

Marina Palazova / Ina Kristin Saure /
Alexander Thomas

Beruflich in Bulgarien

Trainingsprogramm für Manager,
Fach- und Führungskräfte



HANDLUNGSKOMPETENZ IM AUSLAND

Vandenhoeck & Ruprecht



Handlungskompetenz im Ausland

herausgegeben von
Alexander Thomas, Universität Regensburg

Vandenhoeck & Ruprecht

Marina Palazova
Ina Kristin Saure
Alexander Thomas

Beruflich in Bulgarien

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

Vandenhoeck & Ruprecht

Die 6 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 978-3-525-49149-2

© 2010, 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	9
Theoretischer Hintergrund	11
Aufbau, Ablauf und Ziele des Trainings	15
Themenbereich 1: Gruppenorientierung	21
Beispiel 1: Das Vorstellungsgespräch	21
Beispiel 2: Das wöchentliche Meeting	26
Beispiel 3: Der Erstkunde	30
Beispiel 4: Die Verabredung	34
Kulturelle Verankerung des Kulturstandards »Gruppenorientierung«	38
Themenbereich 2: Paternalismus	43
Beispiel 5: Der Geburtstag	43
Beispiel 6: Der neue Projektleiter	47
Beispiel 7: In der Vorstandssitzung	51
Beispiel 8: Das Programmheft	55
Kulturelle Verankerung des Kulturstandards »Paternalismus«	59
Themenbereich 3: Regelrelativierung	63
Beispiel 9: Die Auswertung	63
Beispiel 10: Die Aufnahmeprüfung	67
Beispiel 11: Die Tabelle	72
Kulturelle Verankerung des Kulturstandards »Regelrelativierung«	75
Themenbereich 4: Diffusion von Lebens- und Persönlichkeitsbereichen	79
Beispiel 12: Der 8. März	79
Beispiel 13: Die Überprüfung	83

Beispiel 14: Die bulgarischen Experten	88
Kulturelle Verankerung des Kulturstandards »Diffusion von Lebens- und Persönlichkeitsbereichen«	91
Themenbereich 5: Positives Selbstbild	95
Beispiel 15: Das Gerücht	95
Beispiel 16: Der Besuch	99
Beispiel 17: Ein Stück Kuchen	102
Kulturelle Verankerung des Kulturstandards »Positives Selbstbild«	105
Themenbereich 6: Demonstrative Emotionalität . . .	109
Beispiel 18: Die Kopien	109
Beispiel 19: Bei der Autoversicherung	112
Beispiel 20: Das Taxi	116
Kulturelle Verankerung des Kulturstandards »Demonstrative Emotionalität«	119
Kurze Zusammenfassung	123
Bemerkungen zum Thema Gestik, Humor, Essen und Etikette	125
Dank	128
Literatur	129
Literaturempfehlungen	130

Die europäische Landschaft hat sich in Bezug auf alle Sektoren von der Politik über die Ökonomie bis hin zur Kultur in den vergangenen Jahrzehnten gewaltig geändert. Besonders die Aufnahme vieler mittel-, ost- und südosteuropäischer Staaten in die Europäische Union hat weltweit Aufsehen erregt und Europa als Ganzes verändert. Zu den jüngst in die EU integrierten Staaten gehört auch Bulgarien.

Für viele Deutsche ist Bulgarien ein nahezu unbekanntes Land, wenn man vom Badetourismus am Schwarzen Meer einmal absieht, und zugleich ist es von seiner langen Kulturtradition her eines der faszinierendsten Länder am Rande Europas mit Brückenfunktion zu den westlichen Ausläufern Asiens.

Die Aufnahme in die EU hat für Bulgarien große Bedeutung, da sich das Land von Grund auf in nahezu allen Gesellschaftsbereichen verändern, anpassen und neu aufstellen muss. Diese Prozesse sind in vollem Gange und sind noch lange nicht abgeschlossen. Die wirtschaftliche Bedeutung Bulgariens für Deutschland zeigt sich darin, dass Deutschland inzwischen für Bulgarien der wichtigste Handelspartner ist, noch vor Russland, obwohl im Vergleich zu anderen EU-Ländern das Handelsvolumen nominal nicht sehr hoch ist. Es gibt inzwischen eine Reihe von Unternehmen, die ihre Produktion von den mittel-osteuropäischen Staaten aus Kostengründen nach Bulgarien verlagern, und dieser Trend wird zunehmen.

Die Bulgaren haben traditionell ein positives Bild von Deutschland und den Deutschen entwickelt, was sich unter anderem darin zeigt, dass Deutsch nach Englisch und Russisch die an den Schulen am häufigsten unterrichtete Fremdsprache ist.

Besonders auch die durch Deutschland erfahrene Unterstützung beim Transformationsprozess zur Aufnahme in die EU hat

sich positiv auf die Einstellung der Bulgaren zu Deutschland ausgewirkt. Mit der Aufnahme in die EU ist aber nicht automatisch auch eine Mentalitätsänderung in allen Lebensbereichen besonders auch im unternehmerischen Handeln und der Wirtschaft verbunden. Die Zwänge während der sozialistisch-kommunistischen Herrschaft der Sowjetunion haben bis heute Spuren hinterlassen und wirken nach. Deshalb ist es wichtig, dass deutsche Fach- und Führungskräfte, die in Bulgarien arbeiten und leben oder die von Deutschland aus häufig mit bulgarischen Partnern zu tun haben, gut vorbereitet sind und eine ziellandspezifische interkulturelle Handlungskompetenz aufbauen. Dazu dient das in diesem Buch zusammengestellte Trainingsmaterial.

Das Training ist so aufgebaut, dass es nicht so genanntes »träges« Wissen erzeugt, sondern Kenntnisse über die kulturell bedingten Probleme in der Zusammenarbeit so vermittelt, dass der Lernende das erworbene Wissen in der Begegnung, Kommunikation und Kooperation mit Bulgaren sofort handlungswirksam aktivieren kann. Dieses Lernkonzept zum Selbststudium baut auf modernen lernpädagogischen und lernpsychologischen Erkenntnissen auf. Zudem sind die Fallbeispiele, die der Lernende zu analysieren und zu bearbeiten hat, authentisch. Sie stammen aus Interviews, die in Bulgarien mit deutschen Fach- und Führungskräften geführt wurden, die über mehrjährige Arbeits- und Lebenserfahrungen im Land verfügten. Bei diesem Training, das als individuelles Einzeltraining oder auch als Baustein für Gruppentrainings geeignet ist, geht es darum, eine auf die Zusammenarbeit mit Bulgaren zentrierte interkulturelle Handlungskompetenz aufzubauen. So können deutsche Fachexperten das Verhalten der bulgarischen Kollegen besser verstehen und aus diesem vertieften Verständnis heraus die Zusammenarbeit in Bezug auf Zielerreichung und Zufriedenheit beider Partner optimieren. Evaluationsstudien haben belegt, dass dies mit Hilfe des hier gebotenen Trainings tatsächlich gelingt. Es macht Freude und es lohnt sich, das Trainingsmaterial entsprechend den vorgegebenen Anweisungen sorgfältig zu bearbeiten, denn nur so ist eine den Anforderungen entsprechende interkulturelle Handlungskompetenz aufzubauen.

Alexander Thomas

■ Einführung in das Training

Menschen aus unterschiedlichen Ländern und mit verschiedenen kulturellen Hintergründen interagieren in der Wirtschaft und der Politik zunehmend mehr miteinander und werden dadurch oftmals vor neue Herausforderungen gestellt. Neben fachlicher und sprachlicher Kompetenz sind das tiefer gehende Verstehen und das angemessene Berücksichtigen von kulturellen Unterschieden eine wesentliche Voraussetzung für zielführendes Handeln und Kooperieren. Kulturkenntnisse sind für eine erfolgreiche Zusammenarbeit über die Landesgrenzen hinaus von unbedingter Notwendigkeit.

Deutschland unterhält die Mehrzahl seiner internationalen Wirtschaftsbeziehungen innerhalb Europas, und von den deutschen Expatriates, die zur Pflege von internationalen Beziehungen und zum Gelingen von Unternehmungen und Kooperationen vor Ort beitragen sollen, werden die meisten in andere Länder der Europäischen Union entsandt. Obwohl Bulgarien erst seit 2007 Mitglied der Europäischen Union ist, sind die Wirtschaftsbeziehungen zu Deutschland schnell gewachsen. Für Bulgarien ist Deutschland eines seiner Hauptliefer- und Abnahmeländer und somit der wichtigste Handelspartner. Das ehemals sozialistische und dem Westen deshalb weitgehend verschlossene Land erlebte nach der politischen Wende 1989 während der 1990er Jahre mehrere wirtschaftliche Krisen. Seit dem Jahr 2000 verzeichnet Bulgarien jedoch ein stetiges wirtschaftliches Wachstum. Nicht zuletzt das steigende Bruttoinlandsprodukt und die sinkenden Arbeitslosenzahlen sprechen dafür, dass Bulgarien auch zukünftig ein stabiler Wirtschaftspartner für Deutschland bleiben wird. Über 2500 deutsche Unternehmen sind derzeit in Bulgarien vertreten, viele davon auch

mit Niederlassungen. Neben Wirtschaftsbeziehungen pflegen Bulgarien und Deutschland rege und vertrauensvolle politische Beziehungen sowie einen intensiven Wissenschaftsaustausch. So ist beispielsweise das Goethe-Institut in mehreren Städten Bulgariens tätig. Außerdem pflegen Bulgarien und Deutschland im wissenschaftlichen Bereich über 100 Kooperationen, an denen insgesamt 50 verschiedene deutsche Hochschulen beteiligt sind. Zur Unterstützung des Deutschunterrichts arbeiten im Schuljahr 2008/2009 25 entsandte Lehrkräfte aus Deutschland an 14 bulgarischen Schulen. Für junge Bulgaren ist Deutschland das attraktivste Land für ein Auslandsstudium und Deutsch eine der beliebtesten Fremdsprachen. Für aktuelle Informationen über deutsch-bulgarische Beziehungen sei der interessierte Leser auf die Internetpräsenz des Auswärtigen Amtes verwiesen (Auswärtiges Amt, 2009).

Bulgarien zeichnet sich aber auch durch seine besondere Attraktivität in der Tourismusbranche aus. Schon vor der Wende war Bulgarien ein begehrtes Reiseziel, faszinierend unter anderem aufgrund seiner landschaftlichen Vielfalt und den damit verbundenen Möglichkeiten sowohl zum Meeres- als auch zum Gebirgstourismus. Heute findet sich vermehrt auch eine Nachfrage nach Öko-, Wander- und Kulturtourismus und damit bietet sich auch für deutsche Investoren die Möglichkeit des Ausbaus und der Weiterentwicklung dieser Bereiche.

Für deutsche Unternehmen und Investoren in Bulgarien hängt der wirtschaftliche Erfolg wesentlich von guten Geschäftsbeziehungen zu ihren bulgarischen Partnern ab. Nur wenn die deutschen Expatriates sich in ihre bulgarischen Partner, Kunden, Kollegen und Mitarbeiter hineinversetzen können, wird eine solche interkulturelle Unternehmung möglich und erfolgreich. Für eine entsandte Fach- und Führungskraft ist es deshalb von besonderer Relevanz, die bulgarische Geschäftswelt zu kennen und in der Lage zu sein, die Angehörigen der bulgarischen Kultur vor ihrem kulturellen Hintergrund zu verstehen.

■ Theoretischer Hintergrund

In diesem Training soll Kultur als ein universelles und dynamisches Phänomen verstanden werden, das sich stetig weiterentwickelt. Innerhalb jeder sozialen Gemeinschaft, die auf nationaler, staatlicher, familiärer oder einer anderen Subgruppenebene bestehen kann, ist eine relativ reibungslose Kommunikation und Interaktion unter ihren Mitgliedern möglich, da sich über Generationen hinweg verbindliche Regeln entwickeln konnten. Diese Regeln liefern Bedeutungsinterpretationen von Objekten, Personen und Ereignisfolgen sowie von ganzen Prozessabläufen, die auf dieser Grundlage nicht nur für den Einzelnen verständlich sind, »sondern dem Fundus sozial geteilter Bedeutungs- und Sinnzuweisung entstammen« (Thomas, 2000, S. 233) und somit als ein übergreifendes *Orientierungssystem* verstanden werden können. Kultur manifestiert sich also beispielsweise in Artefakten, aber auch in einem für die Nation, die Gesellschaft oder die Gruppe typischen Orientierungssystem. Jeder Mensch lernt im Laufe seiner individuellen Entwicklung das spezifische Orientierungssystem seiner Kultur kennen, verstehen und akzeptieren. Diese Enkulturation wird über soziales Lernen, Verstärkungs- und Vorbildlernen erreicht, wobei durch Störungen im Handlungsablauf mehr oder weniger bewusste Kontroll- und Feedbackprozesse aktiv werden, die das Erlernen sozial relevanter Einstellungen und Verhaltensweisen ermöglichen (Thomas, 2000). Im Laufe unserer individuellen Entwicklung verinnerlichen wir die Regeln und Normen unserer Herkunftskultur so sehr, dass wir sie meist nicht mehr bewusst beschreiben können. Erst wenn wir mit Angehörigen anderer Kulturen in Kontakt treten, zum Beispiel bei beruflichen Auslandsaufenthalten, kann es durch die unterschiedlichen Orientierungssysteme zu Missverständnissen kommen, die bei mehrmaligem Auftreten zum bewussten Nachdenken über die eigenen kulturellen Regeln führen können (Thomas, 2003).

Die zentralen Merkmale jedes kulturspezifischen Orientierungssystems lassen sich durch so genannte *Kulturstandards* beschreiben (Thomas, 2006). In jeder Kultur gibt es bestimmte Normen, Werte, Überzeugungen und Verhaltensvorschriften, die

von den Mitgliedern der jeweiligen Kultur geteilt werden und das Wahrnehmen, Denken und Handeln ihrer Mitglieder beeinflussen. Diese können als die Bausteine des kulturellen Orientierungssystems beschrieben und unter dem Begriff des Kulturstandards zusammengefasst werden. Durch sie werden nicht nur zentrale Normen festgelegt, sondern auch ein dazugehöriger Toleranzbereich, der angibt, welches Verhalten noch als normenkonform und somit als akzeptabel gilt. Nicht nur das Verhalten unter den Mitgliedern der entsprechenden Gruppe wird anhand von Kulturstandards reguliert, sondern auch das von Fremden. Wenn sich das Verhalten einer Person außerhalb dieser normativen Toleranzgrenzen bewegt, droht soziale Restriktion und Ablehnung. So beeinflussen Kulturstandards das Denken, Fühlen und Handeln im hohen Maße und nehmen eine zentrale regulierende Rolle im sozialen Miteinander ein.

Bei einem Vergleich von Kulturstandards über mehrere Kulturen hinweg ist zu berücksichtigen, dass die Kulturstandards der einen Kultur in einer anderen völlig fehlen können, oder aber dass auch bei unterschiedlichen Kulturen fast identische Kulturstandards gefunden werden können. Menschen unterschiedlicher kultureller Hintergründe haben durchaus auch abweichende Toleranzbereiche. Kulturstandards, die für eine Kultur zentral sind, können in einer anderen von geringerer Bedeutung sein. Übereinstimmungen in Kulturstandards sind vor allem dann möglich, wenn historische, politische, klimatische, geografische, wirtschaftliche und religiöse Gemeinsamkeiten gegeben sind. An dieser Stelle ist unbedingt zu betonen, dass Kulturstandards nur die übergreifenden kulturellen Charakteristika einer Gruppe beschreiben können, aber damit nicht automatisch die individuellen Besonderheiten des Einzelnen abbilden. Außerdem sind sie nicht losgelöst von ihrem zeitlichen Kontext zu verstehen, da sie immer auch einem mehr oder weniger starken sozialen Wandel unterliegen. Einerseits besteht die Möglichkeit, dass Kulturstandards über lange Perioden im gesellschaftlichen Miteinander reproduziert werden und so relativ unverändert wirksam sind, andererseits können sich in bestimmten Handlungsfeldern modifizierte oder neue handlungsleitende Normen herausbilden.

Kulturstandards sind demnach als handlungsleitenden Theorien zu verstehen und erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit im Sinne einer Erfassung einer Nationalkultur in all ihren Facetten. Dennoch kann die Auseinandersetzung mit ihnen sowohl zur Reflexion der eigenen kulturellen Prägung beitragen, als auch ein besseres Verständnis von unerwartetem Verhalten von Interaktionspartnern fördern. Eine Besonderheit bei der Gewinnung von Kulturstandards ist, dass immer aus der Perspektive einer Nationalkultur auf die Merkmale einer anderen Nationalkultur Bezug genommen wird. So ist dieses Trainingsmanual anhand der Analyse kritischer Erlebnisse von Mitgliedern der deutschen Kultur in der Interaktion mit Angehörigen der bulgarischen Kultur entstanden.

Interagieren Menschen miteinander, die im gleichen kulturellen Kontext aufgewachsen sind, können sie in den meisten Fällen davon ausgehen, dass ihr Interaktionspartner bestimmte Situationen auf ähnliche Art und Weise wahrnimmt und interpretiert. Ihr gemeinsames Orientierungssystem ermöglicht eine weitgehend reibungslose Kommunikation und Interaktion, so dass es – anders als im Vergleich zu interkulturellen Begegnungen – seltener zu Missverständnissen kommt. Kommunikationsprobleme treten dagegen vermehrt in Interaktionssituationen auf, bei denen die Partner in unterschiedlichen Kulturen sozialisiert wurden. Die Ursache liegt häufig in der Andersartigkeit der aktivierten Orientierungssysteme. In solchen interkulturellen Begegnungssituationen können unterschiedliche Kulturstandards oder gleiche – aber mit differierenden Toleranzgrenzen – handlungswirksam werden. Die Menschen orientieren sich, wenn sie die fremde Kultur nicht kennen, bei interkulturellen Begegnungen zunächst an ihren eigenkulturellen Werten und Normen. Dabei können die Interaktionspartner mit kleinen Abweichungen vom Gewohnten und Erwarteten meist ohne Probleme umgehen. Sie wecken möglicherweise sogar Neugier auf den Anderen und intensivieren das Kontaktbedürfnis, um ihn genauer kennen zu lernen. Zu kritischen Interaktionen können sich Situationen insbesondere beim Überschreiten von individuellen Toleranzgrenzen oder bei einer Häufung von unerwartetem Verhalten entwickeln, aber auch wenn dem Resultat einer einmaligen Interaktion eine besondere