Kulturelle Unterschiede erkennen – Hilfestellung aus der Wissenschaft

Eine falsche Beurteilung der Motive eines Geschäftspartners aus einem anderen Kulturraum lässt sich zum Großteil vermeiden, wenn man die kulturspezifischen Besonderheiten des eigenen Kulturkreises und die der Zielkultur kennt und versteht. Vor allem aber, wenn man Kommunikationsstrategien anwenden kann, die zur Klärung kulturbedingter (und nicht nur solcher) Missverständnisse beitragen. **Interkulturelle Kompetenz** basiert somit auf drei Säulen:

1. **Reflexion der eigenen kulturellen Prägung** – Die kulturelle Prägung beeinflusst jede Person in ihrer Weltanschauung, definiert Werte und Normen sowie Denk-und Verhaltensmuster.
2. **Kenntnis der kulturellen Besonderheiten der Zielkultur** – Dieser Prozess findet vor allem auf der kognitiven Ebene statt. Voraussetzung ist jedoch eine hohe Motivation, die andere Kultur kennenzulernen, ihr positiv, offen und neugierig zu begegnen.
3. **Ausbau der eigenen Kommunikationsfähigkeiten** – Dies geschieht durch Perspektivenwechsel oder Metakommunikation, um nur einige Beispiele zu nennen.

AUSZUG AUS **GESCHÄFTSKULTUR POLEN KOMPAKT** ISBN 978-3-943176-49-0
© 2013 Conbook Medien GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

Modelle und Kulturdimensionen

Ebenso hilfreich für das Verständnis der kulturbedingten Unterschiede sind Modelle aus der Wissenschaft, wie beispielsweise das Kommunikationsquadrat und das **Wertequadrat** (F. Schulz von Thun[12]). Das letztere wird am Umgang mit der Zeit in Polen und in den deutschsprachigen Ländern beispielhaft dargestellt (Seite 23). Eine weitere Hilfestellung stellen **Kulturdimensionen** dar, die Generalisierungen über kulturelle Besonderheiten unterschiedlicher Länder und Regionen der Welt liefern. Sie wurden unter anderen von Wissenschaftlern aus den USA (Robert House[13] und Edward Hall[14]) sowie aus den Niederlanden (Geert Hofstede[15] und Fons Trompenaars[16]) definiert.

Die Kulturstandards für Deutschland wurden von dem deutschen Psychologen Prof. Alexander Thomas und Dr. Sylvia Schroll-Machl beschrieben, für Polen von dem polnischen Psychologen Prof. Paweł Boski.

Bei der Gegenüberstellung dieser Kulturdimensionen darf jedoch nicht vergessen werden, dass

- es sich dabei lediglich um **Generalisierungen** handelt und von Tendenzen gesprochen wird.
- sowohl **die positiven wie auch die negativen Ausprägungen** einzelner Merkmale unter die Lupe genommen werden müssen.

Nur so können Konfliktpotenziale besser erkannt und Synergien erreicht werden.

---

12 Kumbier, D., Schulz von Thun, F. (Hg.) 2006: Interkulturelle Kommunikation: Methoden, Modelle, Beispiele.

13 House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., Gupta, V. 2004: Culture, Leadership, and Organizations – The Globe Study of 62 Societies

14 Hall, E. 1977: Beyond Cultures.

15 Hofstede, G. 1997: Lokales Denken, globales Handeln, Kulturen, Zusammenarbeit und Management.

16 Trompenaars, A. 1993: Handbuch Globales Management.

AUSZUG AUS **GESCHÄFTSKULTUR POLEN KOMPAKT** ISBN 978-3-943176-49-0
© 2013 Conbook Medien GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

Die unterschiedliche **Einstellung gegenüber der Zeit** im deutschsprachigen Raum und in Polen kann hier als Beispiel dienen:

Wertequadrat für das Zeitverständnis

	Monochrones Zeitverständnis im deutschsprachigen Raum	Polychrones Zeitverständnis in Polen
Positive Ausprägung	Pünktlichkeit	Hohe Flexibilität
	Einhalten von Terminen	Toleranz gegenüber dem Nichteinhalten von Terminen
	Effizienz und lineares, sequenzielles Erledigen von Aufgaben	Multitasking
	Orientierung an genauen Zeitplänen und Strukturen	Höhere Orientierung an Prozessen als an Strukturen
Negative Ausprägung	Mangelnde Flexibilität	Mangelnde Fokussierung

Mit diesem Wertequadrat lässt sich zeigen, was passiert, wenn man **bei sich selbst nur die positiven Ausprägungen eines Merkmals wahrnimmt** (hier Pünktlichkeit, Orientierung und genaue Zeitpläne) und **bei dem anderen ausschließlich die negative Seite sieht:** Die Person aus dem deutschsprachigen Raum wird sich als sehr gut organisiert und effizient wahrnehmen und dem Geschäftspartner aus Polen eine mangelnde Fokussierung sowie eine chaotische Arbeitsweise vorwerfen, ohne jedoch die positiven Seiten seines polychronen Zeitverständnisses zu bemerken. Umgekehrt wird der polnische

AUSZUG AUS **GESCHÄFTSKULTUR POLEN KOMPAKT** ISBN 978-3-943176-49-0
© 2013 Conbook Medien GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

Manager behaupten, dass seine hohe Flexibilität ein Garant für eine hohe Effizienz ist, während er die fehlende Flexibilität auf der deutschsprachigen Seite kritisiert. Beide Seiten verlieren **drei wichtige Faktoren** aus den Augen:

1. **Kontext** – Das, was im deutschsprachigen Arbeitsalltag als ›normal‹ gilt, ist in Polen keine Selbstverständlichkeit und umgekehrt.
2. **Rolle der Erziehung** – Während in Deutschland, Österreich und der Schweiz sehr viel Wert auf Strukturen gelegt wird, steht in Polen Improvisation auf der Tagesordnung. Eine Fähigkeit, die bereits im Kindesalter hochgepriesen wird.
3. **Kulturelle Verankerung** – Beide Arten des Zeitverständnisses sind historisch bedingt und somit auch in den Arbeitsstilen fest verankert.

Kulturbedingte Konfliktpotenziale basieren auf unterschiedlichen **Wahrnehmungen und Wertvorstellungen.** Wir erwarten von unseren ausländischen Geschäftspartnern das, was wir als selbstverständlich betrachten. Dies variiert jedoch von Kulturraum zu Kulturraum.

Wenn wir mit einer Person aus einem anderen Kulturkreis agieren, sind die Unterschiede in Bezug auf das Land oder die Region allerdings nur einige Kulturmerkmale, die zu berücksichtigen sind. Genauso wichtig sind die Funktion des Geschäftspartners im Unternehmen, die Abteilung für die die Person arbeitet und der soziale Hintergrund, aber auch **individuelle Charakterzüge.** So sei angemerkt, dass es in Polen eine ganze Menge Mitarbeiter gibt, die sehr strukturiert arbeiten, und in Deutschland finden sich viele Befürworter des Multitaskings.

Wenn das Arbeitsergebnis stimmt, dürfte der Weg zum Erfolg zweitrangig sein. Missverständnisse können nur unter der Prämisse der gegenseitigen Berücksichtigung der unterschiedlichen Arbeitsstile konstruktiv behandelt werden. Genauso können auch nur dann **Synergien** entstehen.

AUSZUG AUS **GESCHÄFTSKULTUR POLEN KOMPAKT** ISBN 978-3-943176-49-0
© 2013 Conbook Medien GmbH. Alle Rechte vorbehalten.