismus“).

▪ **Motivation und Überwachung der Mitarbeiter**

Polen wissen gute Atmosphäre am Arbeitsplatz, zwischenmenschliche Beziehungen, persönliche Freiheit und Anerkennung seitens der Vorgesetzten zu schätzen – das geht aus den bisherigen Ausführungen hervor. Wenn man diese Tatsachen als deutsche Führungskraft in Polen vor Augen hat, scheint es nicht schwer, die Mitarbeiter zur optimalen Ausführung ihrer Aufgaben und zum zielgerichteten Einsatz ihrer Qualifikationen zu motivieren.

Polen arbeiten, wie man bei Susanne Müller liest, „*...nicht nur wegen des Geldes, sondern aus Freude und aus Loyalität zur Firma, die ihnen Raum für ihre Entwicklung bietet.*“ (v. Müller 2005, S. 72).

Diese Ansicht bestätigt auch eine breit gefächerte Untersuchung zur Motivation von polnischen Mitarbeitern, durchgeführt von der Deutsch-Polnischen Industrie- und Handelskammer.¹⁸

¹⁸ Untersuchung zur Motivation der polnischen Mitarbeiter, durchgeführt von der Deutsch-Polnischen Handelskammer im Mai/April 2005, verfügbar unter http://www.ihk.pl/img_upload/files/HR_Polska_Mapa_Motyvacji_wyniki.pdf am 5.5.2009

Laut dieser Untersuchung schätzen polnische Mitarbeiter am meisten folgende Faktoren am Arbeitsplatz:

- Anerkennung des Engagements und der Erfolge seitens des Vorgesetzten;
- gutes Arbeitsklima;
- Klarheit über die Kompetenzaufteilung am Arbeitsplatz;
- die Gewissheit, dass man den Arbeitsplatz nicht verliert;
- Übernahme von Aufgaben, bei denen man seine Fähigkeiten am besten anwenden kann;
- Weiterbildungsmöglichkeiten;
- Einbindung in den Entscheidungsprozess;
- Beurteilung nach Leistung und nicht nach Regeleinhaltung;
- soziale Leistungen (wie z.B. gute Krankenversicherung für den Mitarbeiter und seine Familie);
- flexible Arbeitszeiten;
- vielfältiges Aufgabenfeld;
- Einladungen zu Firmenfeiern und Festen u.a.

Eine andere Umfrage von JOB.PL kommt zu ähnlichen Ergebnissen mit dem Unterschied, dass auch die Entlohnung und finanzielle Bedingungen für die Polen von großer Bedeutung sind und somit zu den wichtigen Motivationsinstrumenten miteinbezogen werden sollten.¹⁹

Die bereits oft betonte Personen- und Beziehungsorientierung der Polen wird also auch in Bezug auf die Motivation der Mitarbeiter sichtbar. Sie erwarten vom Vorgesetzten persönliche Gespräche, Anerkennung und Sicherheit.

¹⁹ Untersuchung zur Motivation der polnischen Mitarbeiter, durchgeführt von Fa. JOB.PL, verfügbar unter <http://www.egospodarka.pl/18695,Co-motywuje-Polakow-do-lepszej-pracy,1,39,1.html> (5.5.2009)

Abschlussbemerkungen

In der heutigen globalisierten Welt ist es kaum möglich, Kontakte mit anderen Kulturen zu vermeiden. Intensiver denn je werden internationale, weltumspannende Kooperationen eingegangen, Verhandlungen geführt und es entstehen globale Unternehmen, welche Mitarbeiter aus verschiedensten Kulturen und mit unterschiedlichsten Werten umfassen. Als Gewinner dieser Internationalisierungsprozesse gehen jedoch nur jene Unternehmen und Organisationen hervor, welche die kulturelle Vielfalt und das multikulturelle Umfeld zum strategischen Vorteil zu nützen lernen. Unternehmen und Organisationen bestehen schließlich aus Menschen und eben diesen Menschen sollten kulturelle Unterschiede und ihre Beachtung bewusst sein. Besonders relevant ist dies für Entscheidungsträger, Führungskräfte und internationale Unterhändler.

Jedes Individuum wächst in einer bestimmten Kultur auf und wird von Kind auf von dieser Kultur geprägt. Gewisse Werte und Normen formen die Einstellung eines jeden Individuums zu seinem Umfeld, zu den Mitmenschen, zu Autoritäten und zu Hierarchien in der Gesellschaft. Menschen werden von diesen Werten in allen Lebensbereichen gesteuert, sei es im Privat- oder im Berufsleben; sie zeigen verschiedene Verhaltensweisen, die von der kulturellen Prägung abhängen.

Meistens sind die besagten Werte und Normen den Individuen gar nicht bewusst, jedoch spätestens im Kontakt mit anderen Kulturen kommen sie eindeutig zum Vorschein. Das Aufeinandertreffen von zwei Kulturen kann, wie in dieser Arbeit oft gezeigt, eine Reihe von Missverständnissen zur Folge haben, welche aus der Unkenntnis über die Kultur des anderen resultieren. Der einzige Weg, diese zu bewältigen, ist, die fremde Kultur kennen zu lernen. Auch die richtige Annäherungsstrategie, Offenheit, positive Einstellung gegenüber den Vertretern der fremden Kultur, sowie kritischer Umgang mit Stereotypen und Vorurteilen, erhöhen die Chancen auf Erfolg in den interkulturellen Begegnungen.

In der vorliegenden Arbeit wurde anhand der polnischen Kultur und der Geschäftskontakte der Polen mit Österreichern und Deutschen gezeigt, wie wesentlich die interkulturellen Kompetenzen in internationalen Kooperationen sind.

Abweichende Verhaltensweisen der Polen und ihrer deutschsprachigen Partner, die großteils historisch bedingt sind, können verschiedene Konflikte zur Folge haben. Der unterschiedliche

Stellenwert der Arbeit und der zwischenmenschlichen Kontakte, der andere Kommunikationsstil und ein anderes Zeitgefühl, ein unterschiedlicher Umgang mit Kritik und Konflikten, andere Einstellungen zu Hierarchiestrukturen, Autoritäten und Regeln sind nur einige mögliche Konfliktquellen. Mögliche, denn die Konflikte müssen nicht zwangsläufig entstehen, wenn beide Seiten bemüht sind, die Kultur des Gegenübers zu verstehen und zu respektieren.

In dieser Abhandlung ging es nicht darum, welche Kultur gut oder schlecht ist oder welche Verhaltensweisen richtig oder falsch sind, denn keine Kultur auf der Welt kann den Anspruch erheben, die bessere zu sein.

Der Leitgedanke dieser Arbeit war, dass man sich den Unterschieden zwischen den Kulturen bewusst sein sollte und der fremden Kultur mit Verständnis, Akzeptanz und Sensibilität gegenübertritt. Mit einer solchen Herangehensweise können Mentalitätsunterschiede nicht nur überwunden werden, sondern sogar zum gemeinsamen Erfolg führen.

Summary

The aim of this project is to highlight the importance of the observation of cultural differences for the area of intercultural management. It isn't only hard facts that can be expressed in figures which play a role in the area of international economic co-operations, such as economic growth, the level of investment or GDP etc.; the soft factor of 'culture' can also be seen to play a key role. As demonstrated by several studies about intercultural management, up to a third of all such co-operations fail due to the insufficient intercultural competence of the participants. It frequently turns out to be the case that employees who are sent to work abroad and who have always acted professionally and successfully in their home countries are unable to come to handle life in the foreign culture.

Differences in mentality don't necessarily have to lead to problems and obstacles in international co-operations. On the contrary, the correct approach to cultural diversity can also create positive synergy effects.

This was highlighted in the context of this project using the example of intercultural management in Poland. The differences between these cultures, and therefore their determining characteristics, first become clear when two or more cultures meet and come together. In direct reference to this particular project, it can also be seen that Polish culture is viewed differently from the point of view of people of Chinese, American, Spanish or German culture. This means that in most cases, the problems and differences which develop during intercultural co-operations between these cultures and the Polish are of a different nature. In this project, in the context of the creation of solution strategies for the management of intercultural differences, intercultural contacts in Poland were taken into consideration with two specific national cultures – Germany and Austria.

In the course of this essay, on the basis of previous academic research, an analysis was carried out of the Polish cultural characteristics and the Polish system of values and norms which have the greatest influence on and most affects the conduct of Polish people in terms of their intercultural contacts. During the description of the Polish cultural particularities, potential conflicts in terms of the intercultural co-operation with the Germans and Austrians were also highlighted and

described, and finally, specific suggestions were made about the management of the cultural differences.

In the context of an introduction to the specific subject of this project, in the theoretical section, the basic terminology in terms of cultural and management studies, the disciplines that are relevant to the understanding of this work, have been presented.

In this context, it was firstly attempted to define the term 'culture'. Different characteristics and functions of cultures were highlighted, and examples provided as to the best way in which different cultures can best be differentiated and distinguished from each other.

In addition to this, the phenomena of national culture and business culture are also explored, as well as the key topic of handling 'stereotypes and prejudices' in cultural classifications.

From the area of management studies, the themes relevant to this work such as the task areas of management and the competences of managers in the international and intercultural context were explored.

Problems experienced by employees working abroad were also highlighted, and strategies for their management with specific suggestions for the development of intercultural competence were developed.

In terms of the above contexts, this project provides an introduction to the problems surrounding the area of intercultural management. It can also be viewed as being a kind of guide to assist with the superior understanding of the Polish culture and mentality, and as a provider of practical advice for successful Polish-German and Polish-Austrian intercultural relations, where the cultural sensitisation and intercultural competences of the participating actors in international co-operations form the focal point of the discussion.

Zusammenfassung

Im Zeitalter der Globalisierung, wo grenzüberschreitende wirtschaftliche Aktivitäten zum Alltag gehören und es kaum noch Lebensbereiche gibt, in denen man mit fremden Kulturen nicht in Berührung kommt, verdienen Kulturproblematik und interkulturelle Kompetenzen besondere Aufmerksamkeit.

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurde gezeigt, wie bedeutend das Wissen über die Kulturhintergründe der ausländischen Interaktionspartner sein kann.

Die kulturelle Bewandheit ist allerdings im Geschäftsleben, vor allem auf der Managementebene, besonders wichtig, denn Missverständnisse und Missinterpretationen können hier zu gravierenden, auch finanziellen Verlusten führen.

Wie im Zuge der vorliegenden Arbeit schon mehrmals erwähnt, scheitern bis zu einem Drittel der internationalen Kooperationen aufgrund mangelnder interkultureller Kompetenz der handelnden Personen. Ins Ausland entsandte Manager und Führungskräfte erleben im neuen Umfeld nicht selten einen Kulturschock, wenn sie in die fremde Kultur ohne entsprechende Vorbereitung geschickt werden. So kommt es vor, dass die in ihrem Heimatland professionell handelnden Führungskräfte sich in der fremden Kultur nicht zurechtfinden können und in ihrer Funktion nicht bewähren.

Mentalitäts- und Kulturunterschiede müssen jedoch nicht zwangsläufig zu Problemen in den internationalen Kooperationen führen. Mit guter Vorbereitung auf den Auslandsaufenthalt, mit Aufgeschlossenheit und Respekt für die fremde Kultur, können alle Barrieren und Hindernisse leichter bewältigt werden.

Dies wurde im Rahmen der vorliegenden Arbeit am Beispiel des interkulturellen Managements in Polen gezeigt, wo anhand von interkulturellen Kontakten der Polen mit Deutschen und Österreichern Konfliktpotenziale und mögliche Bewältigungsstrategien analysiert und erklärt wurden.

Es wurden polnische Kulturmerkmale und das polnische Werte- und Normensystem analysiert, dessen Verständnis eine wichtige Voraussetzung für erfolgreiche interkulturelle Zusammenarbeit ist.

Zum besseren Verständnis des eigentlichen Themas dieser Abhandlung wurden im theoretischen Teil am Anfang dieser Arbeit die Grundbegriffe und ausgewählte Problemfelder der Kulturwissenschaft und der Managementlehre präsentiert.

So wurde zuerst der Versuch unternommen, den Begriff „Kultur“ zu definieren. Es wurden verschiedene Merkmale und Funktionen von Kultur gezeigt und auch Beispiele gegeben, wie unterschiedliche Kulturen am besten erfasst und voneinander abgegrenzt werden können.

Weiters wurde auf Phänomene wie Nationalkultur und Unternehmenskultur wie auch auf das wichtige Thema: Umgang mit „Stereotypen und Vorurteilen“ eingegangen.

Aus dem Bereich der Managementlehre wurden für diese Arbeit relevante Themen wie Aufgabenfelder und Kompetenzen des Managements im nationalen und internationalen Kontext aufgegriffen. Des Weiteren wurden auch Probleme bei Auslandsentsendungen von Führungskräften analysiert und Strategien zu ihrer Bewältigung mit konkreten Vorschlägen zur Entwicklung von interkulturellen Kompetenzen unterbreitet.

Die vorliegende Arbeit stellt demnach eine Einführung in die Problematik des interkulturellen Managements dar. Sie ist auch als eine Art Leitfaden zum besseren Verständnis der polnischen Kultur und Mentalität und zugleich als ein praktischer Ratgeber für erfolgreiche polnisch-deutsche bzw. polnisch-österreichische interkulturelle Beziehungen zu betrachten, wobei die Kultursensibilisierung und interkulturelle Kompetenzen der handelnden Akteure in internationalen Kooperationen im Zentrum der Ausführungen stehen.

Literaturverzeichnis

Altkemper, Christian (2005): Polens Transformationsprozess und Weg in die Europäische Union, Philipps Universität Marburg

Apfelthaler, Gerhard (1999): Interkulturelles Management, Manz Verlag, Wien

Bachmann, Klaus (2001): Polens Uhren gehen anders, Warschau vor der Osterweiterung der Europäischen Union, Hohenheim Verlag, Stuttgart/Leipzig

Beer, Bettina (2003): Ethnos; Ethnie; Kultur. In: Beer, Bettina/ Fischer, Hans (Hg.): Ethnologie. Einführung und Überblick. Berlin: Reimer

Bergmann, Niels; Sourisseaux, Andreas L.J. (2003): Interkulturelles Management, Springer Verlag, Berlin/Heidelberg

Bolten, Jürgen (2003): Interkulturelle Kompetenz, 2. Auflage, Landeszentrale für politische Bildung Thüringen, Erfurt

Boski, Pawel (2003): Polen - was Herr Müller in Warschau erlebte. In: Thomas, Alexander; Kammhuber Stefan; Schroll-Machl, Sylvia (2003): Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation, Länder, Kulturen und interkulturelle Berufstätigkeit, Band 2, Vandenhoeck & Ruprecht Verlag, Göttingen

Brück, Frank (2002): Interkulturelles Management, Kulturvergleich Österreich, Deutschland, Schweiz, IKO- Verlag für interkulturelle Kommunikation, Frankfurt am Main/London

Brück, Frank; Kainzbauer, Astrid (2006): Interkulturelles Kompetenztraining, Facultas Verlag, Wien

Erez, Miriam; Earley, Christopher P. (1993): Culture, Self-Identity and Work, Oxford University Press

Fayol, Henry (1916): Administration industrielle et générale, Paris

Fischer, Katrin; Dünstl, Sonja; Thomas, Alexander (2007): Beruflich in Polen- Trainingsprogramm für Manager, Fach- und Führungskräfte, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen

Frank, Anna; Frank, Sergey (2004): Brücken der Verständigung in den EU-Beitrittsländern - welche Fettnäpfchen Sie vermeiden sollten, erschienen in: Hofmann, Monika; Fritsche, Johannes (Hrsg.), So kommen Sie in die EU-Beitrittsländer: Der Wirtschaftswegweiser für den Mittelstand, S. 506 – 524, Primeverlag, München

Glaser, Evelyne (2003): Fremdsprachenkompetenz in der interkulturellen Zusammenarbeit. In: Thomas, Alexander; Kinast, Eva Ulrike; Schroll-Machl, Sylvia: Handbuch Interkulturelle

Kommunikation und Kooperation, Band 1- Grundlagen und Praxisfelder, Vandenhoeck & Ruprecht Verlag, Göttingen

Glasl, Friedrich (1997): Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte und Berater, Stuttgart

Gwozdz, Zdzislaw P. (2001): Zentraleuropa Almanach-Polen, Molden Verlag, Wien

Hall, Edward T.; Hall, Mildred (1990): Understanding cultural differences, Intercultural Press, Yarmouth

Herbrand, Frank (2002): Fit für fremde Kulturen, interkulturelles Training für Führungskräfte, Paul Haupt Verlag, Bern/Stuttgart/Wien,

Hofstede, Geert (2006): Lokales Denken, globales Handeln- interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management, 3. vollständig überarbeitete Auflage, Dt. Taschenbuch Verlag, München

Hummel, Thomas R.; Zander, Ernst (2005): Interkulturelles Management, Rainer Hamp Verlag, München/Mering

Jedrzejczyk, Paulina; Rossadin, Janina (2006): Werte und Normen im heutigen Polen. In: Jonkisz, Ewa; Müller, Lothar (2006): Management Guide Polen, Cross Culture Publishing, Frankfurt am Main, S. 45-55

Janowski, Mieczyslaw (2006): Polen eine junge Demokratie mit einer langen demokratischen Vergangenheit. In: Jonkisz, Ewa; Müller, Lothar (2006): Management Guide Polen, Cross Culture Publishing, Frankfurt am Main, S. 21-42

Jonkisz, Ewa; Müller, Lothar (2006): Management Guide Polen, Cross Culture Publishing, Frankfurt am Main

Kasper, Helmut; Mayrhofer, Helmut (2002): Personalmanagement, Führung, Organisation, Linde Verlag, Wien

Keegan, Warren J.; Schlegelmilch, Bodo B.; Stöttinger, Barbara (2002): Globales Marketing Management, Oldenbourg Verlag, München/Wien

Keller, Eugen v. (1981): Management in fremden Kulturen, Ziele, Ergebnisse und methodische Probleme der kulturvergleichenden Managementforschung, Haupt, Bern/Stuttgart

Kloepfer, Rolf (1967): Die Theorie der literarischen Übersetzung, München

Knapp, Radek (2005): Gebrauchsanweisung für Polen, Piper Verlag, München

Kobylinska, Ewa; Lawaty, Andreas; Stephan, Rüdiger (1992): Deutsche und Polen, Piper Verlag, München

Kochanowicz, Jacek; Marody, Mira (2006): Die polnische Wirtschaftskultur- Persistenz oder Wandel. In: Jonkisz, Ewa; Müller, Lothar (2006): Management Guide Polen, Cross Culture Publishing, Frankfurt am Main, S.91-101

Kummer, Sebastian; Grün, Oskar; Jammernegg Werner (2006): Grundzüge der Beschaffung, Produktion und Logistik, Pearson Studium Verlag, Wien

Kutschker, Michael; Schmid, Stefan (2005): Internationales Management, 4. bearbeitete Auflage, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München

Kutschker, Michael; Schmid, Stefan (2008): Internationales Management, 6.bearbeitete Auflage, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München

Krafft, Manfred; Hesse, Jürgen; Knappik, Klaus M.; Peters, K.; Rinas, Diane (2005): Internationales Direktmarketing, Gabler Verlag, Wiesbaden

Kroeber, Alfred L.; Kluckhohn Clyde (1952): Culture- a critical review of concepts and definitions, New York, Random House

Lewis, Richard D. (2000): Handbuch Internationale Kompetenz, Campus Verlag, Frankfurt am Main/ New York

Lieberum, Ute (1999): Die Zusammenarbeit von deutschen und polnischen Führungskräften, Dunker & Humblot Verlag, Berlin

Marciniak, Marta Agnieszka (2005): Noch ist Polen nicht verloren, polnische managementrelevante Kulturstandards aus österreichischer Sicht, Diplomarbeit an der Wirtschaftsuniversität Wien, Wien

Menzel, Ulrich (2001): Zwischen Idealismus und Realismus, Die Lehre von den internationalen Beziehungen, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main

Merkens, Hans; Demorgon, Jacques; Gebauer, Gunter (2004): Kulturelle Barrieren im Kopf, Campus Verlag, Frankfurt/New York

Mintzberg, Henry (1991): Mintzberg über Management, Wiesbaden

Mintzberg, Henry (1973): The Nature of Managerial Work, Harpercollins College Div., New York

Müller, Susanne (2005): Management in Europa- interkulturelle Kommunikation und Kooperation in den Ländern der EU, Campus Verlag, Frankfurt/New York

Neuberger, Oswald (2002): Führen und führen lassen. Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung. Lucius & Lucius, Stuttgart

Oberg, Kalvero (1960): Cultural shock: ajustment to new cultural environments. In: Practical Anthropolog, Bd. 7, S. 177-182

Ostaszewska, Ewa (2002): Ausländische Direktinvestitionen in Polen, der Einfluss der Kultur auf die Restrukturierung ausländischer Tochtergesellschaften, Shaker Verlag, Aachen

Polnisches Ministerium für Auswärtige Angelegenheiten (2007): Polen in Zahlen, Warschau

Polnisches Wirtschaftsministerium (2006): Polen – Ihr Geschäftspartner, Warschau,

Schein, Edgar H. (1995): Unternehmenskultur, Ein Handbuch für Führungskräfte, Frankfurt/New York

Schwarzenburg, Elisabeth (2001): Der Einfluss der Kultur auf die Führung polnischer Tochtergesellschaften, veröffentlichte Dissertation, Peter Lang Verlag, Frankfurt am Main

Seelmann-Holzmann, Hanne (2004): Global Players brauchen Kulturkompetenz; BW Bildung und Wissen Verlag, Nürnberg

Stahl, Günter (1998): Internationaler Einsatz von Führungskräften, Oldenbourg Verlag, München/Wien

Steinmann, Horst; Schreyögg, Georg (2007): Grundlagen des Managements, Gabler Verlag, Wiesbaden

Strunz, Herbert (2005): Einführung in das internationale Management, Jan Niederle Media

Stumpf, Siegfried (2003): Interkulturelles Management. In: Thomas, Alexander; Kammhuber, Stefan; Schroll-Machl, Sylvia (2003): Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation, Länder, Kulturen und interkulturelle Berufstätigkeit, Band 2, Vandenhoeck & Ruprecht Verlag, Göttingen

Tarkowska, Elzbieta (1992): Czas w życiu Polaków (Deutsch: Zeit im Leben der Polen), Polska Akademia Nauk, Instytut Filozofii i Socjologii, Warszawa

Thomas, Alexander; Kinast, Eva Ulrike; Schroll-Machl, Sylvia (2003 a): Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation, Band 1- Grundlagen und Praxisfelder, Vandenhoeck & Ruprecht Verlag, Göttingen

Thomas, Alexander; Kammhuber, Stefan; Schroll-Machl, Sylvia (2003 b): Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation, Länder, Kulturen und interkulturelle Berufstätigkeit, Band 2, Vandenhoeck & Ruprecht Verlag, Göttingen

Trompenaars, Fons (1993): Handbuch Globales Managen, Econ Verlag, Düsseldorf/Wien/New York/Moskau

Unger, Karin R. (1997): Erfolgreich im internationalen Geschäft, Expert Verlag, Renningen/Malmsheim

Wagner, Gerhard; Merli, Franz (2006): Das neue Polen in Europa, Studienverlag, Innsbruck

Internetquellen:

Berichte des Polnischen Meinungsforschungsinstituts CBOS (Centrum Badania Opinii Publicznej):

CBOS-Bericht BS/4/2004: W kręgu rodziny i przyjaciół, (Deutsch: Im Kreis der Familie und der Freunde), Januar 2004, verfügbar unter www.cbos.pl (6.5.2009)

CBOS-Bericht BS/79/2004: Stabilizacja opinii o wpływie kościoła na życie w kraju, (Deutsch: Meinung zum Einfluss der Kirche auf das Leben in Polen), Juni 2004, verfügbar unter www.cbos.pl (23.4.2009)

CBOS-Bericht BS/98/2004: Wartości życiowe, (Deutsch: Werte im Leben (der Polen)), Juni 2004, verfügbar unter www.cbos.pl (18.4.2009)

CBOS-Bericht BS/141/2004: Objokrajowcy w Polsce, (Deutsch: Ausländer in Polen), August 2004, verfügbar unter www.cbos.pl (2.2.2009)

CBOS-Bericht BS/162/2004: Samoidentyfikacje i duma narodowa Polaków, (Deutsch: Selbstbild und Nationalstolz der Polen), Oktober 2004, verfügbar unter www.cbos.pl (5.2.2009)

CBOS-Bericht BS/178/2004: Polacy o roli Stanów Zjednoczonych w świecie, (Deutsch: Polen zur Rolle der USA in der Welt), November 2004, verfügbar unter www.cbos.pl (20.4.2009)

CBOS-Bericht BS/1/2005: Stosunek do innych narodów, (Deutsch: Verhältnis zu anderen Nationen), Jänner 2005, verfügbar unter www.cbos.pl (20.4.2009)

CBOS-Bericht BS/84/2005: Tożsamość narodowa Polaków oraz postrzeganie mniejszości narodowych i etnicznych w Polsce, (Deutsch: Das Nationalgefühl der Polen und die Einstellung zu nationalen und ethnischen Minderheiten), Mai 2005, verfügbar unter www.cbos.pl (25.4.2009)

CBOS- Bericht BS/125/2006: Co łączy ludzi żyjących na wsi i w mieście? (Deutsch: Was verbindet die Menschen in den Städten und am Land?), Oktober 2006, verfügbar unter www.cbos.pl (30.4.2009)

CBOS-Bericht BS/41/2007: Etyka zawodowa, opinie społeczne i faktyczne zachowania pracowników (Deutsch: Arbeitsethik, gesellschaftliche Einstellung und das Verhalten der Berufstätigen), März 2007, verfügbar unter www.cbos.pl (16.5.2009)

CBOS-Bericht BS/93/2007: Opinie o eutanazji, czyli pomocy w umieraniu (Deutsch: Meinungen zur Euthanasie-Sterbehilfe), Juni 2007, verfügbar unter www.cbos.pl (16.5.2009)

CBOS-Bericht BS/152/2007: Opinie na temat aborcji (Meinungen zur Abtreibung), Oktober 2007, verfügbar unter www.cbos.pl (16.5.2009)

CBOS-Bericht BS/40/2008: Nie ma jak rodzina (Deutsch: Es geht nichts über die Familie), März 2008 (6.5.2008)

CBOS-Bericht BS/32/2009: Bilans zmian w Polsce w latach 1989-2009 (Deutsch: Bilanz der Veränderungen in Polen in den Jahren 1989-2009), Februar 2009, verfügbar unter www.cbos.pl (30.4.2009)

CBOS-Bericht BS/34/2009: Wiara i religijność Polaków 20 lat po rozpoczęciu przemian ustrojowych, (Deutsch: Der Glaube und die Religiosität der Polen 20 Jahre nach der politischen Wende), März 2009, verfügbar unter www.cbos.pl (23.4.2009)

CBOS-Bericht BS/49/2009: Moralność Polaków po 20 latach przemian (Deutsch: Die Sittlichkeit der Polen 20 Jahre nach der politischen Wende), März 2009, verfügbar unter www.cbos.pl (25.4.2009)

Weitere Internetquellen:

in deutscher Sprache:

Boecker, Malte; Seberich, Michael (2006): Interkulturelle Kompetenz – Schlüsselqualifikation des 21. Jahrhunderts, Bertelsmann Stiftung, verfügbar unter http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbr/SID-B37FBB58-A5091140/bst/xcms_bst_dms_18319_18320_2.pdf (23.06.2009)

Bolten, J (o.J): Kann man Kulturen beschreiben oder erklären, ohne Stereotypen zu verwenden? Einige programmatische Überlegungen zur kulturellen Stilsforschung, verfügbar unter www2.uni-jena.de/philosophie/iwk/publikationen/kulturbeschreibung.pdf (26.4.09)

Dr. Darla K. Deardorff (2006): Policy Paper zur Interkulturellen Kompetenz, verfügbar unter <http://franzoesischlehrertag.phil.uni-sb.de/Workshops/Handout2.pdf> (23.06.2009)

Grünefeld, Ella (2005): Polen und Deutsche: Verschiedene Mentalitäten gemeinsamer Erfolg. Erfolgreich verhandeln und kommunizieren mit polnischen Geschäftspartnern, verfügbar unter: http://www.een-bayern.de/een/inhalte/Anhaenge/Polen_und_Deutsche_Verschiedene_Mentalitaeten_Gemeinsamer_Erfolg_November_2005.pdf (23.6.2009)

Gürses, Hakan: Funktionen der Kultur- Zur Kritik des Kulturbegriffs; erschienen in: Stefan Nowotny / Michael Staudigl (Hg.): Grenzen des Kulturkonzepts. Meta-Genealogien. Verlag Turia + Kant: Wien 2003: 13-34, verfügbar unter: http://homepage.univie.ac.at/hakan.guerses/php/texte/funktionen_kultur.pdf (20.09.2009)

Eidam, Markus (2004): Interkulturelle Kompetenz- beruflich in Polen, verfügbar unter http://www.een-bayern.de/een/inhalte/Anhaenge/Beruflich_in_Polen_2004.pdf (20.4.2009)

Potskhishvili Tornike (2006): Motivation als Forschungsobjekt. In: Trans- Internetzeitschrift für Kulturwissenschaften, Nr. 16,
verfügbar unter http://www.inst.at/trans/16Nr/04_1/potskhishvili16.htm (30.3.09)

Schreyögg, Astrid (o.J.): Die Differenzen zwischen Supervision und Coaching, verfügbar unter:
<http://www.schreyoegg.de/content/view/29/33/> (30.5.2009)

IKO - Interkulturelle Kompetenz Online (2004): Stichworte zum Interkulturellen Lernen. Idee und Konzept: [interculture.de](http://www.interculture.de/) / FG IWK Uni Jena/ Jürgen Bolten.
http://www.ikkompetenz.thueringen.de/a_bis_z/ (15.09.2009)

Mayers Lexikon online verfügbar unter
www.lexikon.meyers.de (23.6.2009)

Fischer Weltalmanach verfügbar unter
www.weltalmanach.de (30.05.09)

PR-Lexikon, verfügbar unter
http://www.rpr-ruthenberg.de/ruthenberg/frame_lexikon.htm , (3.3.2009)

Kursbuch Kultur der TU-Dresden verfügbar unter
<http://www.tu-dresden.de/sulifg/daf/mailproj/kursbu11.htm> (23.6.2009)

Aufsatz über Entstehung und Wandel von Normen und Werten
www.uni-muenster.de/Soziologie/Papcke/PapckeHeyseBrailich_WS0506_Skandal_TP_Norm.pdf
(23.6.2009)

www.wikipedia.de

in polnischer Sprache:

Orzechowski, Sylwester: Cultural differences in nonlanguage communication – consequences for research and teaching. In: Psychologia Komunikowania sie (Psychologie des Kommunizierens), Verlag: Uniwersytet Szczecinski, 2001, S. 85-91:
www.pedagog.umcs.lublin.pl/~sylwesto/artykuly/roznice.pdf (24.6.2009)

Internetplattform der polnischen Niederlassung des internationalen Forschungsinstitutes Extended Disc verfügbar unter
www.extendeddisc.com/poland (24.6.2009)

Internetplattform der Zeitung „Kariera“ (Deutsch: Karriere)
www.kariera.com.pl (24.6.2009)

Internetplattform von Pentor Research International

www.pentor.pl/17514.xml (24.06.2009)

Internetplattform der Polnischen Informations- und Investitionsagentur
(Polnisch: Polska Agencja informacji i inwestycji zagranicznych s.a.)
<http://www.paiz.gov.pl/index/?id=7c5845cea683556d813ebd657e8cca01> (24.6.2009)

Internetplattform der Online-Wirtschaftszeitung e-Gospodarka
<http://www.egospodarka.pl/33115,Najlepsze-sposoby-motywowania-do-pracy,1,39,1.html>
(5.5.2009)

Statistisches Jahrbuch Polen 2008 (Polnisch: Maly Rocznik Statystyczny Polski 2008)
www.stat.gov.pl/gus/45_737_PLK_HTML.htm (20.4.2009)

in englischer Sprache:

Nasierowski, Wojciech; Mikula, Bogusz (1998): Culture dimensions of Polish managers:
Hofstede's indices, Business Publications, Bnet verfügbar unter:
http://findarticles.com/p/articles/mi_m4339/is_n3_v19/ai_n27541491/?tag=content;coll
(24.6.2009)

Internetplattform des britischen Wirtschaftsforschungsinstituts ICM
www.icmresearch.co.uk/analytics.html (24.06.2009)

Internetplattform von Price Waters House Coopers – Beitrag: Investing in Polen
<http://www.pwc.com/pl/eng/guide/index.html> (24.6.2009)

Beitrag zu den Funktionen und Grundsätzen des Managements, verfügbar unter
<http://www.bola.biz/competence/fayol.html> (23.2.2009)

Lebenslauf

Persönliche Daten

Name: Anna Fijalkowska
Geburtsdatum: 30.1.1978
Zivilstand: verheiratet, ein Kind

Beruflicher Werdegang

- | | |
|-------------------|---|
| seit 2002 | Projektleiterin bei der Internationalen Föderation der Chopin Gesellschaften - Mitglied des Musikrates der UNESCO
(Leitung und Betreuung von internationalen Festivals, Konzerten, Symposien, Ausstellungen, etc.) |
| seit 2003 | Durchführung interkultureller Trainings für Polen, Österreich und Deutschland |
| seit 1999 | Redaktionsmitglied der Zeitschriften „Österreich-Polen“, „Wiener Chopin Blätter“ (in deutscher Sprache) und „Chopin in the world“ (in englischer, deutscher und polnischer Sprache) |
| von 1997 bis 2001 | Stipendium der Österreichisch-Polnischen Gesellschaft in Wien |

Studium/Schulbildung

- | | |
|------------|---|
| 2001-2008: | Ergänzungsstudium an der Wirtschaftsuniversität Wien,
Studienrichtung: Internationale Betriebswirtschaftslehre |
| ab 1997: | Studium an der Wiener Universität,
Studienrichtung: Übersetzer und Dolmetscherausbildung
(A-Sprache: Polnisch, B-Sprache: Deutsch, C-Sprache: Englisch) |
| 1992-1997 | Leon-Wyczolkowski-Gymnasium in Koronowo, Polen,
Abschluss Juni 1997: Matura mit Auszeichnung |
| 1988-1992 | Grundschule in Koronowo, Polen |
| 1985-1988 | Grundschule in Bydgoszcz , Polen |

Sprachen:

Polnisch – Muttersprache

Deutsch – fließend in Wort und Schrift

Englisch – fließend in Wort und Schrift

Russisch – gute Kenntnisse

Tschechisch- Basiskenntnisse

Slowakisch- Basiskenntnisse

Weitere Informationen:

Besondere Fähigkeiten:

Verantwortungsbewusstsein

Organisationstalent

Soziale Kompetenz

Hohe Belastbarkeit

Hobbys/Interessen:

Klassische Musik

Traditionelle Chinesische Medizin

Reiten