

Adrienne Rubatos / Alexander Thomas

Beruflich in Rumänien

Trainingsprogramm für Manager,
Fach- und Führungskräfte



HANDLUKSKOMPETENZ IM AUSLAND

Vandenhoeck & Ruprecht

V&R

Handlungskompetenz im Ausland

herausgegeben von
Alexander Thomas, Universität Regensburg

Vandenhoeck & Ruprecht

Adrienne Rubatos
Alexander Thomas

Beruflich in Rumänien

**Trainingsprogramm für Manager,
Fach- und Führungskräfte**

Vandenhoeck & Ruprecht

Die 7 Cartoons hat Jörg Plannerer gezeichnet.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-525-49148-5

ISBN 978-3-647-49148-6 (E-Book)

© 2011, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Göttingen / www.v-r.de

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages. Hinweis zu § 52a UrhG: Weder das Werk noch seine Teile dürfen ohne vorherige schriftliche Einwilligung des Verlages öffentlich zugänglich gemacht werden. Dies gilt auch bei einer entsprechenden Nutzung für Lehr- und Unterrichtszwecke. Printed in Germany.

Satz: Satzspiegel, Nörten-Hardenberg

Druck und Bindung: ⊕ Hubert & Co., Göttingen

Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier.

■ Inhalt

| | |
|---|-----|
| Vorwort | 7 |
| Einführung in das Training | 11 |
| Themenbereich 1: Personenorientierung | 21 |
| Beispiel 1: Die Karriereplanung | 21 |
| Beispiel 2: Der Wochenendausflug | 25 |
| Beispiel 3: Wir helfen mit | 29 |
| Beispiel 4: Rückkehr aus dem Urlaub | 33 |
| Kulturelle Verankerung von »Personenorientierung« | 38 |
| Themenbereich 2: Konfrontationsvermeidung | 45 |
| Beispiel 5: Der Präsident | 45 |
| Beispiel 6: Panne beim Kunden | 50 |
| Beispiel 7: Vorstellung am Telefon | 55 |
| Kulturelle Verankerung von »Konfrontationsvermeidung« | 60 |
| Themenbereich 3: Emotionalität | 67 |
| Beispiel 8: Beim Bürgermeister | 67 |
| Beispiel 9: Der Messeaufbau | 71 |
| Beispiel 10: Die Unterrichtsstunde | 75 |
| Kulturelle Verankerung von »Emotionalität« | 79 |
| Themenbereich 4: Pragmatismus | 87 |
| Beispiel 11: Die nächtliche Aktion | 87 |
| Beispiel 12: Linke Hand, rechte Hand | 91 |
| Kulturelle Verankerung von »Pragmatismus« | 96 |
| Themenbereich 5: Hierarchieorientierung | 103 |
| Beispiel 13: Der Nachfolger | 103 |
| Beispiel 14: Die Überstunden | 107 |
| Beispiel 15: Die neuen Büros | 111 |
| Kulturelle Verankerung von »Hierarchieorientierung« | 116 |

| | |
|--|-----|
| Themenbereich 6: Schwankende Selbstsicherheit . . . | 123 |
| Beispiel 16: Die Vertriebsmannschaft | 123 |
| Beispiel 17: Der Aufstand | 128 |
| Beispiel 18: Das Podiumsgespräch | 133 |
| Kulturelle Verankerung von »Schwankende Selbstsicherheit« | 136 |
| Themenbereich 7: Statusorientierung | 145 |
| Beispiel 19: Die Standortsuche | 145 |
| Beispiel 20: Und das bitte auch noch | 150 |
| Beispiel 21: Die Türschilder | 155 |
| Kulturelle Verankerung von »Statusorientierung« | 159 |
| Kurze Zusammenfassung | 165 |
| Literatur | 169 |
| Literaturempfehlungen | 171 |

■ Vorwort

Rumänien ist durch seine europäische Randlage und die politischen und logistischen Schwierigkeiten, mit denen Reisende bis 1989 zu rechnen hatten, den meisten Deutschen nahezu unbekannt. Am ehesten wird noch die Schwarzmeerküste, der Diktator Ceaușescu oder düster-bedrohliche Landschaften des Dracula-Romans von Bram Stoker mit diesem noch sehr ursprünglichen Land in Beziehung gebracht.

Dabei bietet es nicht nur eine große landschaftliche Vielfalt: von den Ausläufern der ungarischen Puszta im Westen über die Hügel Siebenbürgens, der Walachei und der Moldau, die Berge der Karpaten bis hin zum Donaudelta und den Sandstränden der Schwarzmeerküste. Auch kulturell blickt es auf eine lange Tradition mit der Überschneidung der Einflüsse von Mitteleuropa, Osteuropa und Balkan zurück. So finden sich dakische, römische und griechische Siedlungsspuren, rumänische Holzarchitektur und reich bemalte Moldauklöster. In dem von Österreich-Ungarn stark geprägten Gebiet innerhalb des Karpatenbogens – der Anschluss an Rumänien erfolgte erst nach dem Ersten Weltkrieg – liegen in den siebenbürgischen Siedlungsgebieten um Kronstadt (Brașov), Hermannstadt (Sibiu) und Bistritz (Bistrița) von deutschen Siedlern gegründete oder ausgebaut, befestigte, mittelalterliche Städte mit gotischen Kirchen und malerischen Dörfer mit Wehrkirchen, während sich im Banat das Zentrum von Temeschburg (Timișoara) als barockes »Klein-Wien« präsentiert.

Seit der Revolution von 1989 rückte Rumänien in das Blickfeld ausländischer Investoren. Vor allem in den letzten zehn Jahren haben eine Reihe von deutschen und internationalen Unternehmen Standorte für Produktion, aber auch für Forschung und

Entwicklung in Rumänien eröffnet oder, zum Teil auch aus anderen mittel- und osteuropäischen Staaten, dorthin verlagert.

Wesentliche Gründe waren ein bis zur Finanzkrise stabiles Wirtschaftswachstum, ein hohes universitäres Ausbildungsniveau und motivierte Arbeitskräfte bei nicht nur im europäischen Vergleich äußerst konkurrenzfähigen Personalkosten. Hinzu kommen die historisch bedingt guten Sprachkenntnisse der Rumänen und die räumliche Nähe zu Deutschland und Westeuropa. Mit dem EU-Beitritt im Jahre 2007 wurde dieser Trend verstärkt und der durch die Finanzkrise von 2008/2009 gestiegene Kostendruck auf die Unternehmen wird diesen auch weiterhin befördern.

Die wirtschaftliche Bedeutung Deutschlands für Rumänien zeigt sich darin, dass Deutschland der wichtigste Handelspartner für Rumänien ist und bei den Auslandsinvestitionen den dritten Rang einnimmt.

Traditionell haben die Rumänen nicht zuletzt durch das jahrhundertelange Zusammenleben mit der deutschen Bevölkerung ein sehr positives Bild von den Deutschen, die als Motor für Fortschritt, Qualität und Westorientierung gesehen werden. Das zeigt sich auch darin, dass es in diesem Land heute pro Einwohner die höchste Dichte an deutschen Schulen auf muttersprachlichem Niveau außerhalb des deutschen Sprachraums gibt. Auch wenn durch diese positive Grundeinstellung bereits gute Voraussetzungen für ein berufliches Zusammenarbeiten von Deutschen und Rumänen gegeben sind, so ist es doch unablässig für eine deutsche Fach- und Führungskraft, sich mit den kulturellen Spezifika der rumänischen Geschäftspartner vertraut zu machen.

Eine grobe Zuordnung der Rumänen in die mitteleuropäisch geprägte Kultur und Mentalität oder die Kenntnis oft gehörter Klischees, dass Rumänen etwas chaotisch, emotional, pragmatisch und erfindungsreich im Umgang mit Schwierigkeiten, sowie übereifrig, respektlos, jedoch auch tief religiös, abergläubisch und obrigkeitshörig sind, reichen für eine erfolgreiche berufliche Zusammenarbeit nicht aus. Die deutsche Fach- und Führungskraft, die häufig mit rumänischen Geschäftspartnern zu tun hat, oder sogar im Land lebt und arbeitet, muss die kulturbedingte Handlungsweise ihrer rumänischen Geschäftspartner verstehen

lernen, um erfolgreich interagieren zu können und um Missverständnisse und Fehlinterpretationen möglichst von vornherein zu vermeiden.

Diesem tieferen Verständnis von typischen Handlungsmustern und somit der Erarbeitung einer ziellandspezifischen interkulturellen Handlungskompetenz dient dieses Buch.

Das Erlernen interkultureller Handlungskompetenz erfordert die explizite Bewusstmachung der kulturbedingten Denkweisen, des Eigen- und Fremdverhaltens und der sich daraus ergebenden unterschiedlichen Erwartungshaltung und Interaktion. Im vorliegenden Buch wird dieses nicht durch eine rein theoretische Analyse, sondern durch Schilderung von real erlebten Situationen, die kulturbedingt erwartungswidrig verlaufen sind, erzielt. Sie entstammen Interviews mit deutschen Fach- und Führungskräften, die eine langjährige Erfahrung in der Zusammenarbeit mit rumänischen Partnern besitzen, und geben einen repräsentativen Querschnitt kritischer Situationen in der Zusammenarbeit wieder.

Die Analyse der Fallbeispiele erfordert vom Leser, sich aktiv mit diesen Situationen auseinanderzusetzen, wodurch direkt abrufbares, situationsspezifisches Wissen bei hohem Lernerfolg vermittelt wird und sich die Lektüre gleichzeitig kurzweilig gestaltet. Durch die treffende Auswahl der geschilderten Beispiele und die gewählte Form der Darstellung, die eine Sensibilisierung bezüglich kulturspezifischer Unterschiede in realen Situationen erlaubt, bietet das Buch eine gute Vorbereitung auf konkrete Gegebenheiten des Arbeits- und Lebensalltags. Auch Fach- und Führungskräfte, die bereits Erfahrungen im Umgang mit rumänischen Partnern gesammelt haben, erhalten hilfreiche Hinweise, wie das Erlebte gedeutet und eine Lösung in solchen Situationen herbeigeführt werden kann.

Die so erworbene interkulturelle Handlungskompetenz und das somit vertiefte Verständnis für die kulturell bedingte Verschiedenartigkeit der Erwartungshaltung und Interaktion, ermöglicht es der deutschen Fach- und Führungskraft, die Kooperation mit rumänischen Partnern hinsichtlich Reibungslosigkeit, Effektivität und somit Zielerreichung und beiderseitiger Zufriedenheit zu optimieren.

Abschließend wünsche ich den Lesern viel Spaß und wertvolle Erkenntnisse bei der Lektüre des Buches und eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit ihren rumänischen Partnern.

Dr. Christian von Albrichsfeld,
Vorstand des Deutschen Wirtschaftsclubs, Temeswar

■ Einführung in das Training

»Andere Länder, andere Sitten!«: Diese Volksweisheit ist sehr geläufig und leuchtet sofort ein. Wer es also im Ausland mit anderen »Sitten« zu tun hat, sollte sich sinnvollerweise auf diese Herausforderung gut vorbereiten. Viele denken womöglich bei dem Wort »Sitten« an Folklore, Tanz und Gesang, Kleidung, Fest- und Feiertage, Begrüßungs- und Höflichkeitsregeln, Speisen, auch familiäres und stammesspezifisches Brauchtum oder Tabus, die man nicht verletzen darf. Wenigen ist bewusst, dass sich hinter dem etwas schillernden Begriff »Sitten« vielfach kulturspezifische Werte, Normen, Rituale, Verhaltensvorschriften etc. verbergen, die Einfluss nehmen auf die Wahrnehmung, das Denken und auch auf die Emotionen, die Motivationen und das Handeln der Partner im Gastland. In der zwischenmenschlichen Begegnung und beruflichen Zusammenarbeit führt das dazu, dass man gehäuft Partnerreaktionen beobachtet, wie man sie überhaupt nicht erwartet hatte und für die auch keine vernünftig erscheinenden Erklärungen verfügbar sind.

Eine Volksweisheit aus Tansania lautet: »In der Ferne hört man mehr als zu Hause!« Das »Zuhause« ist weitgehend vertraut, das Meiste entspricht den Erwartungen, vieles läuft automatisch ab und ist nicht mehr bewusstseinspflichtig. Erst das Eintauchen in eine fremde, ferne und unbekannte Kultur fordert heraus, sensibilisiert und erweitert den eigenen Horizont. Aber es kann auch irritieren, verstören, überfordern und macht ratlos. Nicht selten wird als wohlfeiler Rat dazu angeboten: »Gehst du nach Italien, dann verhalte dich wie ein Italiener!«, oder für dieses hier präsentierte Training abgewandelt: »Gehst du nach Rumänien, dann verhalte dich wie ein Rumäne!« Das klingt zunächst einleuchtend und scheint eine praktikable Verhaltensregel zu sein. Nur wird

sich kein Deutscher wie ein Italiener oder Rumäne verhalten können. Die Italiener und die Rumänen selbst erwarten auch nicht, dass ein Deutscher sich wie sie verhält. Wohl sollte ein Deutscher ein gewisses Maß an Anpassungsbereitschaft an ihre Sitten und Gebräuche aufbringen, ihre Eigenheiten respektieren und ihnen auch Wertschätzung entgegenbringen. Niemand erwartet aber von ihm, sie zu kopieren.

Eine den interkulturellen Herausforderungen angemessene Erkenntnis lieferte bereits vor zweieinhalbtausend Jahren der chinesische Kriegsphilosoph Sun Shu, der bei seinen Überlegungen, wie man Kriege gewinnen kann, erkannte: »Nur wer den Gegner und sich selbst gut kennt, kann in tausend Schlachten siegreich sein!« Angepasst an die Vorbereitungen auf einen beruflichen Einsatz in Rumänien heißt das: »Nur wer die Rumänen in ihren kulturellen Eigenarten und seine eigenen kulturellen Orientierungen gut kennt, kann in der Kommunikation und Interaktion mit Rumänen erfolgreich sein!«

Dieses Trainingsmaterial soll genau dazu beitragen. Anhand der Analyse praxisnaher, alltäglich erlebbarer Interaktionssituationen mit rumänischen Partnern, die für eine deutsche Fach- und Führungskraft unerwartet verlaufen und deshalb Irritationen und Unverständnis hervorrufen, werden die kulturellen Orientierungen der rumänischen Partner erarbeitet. Mit Hilfe der Situationsanalyse wird zugleich eine Sensibilität für die Handlungswirksamkeit der eigenen kulturellen Orientierungen hinsichtlich Wahrnehmung, Denken, Urteilen, emotionale Reaktionen, Motivationen und Verhalten in Bezug auf ihre rumänischen Partner erzeugt.

■ Theoretischer Hintergrund

Das Ziel dieses Trainings ist es, deutsche Fach- und Führungskräfte bei ihrer Zusammenarbeit mit rumänischen Partnern, vorwiegend in Rumänien, aber auch in Deutschland, zu unterstützen, interkulturelle Handlungskompetenz aufzubauen. Interkulturelle Handlungskompetenz als eine zentrale Schlüsselqualifikation wird in diesem Zusammenhang als notwendige Voraussetzung für eine angemessene, erfolgreiche und für alle Seiten zufriedenstel-

lende Kommunikation, Begegnung und Kooperation zwischen Menschen aus unterschiedlichen Kulturen angesehen. Sie ist in diesem Sinne das Resultat eines Lern- und Entwicklungsprozesses und zeigt sich schließlich in der Fähigkeit, die kulturelle Bedingtheit der Wahrnehmung, des Denkens und Urteilens, des Empfindens und Handelns bei sich selbst und bei anderen Personen zu erfassen, zu respektieren, zu würdigen und produktiv zu nutzen (Thomas, 2008).

Die zwischenmenschliche Kommunikation und Kooperation ist eben nicht allein abhängig von individuellen Vorlieben und Gewohnheiten und den jeweiligen Umgebungsbedingungen, in denen sie stattfinden, sondern auch von den kulturspezifischen Prägungen der beteiligten Personen. Kultur bezeichnet in diesem Zusammenhang den vom Menschen gemachten Teil der Umwelt und stellt die Gesamtheit der Formen menschlichen Zusammenlebens dar. Im Verlauf der individuellen Lerngeschichte, des individuellen Sozialisationsprozesses lernt jeder die für seine Nation, Gesellschaft, Organisation und Gruppe relevanten Normen, Werte, Verhaltensregeln, Bezugsmaßstäbe etc. kennen und verinnerlicht sie im Prozess der Enkulturation. Insofern manifestiert sich Kultur als kulturspezifisches Bedeutungs- und Orientierungssystem, das Einfluss nimmt auf die Wahrnehmungs-, Denk- und Urteilsprozesse, auf die Emotionen, die Motivationen und das Verhalten der Personen, die einer bestimmten kulturellen Gemeinschaft zuzurechnen sind. Kultur strukturiert die ihr zuzurechnende Gemeinschaft als spezifisches Handlungsfeld, das von geschaffenen und genutzten Objekten bis hin zu Institutionen, Medien und Werten reicht. Diese spezifischen Bedeutungs- und Orientierungssysteme schaffen einerseits Handlungsmöglichkeiten und Handlungsanreize und stellen andererseits Handlungsbedingungen und setzen Handlungsgrenzen fest.

In diesem Training geht es also darum, die Fähigkeit zu entwickeln, Handlungsmöglichkeiten und Handlungsanreize im Umgang mit rumänischen Partnern zu entdecken und zugleich Handlungsbedingungen und Handlungsgrenzen kennen zu lernen. Nicht Anpassung steht im Vordergrund, sondern die Entwicklung von Verständnis für die kulturspezifischen Determinanten interaktiven Verhaltens zwischen deutschen Fach- und

Führungskräften und ihren rumänischen Partnern. Des Weiteren soll die Fähigkeit entwickelt werden, Missverständnisse und Irritationen in der Zusammenarbeit zu vermeiden beziehungsweise so zu meistern, dass beide Partner ihre angestrebten Ziele erreichen können, und zwar bei einem hohen Grad beiderseitiger Zufriedenheit mit der Kooperation (Thomas, Kinast u. Schroll-Machl, 2005).

Handlungswirksam werdende Orientierungsmerkmale im Kontext kultureller Orientierungssysteme werden als Kulturstandards bezeichnet (Thomas, 1999). Kulturstandards werden von den Mitgliedern einer Kultur als verbindliche Normen und Bezugsmaßstäbe zur Beurteilung richtigen oder falschen Verhaltens genutzt. Die Orientierung gebende Funktion von Kulturstandards ermöglicht es den Mitgliedern einer Kultur, das eigene Verhalten zu regulieren und das ihrer Mitmenschen zuverlässig zu antizipieren. Die handlungsleitende und handlungsregulierende Funktion von Kulturstandards zeigt sich dann, wenn Menschen, die in unterschiedlichen Kulturen aufgewachsen sind und somit eine unterschiedliche kulturelle Orientierung verinnerlicht haben, aufeinandertreffen und füreinander bedeutsam werden, wie das in der deutsch-rumänischen beruflichen Zusammenarbeit der Fall ist. Das Verhalten der beteiligten Personen wird dann von unterschiedlichen Kulturstandards gesteuert, was auf beiden Seiten zu unerwarteten Reaktionen führt, mit der Folge, dass Irritationen, Verärgerung, Stress, Ablehnung etc. auftreten und eventuell die Zusammenarbeit abgebrochen wird. Wer allerdings zuverlässig einschätzen kann, welche Kulturstandards wie in einer spezifischen erwartungswidrigen Kooperationssituation wirksam werden, kann eine zutreffende Ursachen- und Merkmalszuschreibung (Attribution) für das beobachtete Verhalten vornehmen. Er kann dadurch Orientierungssicherheit gewinnen und sein eigenes Verhalten entsprechend darauf abstimmen (Thomas, Kammhuber u. Schroll-Machl, 2007). Genau darin liegt der Wert eines interkulturellen Trainings.

Die Kulturstandards wurden aus der Analyse einer Vielzahl von Interviews mit deutschen Fach- und Führungskräften in Rumänien über die von ihnen erlebten kritischen Interaktionssituationen generiert. Solche verhaltenssteuernden rumänischen Kul-

turstandards im Kontext der beruflich bedingten deutsch-rumänischen Zusammenarbeit sind wissenschaftlich betrachtet als hypothetische Konstrukte aufzufassen, die als kulturspezifische, hoch generalisierte und internalisierte Dispositionen zur Bewertung und Steuerung von kommunikativen und kooperativen Handlungen wirksam werden. Rumänische Kulturstandards in diesem Sinne beschreiben nicht die rumänische Kultur als Ganzes, sondern gelten zunächst einmal nur für den Verhaltensbereich, aus dem heraus sie gewonnen wurden, also im Rahmen dieses Trainingsprogramms für deutsche Fach- und Führungskräfte im Arbeitseinsatz in Rumänien. Sie sind über einen mehr oder weniger langen Zeitraum hinweg in der rumänischen Kultur entwickelt worden und so im kollektiven Bewusstsein der Rumänen verankert. Die kulturgeschichtlichen Hintergründe werden, soweit dies möglich ist, unter dem Stichwort »Kulturelle Verankerung von Kulturstandards« am Ende eines jeden Themenbereichs beschrieben.

■ Grundlage, Aufbau und Ablauf des Trainings

Trainings sind immer nur so gut, wie es gelingt, eine nachhaltige Lernwirksamkeit zu erzielen. Voraussetzungen dafür sind, dass die Trainingsinhalte bei den Trainingsteilnehmern einen hohen Grad an Akzeptanz erreichen, dass die Trainingsteilnehmer zur aktiven Mitarbeit angeregt werden und dass die Trainingsergebnisse ein ausreichend hohes Maß an Transferwirkung erzielen, das heißt in diesem Fall, dass die deutschen Fach- und Führungskräfte tatsächlich befähigt werden, kulturell bedingte kritische Interaktionssituationen mit rumänischen Partnern kulturadäquat zu meistern. Vermieden werden muss die Anhäufung sogenannten »trägen Wissens«, das heißt die Speicherung von Wissensbeständen, die in konkreten Arbeits- und Lebenskontexten, hier also in der rumänisch-deutschen Zusammenarbeit, nicht aktiviert werden können. Das im Training erworbene Wissen muss im kognitiven Speicher so verankert sein, dass es dann, wenn es benötigt wird, auch tatsächlich zur Verfügung steht und zur Problemlösung einsetzbar ist.

Diese für den Lernerfolg wichtigeren Trainingsschritte werden im Kontext des vorliegenden Trainings dadurch geboten, dass konkrete, kulturell bedingte kritische Interaktionssituationen, gewonnen aus vielen Interviews mit deutschen Fach- und Führungskräften, die schon jahrelang in Rumänien beruflich tätig sind, präsentiert und systematisch analysiert werden. Die Systematik in diesem Training folgt dem bewährten und in vielen Evaluationsstudien als lernwirksam erwiesenen »Culture-Assimilator«-Trainingskonzept (Thomas, 2009). Da es sich dabei nicht um ein Anpassungskonzept, sondern mehr um ein interkulturelles Sensibilisierungskonzept handelt, firmiert dieses Lernkonzept auch unter dem Begriff »Culture-Sensitizer«- oder »Culture-Awareness«-Training.

Die kritischen Interaktionssituationen aus dem Arbeits- und Lebensalltag deutscher Fach- und Führungskräfte im Arbeitseinsatz in Rumänien sind in diesem Trainingsmaterial nach Themenbereichen gruppiert. Diese markieren spezifische Kulturstandards, die für die erlebten Irritationen durch erwartungswidrige Verhaltensreaktionen der rumänischen Partner verantwortlich sind. Unter jedem Themenbereich/Kulturstandard werden zwei bis drei kritische Interaktionssituationen geschildert, die dann nach folgendem festgelegten Schema zu bearbeiten sind:

1. Nach dem Lesen der Situation wird der Leser aufgefordert, zunächst einmal selbst eine Erklärung für das Verhalten des rumänischen Partners zu skizzieren, das die deutsche Fachkraft irritierte.
2. Es folgen vier Deutungen für das Verhalten des rumänischen Partners, die mehr oder weniger zutreffend die kulturspezifischen Verhaltensursachen beschreiben. Der Leser soll auf einer Skala von »sehr zutreffend« bis »nicht zutreffend« ankreuzen, für wie realistisch er die jeweilige Bedeutung hält.
3. Schließlich wird für jede Deutung eine nähere Erläuterung präsentiert (Bedeutung), in der erklärt wird, was für oder was gegen die angebotene Deutung im Sinne einer kulturadäquaten Erklärung spricht.
4. Nun wird der Leser gebeten, sich zu überlegen, wie er sich in einer solchen kritischen Situation verhalten würde, und seine Überlegungen schriftlich festzuhalten.

5. Daraufhin wird dem Leser ein Vorschlag unterbreitet, wie eine Lösungsstrategie für die kulturbedingt kritische Situation aus Sicht der deutschen Fach- und Führungskraft aussehen könnte. Dabei werden die einzelnen Handlungsschritte und ihre Wirkungen aus deutscher und rumänischer Sicht dargestellt.
6. Am Ende der Fallbearbeitungen zu einem Themenbereich erwartet den Leser eine Darstellung der kulturellen Verankerung des jeweiligen wirksamen Kulturstandards. Auf diese Weise kann er eine Vorstellung von der Entwicklung und den Bedeutungskontexten des rumänischen Kulturstandards im Rahmen der rumänischen Gesellschaft und Geschichte gewinnen.
7. Am Ende des Buches gibt es einen zusammenfassenden Überblick über die Kulturstandards und ihrer handlungsrelevanten Komponenten.

Die zum Schluss angebotenen Literaturempfehlungen enthalten kommentierte Literaturangaben, die es dem Leser ermöglichen, einen tieferen Einblick in Teilaspekte des gesellschaftlichen Lebens in Rumänien zu gewinnen.

Das Trainingsmaterial ist als Selbststudium konzipiert. Es kann aber auch als Trainingsbaustein im Rahmen von Gruppentrainings zur Vorbereitung auf den beruflichen Einsatz in Rumänien genutzt werden.

Entscheidend für die Lerneffektivität ist die Befolgung der Anweisungen zur Bearbeitung des gebotenen Materials und hier insbesondere die sorgfältige eigenständige Reflexion und Analyse der in den kritischen Interaktionssituationen zu Tage tretenden unterschiedlichen Denkweisen, Intentionen und Verhaltensreaktionen. All das, was der Leser erarbeitet, kann er dann mit den im Text präsentierten Ausführungen vergleichen und so ein Verständnis für die komplexen Zusammenhänge interkulturellen Handelns im beruflichen Kontext in Rumänien aufbauen.

Da das Training im Kern auf einer differenzierten Analyse problematisch verlaufender Kommunikations- und Kooperationsituationen zwischen deutschen Fach- und Führungskräften und ihren rumänischen Partnern beruht, kann der Eindruck entstehen, als sei die berufsbedingte Zusammenarbeit nur von schwer zu handhabenden Problemen belastet. Vieles läuft im be-