

JUSTYNA ALNAJJAR (UNIWERSYTET WARSZAWSKI, WARSZAWA)

WE ARE NOT AN ELEFANT
DEUTSCH-POLNISCHE PROJEKTARBEIT AUS KULTURELLER
UND LINGUISTISCHER PERSPEKTIVE

This paper argues that Polish and German specialists have different linguistic and cultural properties that influence their daily business work. On the basis of selected considerations by G. Hofstede (2001), an attempt is made to explain the reasons for these linguistic and cultural differences. Selected differences are then presented in the form of culture squares and discussed with the help of authentic emails from the project management practice. In the course of the article, the author describes the organisational, linguistic, and cultural characteristics of project management in the Polish-German business environment.

EINLEITENDE BEMERKUNGEN

Zu den in diesem Beitrag vorgestellten Überlegungen zu cross-kulturellen, und genauer genommen zu deutsch-polnischen, Kommunikationspraktiken im Projektmanagement haben mich einerseits eigene Erfahrungen bei der Durchführung internationaler Projekte in einem globalen Unternehmen und andererseits die interessanten und auch manchmal kontroversen Ansichten von G. Hofstede (2001) bezüglich Kultur und internationalem Management inspiriert. Es ist weithin bekannt, dass schon innerhalb einer Kultur Welten aufeinander prallen, wenn Menschen miteinander in Kontakt treten. Das ist der Fall, „weil jeder mit einem persönlichen mentalen System ausgestattet ist, das ihn zu einem einmaligen und einsamen Inselbewohner macht“ (D. Kumbier/ F. Schulz von Thun 2006: 9). Im Falle unterschiedlicher Kulturen, deren Vertreter noch dazu gemeinsam Geschäfte machen, kommt das Aufeinanderprallen der Welten viel deutlicher zum Vorschein. Deswegen gehe ich davon aus, dass die kulturvergleichende Forschung in der Businesswelt – in diesem Fall werden die deutsche Kultur und die polnische Kultur einander gegenüber gestellt – nötig ist, weil sie zur Förderung der transnationalen (deutsch-polnischen) Zusammenarbeit beiträgt (auf diesen Aspekt weisen auch G. Hofstede und G.J. Hofstede (2011: 24) hin). Dies ist möglich durch die Steigerung des Bewusstseins über das Anderssein und Ähnlichsein von Nationen (hier: Deutschen und Polen). Mit diesem Artikel wird

der Versuch unternommen, ein solches Bewusstsein in der deutsch-polnischen Geschäftsarbeit, vor allem in der Projektarbeit, zu vergrößern (ibid. S. 477) und auf dieser Basis kompetente Umgangsformen aufzubauen. Das Anderssein und Ähnlichsein von Deutschen und Polen wird in diesem Beitrag am Beispiel von einem Projekt aus der IT-Branche präsentiert und diskutiert.

Heutzutage wird immer mehr Arbeit, wenn nicht gar der Großteil, in Form von internationalen Projekten geleistet. Auch die deutsch-polnische Zusammenarbeit, die im Fokus dieser Publikation steht, wird immer häufiger als Projektarbeit abgewickelt (z.B. S. Grucza/ J. Alnajjar/ R. Grucza 2014). Obwohl dank moderner Kommunikationstechniken die Anzahl von interkulturellen, auch deutsch-polnischen, Projekten enorm zugenommen hat, ergeben sich bei der Projektdurchführung nach wie vor peinliche Situationen und problematische Emails, die beispielsweise wie folgt beendet werden (s. Beispiel 1):

Hello DE¹ Projektleiter,

(...)

(But probably we could save a lot of project's time if we don't have to constantly "prove that we are not an elephant")

Best regards

PL² Projektleaderin

Beispiel 1³.

Bevor ich die Email der polnischen Projektleaderin an den deutschen Projektleiter (Projektmanager) weiter unten genauer analysiere und bespreche, möchte ich in diesem deutsch-polnischen Business-Kontext auf einige Bemerkungen von G. Hofstede aufmerksam machen. Ich halte die Ansichten von G. Hofstede zum internationalen Management und zu nationalen Kulturen für wichtig und aktuell, und dies nicht nur im Lichte dieses Beitrags. Die Ergebnisse seiner Studien, wie der Autor selber betont hat, sollten weiter geprüft und angewendet werden. Dieser Artikel basiert teilweise auf Hofstedes Thesen und sollte zu ihrer Weiterentwicklung beitragen. G. Hofstede hat in den Schlussfolgerungen seines Buches „Culture's Consequences“ (2001) Folgendes geschrieben:

¹ Deutsch

² Polnisch

³ Alle Beispiele wurden in diesem Beitrag anonymisiert und verfremdet.

I have made an effort to formulate my conclusions in a tentative and falsifiable way—hoping for you, reader, to continue the exploration. By all means, check and correct my work, but even better, apply it and elaborate its lines of thought, making them serve the understanding of cultural differences and the improvement of intercultural communication and cooperation, which the world will increasingly and forever need.

(G. Hofstede 2001: 466)

Im Grunde genommen stellt G. Hofstede zum Thema interkulturelles Management und nationale Kulturen fest:

1. Man muss davon ausgehen, dass (unterschiedliche) nationale Kulturen vorhanden und stabil sind. Das ist eine direkte Implikation dessen, dass es Nationen gibt. Es ist eine Tatsache, dass eine Gruppe von Menschen, die innerhalb von bestimmten Grenzen (in einem Land) wohnt, eine gemeinsame Geschichte, bestimmte Institutionen (Schulen, Ämter usw.), eine bestimmte Rechtslage, Werte, Identität (Sprache, Religion) hat, kulturell als eine Einheit (Nation) betrachtet und durch andere Gruppen (Nationen) als solche anerkannt wird (G. Hofstede 2001: 11-12).
2. Nationale Kulturen ändern sich sehr langsam (z.B. auf Grund des technologischen Fortschritts) und die zwischen den Nationen bestehenden kulturellen Unterschiede sollten als normal und brauchbar angesehen werden (G. Hofstede 2001: 453). Ein Mensch aus einem kulturellen Kreis darf Menschen aus anderen kulturellen Kreisen nicht negativ betrachten oder einschätzen. Ganz im Gegenteil: Der Austausch von nationalen Kulturen ist nötig und sollte als solchen angesehen werden, weil keine Nation selbstversorgend ist. In anderen Worten: Die Ideen innerhalb einer Nation reichen nicht aus, um sich ein vollständiges Bild von einer bestimmten Sache zu verschaffen und innovative Lösungen zu finden (s. G. Nees 2000: 143). Dies kann man anhand der Wahrnehmung eines Elefanten durch blinde Männer veranschaulichen. Jeder blinde Mann fasst lediglich einen Teil des Elefanten an und auf dieser Grundlage nimmt er an, was für ein Ding er anfasst (G. Hofstede 2001: 454). Im Endeffekt schlussfolgert keiner, dass es um einen Elefanten geht. Ähnliches passiert mit einzelnen Nationen: Jede Nation ist nämlich wie ein blinder Mann, der den Elefanten nur aus seiner eigenen Perspektive betrachtet und dadurch das Gesamtbild falsch interpretiert, nach dem Motto „Wenn ich nicht weiß, daß ich nicht weiß, glaube ich zu wissen“ (R.D. Leing 1972: 61).
3. Ähnlich wie nationale Kulturen gibt es auch Organisationskulturen (*organizational cultures*) und Organisationssubkulturen (*organizational subcultures*). Während nationale Kulturen wie folgt definiert werden: „the collective programming of the mind that distinguishes the members of one group or category of people from another“⁴ (G. Hofstede 2001: 9), sind Organisationskulturen

⁴ Auf Deutsch lautet die Definition wie folgt: „die kollektive Programmierung des Geistes, die die Mitglieder einer Gruppe oder Kategorie von Menschen von einer anderen unterscheidet“ (G. Hofstede/ G.J. Hofstede 2011: 369).

logischerweise als „the collective programming of the mind that distinguishes the members of one organization from another“⁵ (S. 391) zu sehen. Der Unterschied zwischen den beiden Konstrukten besteht darin, dass auf der nationalen Ebene Menschen unterschiedliche Werte haben, während auf der Organisationsebene die Unterschiede in Praktiken (Symbolen⁶, Helden⁷ und Ritualen⁸) zum Vorschein kommen (S. 394-395). Werte, die tiefer angesiedelt sind als Praktiken, erwirbt man sehr früh im Leben, d.h. noch als Kleinkind in der Familie, in der Nachbarschaft und später in der Schule. Praktiken dagegen erlernt man im Prozess der Sozialisation am Arbeitsplatz, d.h. wenn man bereits erwachsen ist (S. 394). Deswegen lassen sich nationale Kulturen nur sehr langsam verändern, während Organisationskulturen sich bewusst modifizieren bzw. ändern lassen (G. Hofstede 2007: 204). Es sollte hinzugefügt werden, dass sich innerhalb einer Organisation verschiedene Kulturen entwickeln können, die G. Hofstede als Organisationssubkulturen bezeichnet (G. Hofstede 2001: 405): „Some aspects of a culture can apply corporationwide, whereas others will be specific to smaller units“. Das heißt, dass es unterschiedliche Organisationskulturen und auch unterschiedliche Organisationssubkulturen gibt und es ratsam ist zu versuchen, diese innerhalb einer Organisation zusammenzubringen, so dass die Vertreter dieser Kulturen ein möglichst breites Bild von Angelegenheiten bekommen, anstatt bei eigenen Perspektiven stur zu bleiben.

4. Es gibt keine universellen Vorschriften bzw. Strategien (Praktiken), nach denen jede Organisation, unabhängig von dem Land, in dem sie sich befindet, effektiv geführt werden kann. Vorschriften und Strategien sind immer landspezifisch, entstehen unter der Berücksichtigung von landspezifischen Werten und lassen sich dadurch nicht in allen Gegenden dieser Welt erfolgreich anwenden (ibid. S. 374). Die Tatsache, dass eine Organisation in einem Land Erträge bringt, bedeutet nicht automatisch, dass sie in einem anderen Land auch erfolgreich bzw. profitabel sein würde. Es kann gut sein, dass die Strategie dieser Organisation unter anderen rechtlichen, kulturellen usw. Umständen sich als unpraktisch bzw. nutzlos beweisen würde.

⁵ Auf Deutsch lautet die Definition wie folgt: „Die kollektive Programmierung des Geistes, die die Mitglieder einer Organisation von einer anderen unterscheidet“ (G. Hofstede/ G.J. Hofstede 2011: 369).

⁶ Unter Symbolen werden u.a. Worte (einer Sprache oder Fachsprache), Gesten, Bilder, Objekte subsumiert, die eine bestimmte Bedeutung für die Vertreter einer Kultur haben. Neue Symbole entwickeln sich rasch, alte Symbole verschwinden (G. Hofstede/ G.J. Hofstede 2011: 8).

⁷ Personen, die tot oder lebend, echt oder fiktiv sind und die Eigenschaften besitzen, welche in einer Kultur hoch angesehen sind (G. Hofstede/ G.J. Hofstede 2011: 9).

⁸ Rituale sind kollektive Tätigkeiten, die innerhalb einer Kultur notwendig sind, wenn man ein bestimmtes Ziel erreichen möchte. Unter Ritualen werden auch Diskurse subsumiert. Diskurse werden als „die Art und Weise, wie Sprache in Text und Gespräch eingesetzt wird, im täglichen Miteinander und bei der Weitergabe von Überzeugungen“ (G. Hofstede/ G.J. Hofstede 2011: 9) definiert.

5. Obwohl es keine universellen Lösungen gibt, die man bei jedem Unternehmen anwenden kann, kann man jedenfalls versuchen, die Ideen, die in einem Land anwendbar sind, vorsichtig und gut durchdacht auch in benachbarten Ländern einzuführen.

The lack of universal solutions to management and organization problems does not mean that countries cannot learn from one another: On the contrary, looking across the border is one of the most effective ways of getting new ideas for management, organization, or politics. But transfer of these ideas across borders calls for prudence and judgment.

(G. Hofstede 2001: 375)

6. Multinationale Unternehmen funktionieren, weil Praktiken geteilt und gelernt werden, obwohl Werte manchmal ganz unterschiedlich sind (G. Hofstede/ G.J. Hofstede 2011: 375). Bloßes Importieren fremder Praktiken aus einem Unternehmen mit Sitz in einem bestimmten Land in ein anderes Unternehmen mit Sitz in einem anderen Land ist zum Scheitern verurteilt (vgl. *ibid.* S. 25), auch wenn diese Unternehmen im Prinzip offiziell unter einem Namen zusammen tätig sind, weil der Einfluss nationaler Kulturen auf die Arbeitnehmer beider Unternehmen sehr groß ist.

Es stellen sich einige Fragen in Bezug auf die uns hier interessierende deutsch-polnische Projektarbeit:

- Wie spiegeln sich die oben angeführten Aussagen in der deutsch-polnischen Zusammenarbeit, vor allem in Projektarbeit, wider?
- Wie sieht die deutsch-polnische Projektarbeit überhaupt aus?
- Warum kommt es nach wie vor zu solchen Situationen, wie sie in Beispiel 1 angeführt wurde?
- Wie können solche Situationen vermieden werden? Was wird bereits getan, was noch kann getan werden?

Im Laufe dieses Beitrags unternehme ich den Versuch, Antworten auf diese Fragen zu geben.

ÜBERTRAGBARKEIT HOFSTEDES AUSSAGEN AUF DIE DEUTSCH-POLNISCHE BUSINESSWELT

Die in der Einleitung angeführten Aussagen von Hofstede können auch auf Deutsche und Polen, die gemeinsame Geschäftsbeziehungen unterhalten, übertragen werden:

1. Polen und Deutsche müssen als kulturell unterschiedliche Gruppen betrachtet werden. Geographisch gesehen leben sie auf verschiedenen, obwohl benachbarten Gebieten. Sie haben sich historisch unterschiedlich entwickelt, ihre Institutionen funktionieren auf ähnliche, jedoch nicht identische Art und Weise

(z.B. Schulen, Universitäten, Finanzämter usw.), ihre Rechtssysteme sind auch anders konzipiert, sie sprechen unterschiedliche Sprachen. Aus diesem Grunde werden Polen und Deutsche als kulturell unterschiedliche Nationen angesehen.

2. Unternehmen, auch globale Unternehmen, die sowohl auf polnischem als auch auf deutschem Gebiet tätig sind, funktionieren auf ähnliche, jedoch nicht identische Art und Weise. Dies liegt u.a. in der rechtlichen Lage beider Länder und in unterschiedlichen kulturellen Denkweisen der Arbeitnehmer in den beiden Ländern begründet.
3. Dies bedeutet nicht, dass Polen und Deutsche nicht zusammenarbeiten können. Ganz im Gegenteil: Deutsche und Polen teilen ihre Praktiken effektiv und können dadurch gemeinsame Geschäfte erfolgreich abschließen, was mittlerweile von mehreren Geschäftspersonen und Unternehmen bestätigt werden kann.
4. In der heutigen Welt ist es nötig, dass Deutsche und Polen zusammenarbeiten, regulär Geschäfte machen und gemeinsam Projekte durchführen. Nur auf diese Weise können Arbeitnehmer und Unternehmen aus den beiden Herkunftsländern voneinander lernen und profitieren sowie den Elefanten aus mehreren Perspektiven betrachten und dadurch innovative Lösungen finden.

An dieser Stelle sollte Eines hinzugefügt werden:

nicht alles, was kulturell bedingt anmutet, ist auch kulturell bedingt! Auch interkulturelle Kommunikation findet in einem Kontext statt, und die Beachtung dieses Gesamtkontextes kann die Augen für ganz andere Faktoren öffnen, nämlich zum Beispiel für die wirtschaftliche Lage des Landes oder die der betroffenen Personen. (...) Wenn das wirtschaftliche, strukturelle und politische Umfeld nicht beachtet wird, kann die Mühe um interkulturelle Kommunikation zur Verfestigung von Vorurteilen führen.

(G. Keding 2006: 336)

Es sollte klipp und klar festgestellt werden: Menschen sind keine „kulturellen Maschinen“ (G. Layes 2003: 70) und „dürfen nicht auf ihren kulturellen Hintergrund reduziert werden“ (S. Wiechelmann 2006: 323). Bei der Analyse der Kommunikation in der interkulturellen Umgebung sollte man genau den Kontext und die Situation sowie die individuellen Eigenschaften der einzelnen Kommunikationsteilnehmer berücksichtigen (s. Grundlagen der anthropozentrischen Kulturologie in S. Bonacchi 2011a,b, 2012 und das Situationsmodell der menschlichen Kommunikation in F. Schulz von Thun: online). Aus diesem Grund wird in diesem Beitrag die Kommunikation von zwei konkreten, realen Kulturen, und genauer genommen von Menschen, die in diese Kulturen eingeordnet sind, unter die Lupe genommen, „denn Kulturen «abstrakt» zu vergleichen, hieße Wein aus leeren Flaschen zu probieren“ (H. Rez/ M. Kraemer/ R. Kobayashi-Weinsziehr 2006: 30).

DEUTSCH-POLNISCHE PROJEKTARBEIT

Deutsch-polnische Wirtschaftsbeziehungen sind natürlich zu einem bestimmten Grad durch die Nachbarschaft und die gemeinsame Geschichte bedingt (erzwungen) und entwickeln sich seit tausend Jahren (mehr dazu s. S. Grucza 2014). Moderne deutsch-polnische Zusammenarbeit im Bereich Wirtschaft wird immer häufiger in Form von Projekten geleistet. Dies ist nicht verwunderlich, da Projekte auf der internationalen Ebene heutzutage angesagt sind und das aus mehreren Gründen. Die Nachfrage an Projektarbeit geht vor allem darauf zurück, dass in der heutigen Welt immer öfter nach neuen, kreativen, einzigartigen (innovativen) Lösungen gesucht wird. Projektarbeit ermöglicht das Erreichen dieses Ziels. Im Gegensatz zum Taylorismus, der von der individuellen und kommunikativen Unterdrückung der Arbeiter gekennzeichnet war (Arbeiter durften sich unter Androhung von Strafe oder Entlassung bei der manuellen, routinier-ten Arbeit nicht unterhalten), verlangen Projekte viel Kreativität. Der Definition nach werden Projekte als zeitlich begrenzte Vorhaben definiert, die unternommen werden, um eben ein einzigartiges Produkt, eine einzigartige Dienstleistung oder ein einzigartiges Ergebnis zu erstellen (s. PMBOK⁹ 2013: 3). Projekte werden in Gruppen, sog. Projektteams, vorgenommen, die sich aus sog. Projektmitgliedern/ Projektteilnehmern zusammensetzen und von einem Projektleiter/ Projektmanager geleitet werden. Projektteams können auf verschiedene Art und Weise zusammengestellt werden. Sie können entweder aus Mitgliedern einer Organisation (eines Unternehmen) oder aus Mitgliedern verschiedener Organisationen (Unternehmen) aufgebaut werden. Deutsche und polnische Unternehmen tun sich sehr oft zusammen und bauen solche Projektteams auf, um bestimmte Produkte oder Dienstleistungen einem Drittunternehmen zu liefern.

In der deutsch-polnischen Zusammenarbeit werden Projekte meistens von deutschen Partnern initiiert, die auf Grund der Kostenkürzungen und Sicherung internationaler Wettbewerbsfähigkeit nach billigeren und gleichzeitig sicheren sowie hohe Qualität anbietenden Business-Partnern suchen. Polen scheinen sehr passende Business-Partner für Deutsche zu sein, und zwar aus vielfältigen Gründen: wirtschaftlichen, politischen, rechtlichen, geographischen, gesellschaftlichen und kulturellen (mehr dazu s. S. Grucza 2014: 155-159).

DEUTSCH-POLNISCHE PROJEKTTEAMS

Es stellen sich zwei Fragen: Wie funktionieren deutsch-polnische Projektteams? Welche Aspekte zeichnen deutsch-polnische Projektteams aus? Ich gehe

⁹ A Guide to the Project Management Body of Knowledge (s. Literatur)

davon aus, dass Projektteams, unabhängig vom Herkunftsland der Mitglieder, als *community of practice* (CoP) im Sinne von J. Lave und E. Wenger (1991) zu betrachten sind:

Communities of practice are groups of people who share a concern or a passion for something they do and learn how to do it better as they interact regularly.

(E. Wenger: online)

Da in diesem Beitrag vor allem deutsch-polnische Projekte aus der IT-Branche unter die Lupe genommen werden, beschreibe ich hier die Charakteristika von CoP am Beispiel einer Gruppe, die sich aus polnischen und deutschen Ingenieuren zusammensetzt. Eine Gruppe von polnischen und deutschen Ingenieuren, die versuchen, im Rahmen eines Projektes gemeinsam ein Problem zu lösen, stellt aus mehreren Gründen eine Community of Practice dar. Zum ersten teilen die Ingenieure eine kollektive Kompetenz und lernen voneinander (eine gemeinsame Praxis). Zum zweiten nehmen sie an einem gemeinsamen Unterfangen teil und besprechen regelmäßig verschiedene Angelegenheiten dazu. In anderen Worten ist eine regelmäßige Interaktion zwischen den deutschen und polnischen Ingenieuren vorhanden. Zum dritten entwickeln sie einen Werkzeugpool und handeln verschiedene Normen über das gemeinsame Handeln aus (ibid.).

Darüber hinaus ist es wichtig, im Kontext der deutsch-polnischen Projektteams ihre Organisation, Sprache und Kultur genauer zu erläutern:

A) TEAMORGANISATION

Die meisten deutsch-polnischen Projektteams sollten als hybride Projektteams angesehen werden. Hybride Projektteams zeichnen sich im Gegensatz zu Face-to-Face Projektteams dadurch aus, dass ihre Projektteilnehmer sich an geographisch unterschiedlichen Orten befinden, sie sich aber gelegentlich persönlich treffen können. Hybride Projektteams sollten auch von rein virtuellen Projektteams unterschieden werden, deren Teilnehmer lediglich mittels moderner Kommunikationstechnologien interagieren (C.M. Fiol/ E.J. O'Connor 2005: 20-21). Teilnehmer deutsch-polnischer Projektteams kommunizieren vor allem mit Hilfe der heutzutage zur Verfügung stehenden Technologien (Email, Skype, Telefon usw.), aber auf Grund relativ kleiner geographischer Distanz treffen sie sich auch persönlich, um z.B. verschiedene Angelegenheiten zu besprechen, zusammen Schulungen zu machen usw. Die in Beispiel 1 dargestellte schwierige Situation könnte das Team auch durch ein persönliches Treffen des deutschen Projektleiters und der polnischen Projektleaderin lösen. Dies hat die in der Email in Beispiel 1 erwähnte deutsche Global-Projektleiterin vorgeschlagen, die über das Problem informiert wurde:

Both,

please go for a nice coffee together and talk about the actions needed.

Bilateral.

I am convinced talking face to face helps both parties to understand the issues.

DE Global-Projektleiterin

Beispiel 2.

Nachdem der deutsche Projektleiter und die polnische Projektleaderin entsprechende Gespräche vor Ort in Deutschland und in Polen geführt hatten und nachdem die beiden Vorgesetzten zwischen ihren Teams in telefonischen Gesprächen vermittelt hatten, verbesserten sich die Kontakte und die Zusammenarbeit zwischen den polnischen und deutschen Projektteilnehmern deutlich und das Projekt konnte zeitlich und finanziell erfolgreich beendet werden.

B) TEAMSPRACHE

Wie bereits anhand der angeführten Beispielen bemerkt werden kann, kommunizieren Deutsche und Polen während der Projektdurchführung auf Englisch. In diesem Fall ist Englisch eine Lingua franca (Drittssprache) der deutsch-polnischen Kommunikation. Das heißt: Beide Seiten benutzen eine Sprache, die nicht ihre Muttersprache ist. Diese Information genügt jedoch nicht, um sich mit dem Thema „Teamsprache“ erschöpfend auseinanderzusetzen.

Vor allem muss hervorgehoben werden, dass jedes Projektteam eine bestimmte, oben erwähnte Organisationskultur (bzw. Unternehmenskultur) im Sinne von G. Hofstede entwickelt. Im Kontext von Projektmanagement kann man diese Organisationskultur als Teamkultur (s. Punkt c)) bezeichnen. Nach J. Lave und E. Wenger ist das Projektteam dagegen als eine Community of Practice zu betrachten, die bestimmte Normen und einen gemeinsamen Werkzeugpool entwickelt hat. Das heißt, dass jedes Projektteam in einem Unternehmen einzigartig ist. Die Einzigartigkeit jedes Projektteams ist nicht auf die rein kulturellen Eigenschaften beschränkt, sondern schließt auch sprachliche und situationsabhängige Charakteristika mit ein, deshalb scheint die Bezeichnung „Community of Practice“ passender als „Teamkultur“ zu sein.

Projektteilnehmer, die auf eine bestimmte Zeit in hybriden Projektteams zusammenarbeiten, entwickeln mit der Zeit spezielle sprachliche bzw. kommuni-

kative Praktiken, die ihnen erlauben, mit der Projektarbeit voranzukommen (G. Hofstede nennt sie Diskurse und subsumiert diese unter Ritualen; E. Weneger berücksichtigt sie unter dem sog. „shared repertoire“). Ich gehe davon aus, dass Projektteilnehmer eine Fachsprache des Projektmanagements verwenden, wenn sie während der Projektarbeit miteinander kommunizieren. Im Kontext von Projektteams kann man diese Fachsprache eine Teamsprache nennen (s. J. Zając 2013: 122-125). Teamsprachen sind von Projektteam zu Projektteam unterschiedlich. Beispielsweise ist es keine Seltenheit, dass Projektteilnehmer aus einem Projektteam nicht verstehen können, worüber sich Projektteilnehmer aus einem anderen Team innerhalb eines Unternehmens unterhalten. Dabei sollte angemerkt werden, dass die Teamsprache in internationaler Umgebung meistens eine Art von Business-Englisch als Lingua franca (sog. BELF) ist, die man z.B. Projektmanagement-Englisch als Lingua franca nennen könnte. Es gibt so gut wie keine Forschung zu Projektmanagement-Englisch als Lingua franca. Forschung zu Business-Englisch als Lingua franca ist dagegen inzwischen weit verbreitet (A. Kankaanranta/ L. Louhiala-Salminen 2013). Die Basis der Teamsprache und der sprachlichen Fähigkeiten der Projektteilnehmer stellen die eigenen muttersprachlichen Kenntnisse (der sog. „Idiolekt“) dar. Auf Grund dieser Kenntnisse entwickeln die Projektteilnehmer in erster Linie die Grundlagen der allgemeinen englischen Sprache sowie der Fachsprache und des Projektmanagement Englischen als Lingua franca. Die Projektteilnehmer brauchen, eine Teamsprache nicht von Anfang an zu lernen. Auf Basis der Phonemik, Graphemik, Morphemik, Grammatik und Lexik der Muttersprache entwickeln sie die Kenntnisse der allgemeinen englischen Sprache, der Fachsprache und des Projektmanagement Englischen als Lingua franca. Im Falle der Fachsprache weichen vor allem die Terminologie und die Textmuster von den allgemeinen Muttersprachen ab. Was die Teamsprache anbelangt, kommen noch spezielle Umstände dazu, unter denen die Terminologie und die Textmuster ausgehandelt werden. Unter speziellen Umständen werden verschiedene Faktoren subsumiert, wie z.B. die Branche, die Erfahrungen der Projektteilnehmer, ihre soziale Herkunft (s. F. Thun von Schulz: online). Dies bedeutet, dass Teamsprache immer in Verbindung mit einem bestimmten Projektteam, und genauer genommen mit den Mitgliedern dieses Projektteams, untersucht werden sollte.

C) TEAMKULTUR

Ähnlich wie Teamsprache sollte auch der Begriff „Teamkultur“ in Verbindung mit einem bestimmten Projektteam analysiert werden. In der internationalen Umgebung kann Teamkultur als eine dritte Kultur angesehen werden, weil sie von Spezialisten im Rahmen bestimmter Communities of Practice am Ar-

beitsplatz entwickelt wird. Genauer genommen entwickeln die Projektteilnehmer die Teamkultur auf der Basis von:

- a) der allgemeinen Kultur des Herkunftslandes;
- b) der Fachkultur einer bestimmten Branche;
- c) der Fachkultur einer Community of Practice im Unternehmen, bei dem sie angestellt sind (s. J. Zajac 2013: 125-126).

Wie A. Moosmüller konstatiert:

[D]ie interkulturellen Probleme, die im Handlungskontext eines nationalen Unternehmens [auch internationaler Projektarbeit – J.A.] entstehen, werden (...) gerade nicht durch eine bewusste Identifizierung der Handelnden mit bestimmten kulturellen Merkmalen verursacht, sondern ganz im Gegenteil dadurch, daß sie annehmen, ihr Handeln sei frei von kulturellen Einflüssen: sie sind sich der Prägung durch ihre 'nationale Kultur' nicht bewußt.

(A. Moosmüller 1998: 88)

Kulturelle Differenzen sind jedoch in der internationalen Zusammenarbeit durchaus erwünscht (im Gegensatz zu Gesellschaften, in denen sie oft als ein notwendiges Übel angesehen werden, s. *ibid.* S. 89) und werden oft auch verlangt, da sie in der Businesswelt die Produktivität erhöhen und dadurch auch Profite steigern. Das bedeutet, dass Mitarbeiter globaler Unternehmen und Teilnehmer transnationaler Projekte gezwungen werden, zumindest die Regeln des Unternehmens und der gegebenen CoPs zu lernen. Dies lässt sich nicht mit nationalen Kulturen machen, da Individuen von diesen unbewusst und von klein auf geprägt werden. Meistens sind Menschen sich dieser Prägung auch als Erwachsene nicht bewusst und merken die kulturellen Unterschiede erst, nachdem sie in Kontakt und Interaktion mit Repräsentanten anderer nationaler Kulturen getreten sind.

Zu allgemeinen Kulturen des Herkunftslandes ist im Kontext der deutsch-polnischen Projektarbeit anzumerken: Obwohl Polen und Deutschland kulturell gesehen auf den ersten Blick als sehr ähnliche Nationen betrachtet werden, „stellt sich bei näherem Hinsehen heraus, dass nicht zu unterschätzende Unterschiede bestehen“ (K. Fischer/ S. Dünstl/ A. Thomas 2007: 7):

In einer ersten Begegnung und in den ersten Versuchen, miteinander ins Gespräch zu kommen, ist in der Regel jeder um Freundlichkeit, Rücksichtnahme und Herstellung eines guten zwischenmenschlichen Klimas bemüht. Im Arbeitsleben ist dies sicher auch wichtig, aber gerade dort geht es darüber hinaus um mehr. Es müssen Entscheidungen mit weit reichenden Folgen getroffen, Leistungen bewertet sowie interpersonale und sachliche Konflikte gelöst werden, es gibt Anweisungen, Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten und Absprachen zu befolgen. **Erst im Arbeitsalltag und im Lebensalltag werden die kulturell bedingten Verhaltensunterschiede erfahrbar**, und zwar in Form von unerwarteten und unverständlichen Handlungsweisen und Verhaltensreaktionen des polnischen oder des deutschen Partners.

(K. Fischer/ S. Dünstl/ A. Thomas 2007: 8, Hervorhebungen – J.A.)

Eine nationale Kultur wird oft als ein universelles, für eine Nation typisches Orientierungssystem (A. Thomas 2003: 22) oder als in einem Land geltende kulturelle Spielregeln (N. Kollermann 2006: 73) angesehen. Dieses Orientierungs-

system bzw. die Spielregeln, die man z.B. in Deutschland anwendet, gelten „aber oft nicht in Asien, Amerika, Afrika und manchmal nicht einmal in sehr ähnlichen europäischen Kulturen“ (N. Kollermann 2006: 73). Wie bereits oben erwähnt, erwirbt man sie als Kleinkind zu Hause, in der Schule oder in der Nachbarschaft. Die Fachkultur einer Branche und die Fachkultur einer Community of Practice im Unternehmen erlernt man dagegen als erwachsene Person. Zwischenfazit: Die nationale Kultur (Kultur des Herkunftslandes) ist eine Basis für das Erlernen weiterer professioneller Kulturen und es lohnt sich, das Konstrukt der nationalen Kultur näher zu betrachten. Im Weiteren werde ich versuchen, Kulturquadrate zu skizzieren, die Interaktionsprinzipien in der deutsch-polnischen Fachkommunikation repräsentieren.

DEUTSCH-POLNISCHE KULTURQUADRATE

In ihrem Artikel „Warum Karl und Keizo sich nerven. Eine Reise zum systematischen Verständnis interkultureller Missverständnisse“ waren H. Rez, M. Kraemer und R. Kobayashi-Weinsziehr (2006) auf der Suche nach Gründen der deutsch-japanischen Missverständnisse (Germanicus und Japanicus) und haben auf der Basis von kommunikationspsychologischen Modellen von F. Schulz von Thun entsprechende Kulturquadrate und nachher Kommunikationsquadrate entwickelt. Eine ähnliche Denkweise „von Kulturen bis Kommunikation“ ergibt sich auch aus dem Buch von G. Nees (2000):

In order to communicate successfully with people from other cultures, it is important to understand how they interpret a given situation and what their intentions are. To do this we must have some sense of their values, norms, and beliefs, which interact in a complex way to influence all behavior and communication. (...) I will call these complex interactions “cultural themes” (...). Only when you understand the central cultural themes of any given culture can you accurately interpret and understand its inhabitants’ behavior, communication, and way of life. If you don’t understand their cultural themes, you will necessarily project your own values, norms, and beliefs onto them, and this projection is one of the principal causes of intercultural misunderstanding. If, however, you begin to learn the cultural themes, what before had seemed illogical or wrong behavior will take on a different meaning.

(G. Nees 2000: 35)

Der Idee der Autoren folgend werde ich weiter unten versuchen, entsprechende Kulturquadrate darzustellen, die beim Verstehen der deutsch-polnischen Fachkommunikation behilflich sein können. Dabei werde ich in meinen Überlegungen die Erkenntnisse über den deutsch-polnischen Berufsalltag anwenden, die vor allem K. Fischer, S. Dünstl und A. Thomas gewonnen und in ihrer Publikation „Beruflich in Polen. Trainingsprogramm für Manager, Fach- und Führungskräfte“ (2007) dargestellt haben. Ich werde mich bei den Ausführungen auch auf weitere Literatur berufen sowie eigene Erfahrungen mit einbringen.

Deutsche und polnische Geschäftspartner nenne ich in diesem Beitrag kurz ‚Germanicus‘ und ‚Polonicus‘ (s. H. Rez, M. Kraemer und R. Kobayashi-Weinszehr 2006: 36ff) und ich vertrete die Ansicht, dass die beiden Gruppen von Geschäftspartnern als Kleinkinder unterschiedliche Werte (nach G. Hofstede) bzw. handlungswirksame Kulturstandards (nach A. Thomas) entwickelt haben, die nachher konsequent und unbewusst in ihrem Berufsalltag/ in ihrer Projektarbeit zum Vorschein kommen. In diesem Abschnitt bespreche ich folgende Aspekte ausführlicher: Sachlichkeit vs. Persönlichkeit (Emotionalität), Planung/ Standardisierung vs. Flexibilität, Zukunftsorientierung vs. Vergangenheitsorientierung, Kontrolle vs. Vertrauen.

❖ *Sachlichkeit vs. Persönlichkeit (Emotionalität)*

Der Polonicus scherzt oft über das deutsche „Ordnung muss sein“, das sowohl materieller als auch sozialer Natur ist (G. Nees 2000: 38), und ironisiert damit die deutsche Genauigkeit und Pünktlichkeit. Die für Deutsche relevanten Zeiträumen, Fakten, Zahlen und Regeln hält der Polonicus für abstrakte Konzepte. Im Zentrum seines Interesses stehen Menschen und ihre Befindlichkeiten (K. Fischer/ S. Dünstl/ A. Thomas 2007: 44-46). Sein Kommunikationsstil ist vorsichtiger und stabiler als der Kommunikationsstil des Germanicus. Dies kann man z.B. daran beobachten, dass der Polonicus im Gespräch Kritik vermeidet und anstatt dessen Vorteile hervorhebt, sowie Mitleid, Sensibilität und Einfühlbarkeit für die Mitmenschen zeigt („ludzki człowiek“). In Deutschland dagegen ist es eher üblich, offene und direkte Aussagen zu machen, weil man damit Unklarheiten und Missverständnisse vermeidet:

Ideally, Germans view beating around the bush, vagueness of expression, and ambiguous definitions as major causes of misunderstandings and problems. This strong desire for clarity leads to a very direct and frank style of speaking, which is sometimes overly direct and blunt for non-German sensibilities. It also often leads Germans to overlook the feelings of the person they are talking with in order to be direct and honest.

(G. Nees 2000: 48)

Außerdem tendiert der Germanicus zur Trennung zwischen Person und Sache (G. Nees 2000: 63), während der Polonicus Person und Sache miteinander in Verbindung setzt. In Polen stehen persönliche Beziehungen im Vordergrund: Man sollte sich persönlich mit Kollegen gut verstehen und mit ihnen freundlich umgehen. Das Wort ‚persönlich‘ ist hier mit ‚mündlich‘ und ‚inoffiziell‘ gleichzusetzen. Man hält schriftliche/ offizielle Abmachungen für allgemeine Informationen, mit denen man eher locker umgeht. In wichtigen Angelegenheiten werden in Polen inoffizielle Wege gesucht (K. Fischer/ S. Dünstl/ A. Thomas 2007: 73). Dabei wird in Polen Kritik (vor allem offene Kritik) an der Sache automatisch als absichtliche Verletzung bzw. Herabsetzung der Person interpretiert und kann negative Emotionen wecken. In Polen bringt man nämlich sowohl negative als auch positive Emotionen zum Ausdruck. Dies wird von Polen wiederum als ein

Zeichen von Menschlichkeit („ludzki człowiek“) gesehen. Es ist sogar angesagt, dass man aus sich herausgeht und seine Menschlichkeit anstelle von Selbstbeherrschung zeigt (K. Fischer/ S. Dünstl/ A. Thomas 2007: 24). Im Gegensatz zu Polen vermeiden Deutsche, Emotionen zu zeigen, außer wenn sie irritiert bzw. verärgert sind:

Since emotions are generally considered a disturbance to the objectivity of a conversation, Germans attempt to limit the appearance of emotion in most discussions that take place in the public sphere. A major exception to this rule of thumb is the expression of irritation or annoyance.

(G. Nees 2000: 85)

Aus diesem Grund wird der Germanicus, der das Arbeitsziel in den Vordergrund stellt, im Auge vom Polonicus oft als unmenschlich, hart und gefühllos gesehen. Der Germanicus kann dagegen über Polen meckern, dass sie leicht verletzt und übersensibel sind (s. Abbildung 1).

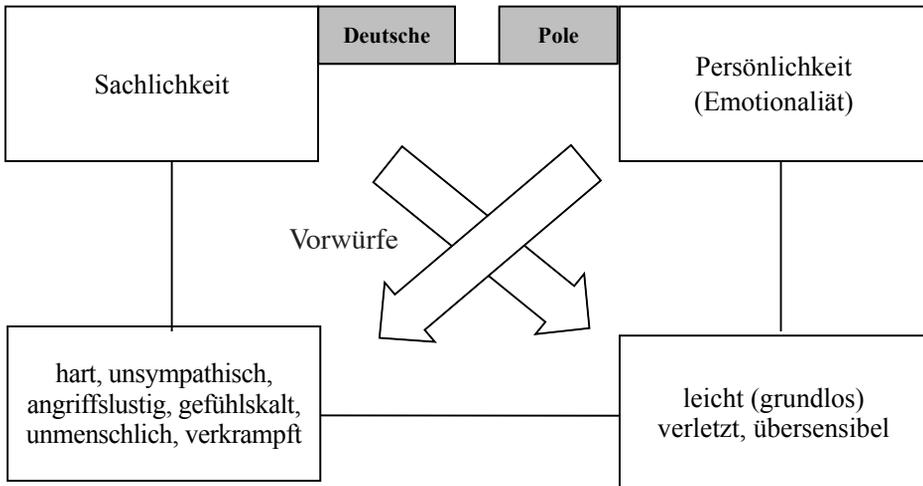


Abbildung 1: Kulturquadrat (1) zu Sachlichkeit/ Persönlichkeit.

❖ Planung/ Standardisierung vs. Flexibilität

Im Berufsalltag versuchen Deutsche möglichst viel vorab zu planen sowie Standards für die Zusammenarbeit und Vorgehensweise zu entwickeln. Dabei wird in Deutschland viel über die Prozesse der Planung und der Standardisierung diskutiert. Auch im Falle von Problemen werden lange Diskussionen geführt, um die Probleme besser zu verstehen und später Lösungen zu finden:

Germans, in their attempts to clearly and comprehensively define and understand all potential problems, spend considerable time in long, involved, and often theoretical discussions (...). Germans find these discussions absolutely necessary. The emphasis is *initially* far more

on what the problem is, how it came to be, and what its components are and less on the final solution.

(G. Nees 2000: 140)

Deutsche halten sich meistens an die vorher ausgearbeiteten Plänen, Standards und Lösungen der Probleme. Polen dagegen halten Regeln für grobe Richtlinien, die flexibel gehandhabt und der Situation angepasst werden. Pragmatische Überlegungen und der Mensch stehen in Polen wiederum im Zentrum des Vorgehens (K. Fischer/ S. Dünstl/ A. Thomas 2007: 115-117). Die Handlungsorganisation der Polen ist dadurch gekennzeichnet, dass „man sich lieber nicht auf eine bestimmte Verhaltensstrategie fest[legt], sondern mehrere Handlungsoptionen im Auge [behält], um gegebenenfalls die Beste auswählen zu können“ (ibid. S. 116). Dem Germanicus fällt es eher schwer, so sprunghaft bzw. spontan zu entscheiden – ja zu improvisieren. Die lineare und schrittweise Vorgehensweise sowie die Prinzipientreue hält er für eine bessere Option. Dabei denken Deutsche eher langfristig, während Polen sich als exzellente Krisenmanager auszeichnen, wenn kurzfristige Lösungen heikler Situationen möglichst schnell zu finden sind. Fazit: Der Polonicus findet die deutsche Art und Weise unpraktisch und wenig nützlich, aktenkundig, überflüssig, sogar langweilig. Der Germanicus kann Polen dagegen für ihre Sprunghaftigkeit, Improvisation und Spontaneität kritisieren, weil sie auf lange Sicht zusätzliche Probleme verursachen können. Der Polonicus scheint in deutschen Augen unordentlich und nicht besonders lebensstüchtig zu sein (s. Abbildung 2).

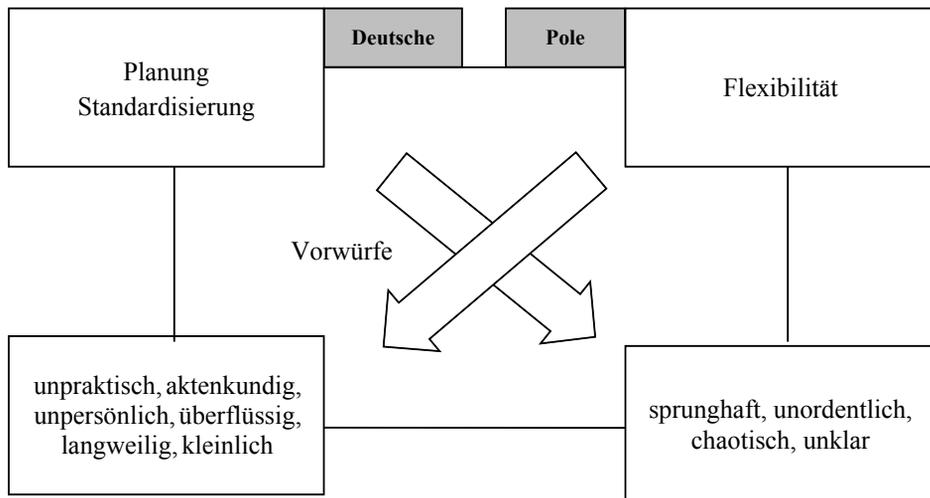


Abbildung 2: Kulturquadrat (2) zu Planung/ Flexibilität.

❖ *Zukunftsorientierung vs. Vergangenheitsorientierung*

Im Allgemeinen wird in Polen die Vergangenheit hochgeschätzt. Dies liegt natürlich in der Geschichte Polens begründet:

Polens Historie ist nie vorbei, ist nie Vergangenheit. In Polen lebt Geschichte, wird lebendig gehalten durch Erzählungen, Mythen und durch die aktive Miteinbeziehung in das gegenwärtige Geschehen.

(K. Fischer/ S. Dünstl/ A. Thomas 2007: 137)

Dank der Erzählungen und Mythen konnte die polnische Bevölkerung ihre nationale Identität bewahren, obwohl Polen für 123 Jahre von der Landkarte verschwand. Aus polnischer Perspektive ist es nach wie vor wichtig, die eigenen Wurzeln im Blick zu behalten, und dies nicht nur auf der nationalen, sogar auch auf der persönlichen Ebene (K. Fischer/ S. Dünstl/ A. Thomas 2007: 60). Dieser Wert ist leicht auch im beruflichen Alltag zu merken. Polen kommen gerne auf vergangene Tatsachen zurück und versuchen, diese zu erklären bzw. über sie zu diskutieren. Dadurch zeigen sie Respekt für Mitarbeiter und schaffen eine gute Arbeitsatmosphäre. Deutsche dagegen denken eher zukunftsorientiert und behalten Zahlen und Fakten im Auge, und damit berücksichtigen sie in erster Linie das Interesse des Unternehmens. Dadurch interpretiert der Polonicus die deutsche Zukunftsorientierung als respektloses, unmenschliches und unhöfliches Verhalten, während der Germanicus sich oft über die unbegründete polnische Sensibilität und Zeitverschwendung wundert (s. Abbildung 3).

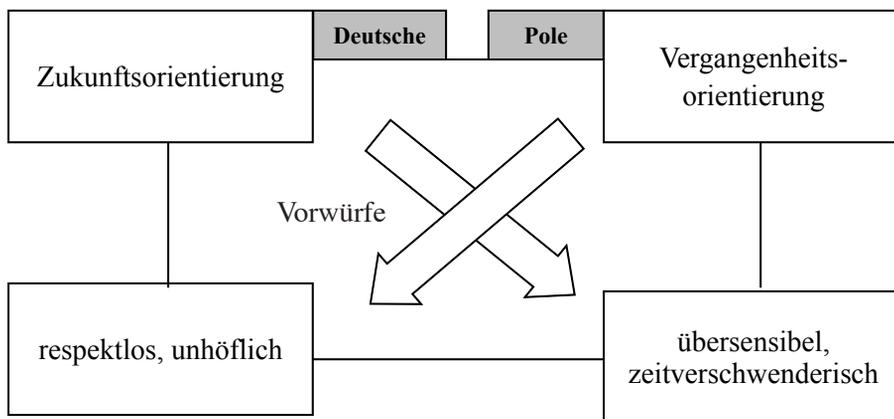


Abbildung 3: Kulturquadrat (3) zu Zukunftsorientierung/ Vergangenheitsorientierung.

❖ *Kontrolle vs. Vertrauen*

Polen schätzen Individualität sehr hoch. Sie fühlen sich kompetent genug, um selbst zu entscheiden, was sie im Arbeitsalltag wie machen sollten. Jede Form von Kontrolle (z.B. eine Anweisung, einen zusätzlichen Bericht zu verfassen) wird ungerne eingeführt und widerwillig ertragen. In den Augen des Polonicus

zerstören Kontrollen Vertrauen und Sympathie. Polen sind misstrauisch, wenn sie sich schriftlich erklären müssen, deswegen formulieren sie Berichte nur vage und ungenau. Ihrer Meinung nach spiegeln Kontrollen „nur einen Ausschnitt der tatsächlichen Arbeitsleistung [wider] und sagen wenig über den Menschen aus, der dahinter steht“ (K. Fischer/ S. Dünstl/ A. Thomas 2007: 57). Deswegen sprechen und erklären sie die Tatsachen lieber persönlich. Für Deutsche gehört Kontrolle zum Arbeitsalltag, dank welcher Fachanalysen durchgeführt sowie Probleme im Vorfeld erkannt und vermieden werden können. Dies macht den Germanicus aber in den Augen des Polonicus arrogant. Der Germanicus nimmt dagegen den Polonicus als grundlos misstrauisch und nicht weisungsgebunden wahr (s. Abbildung 4).

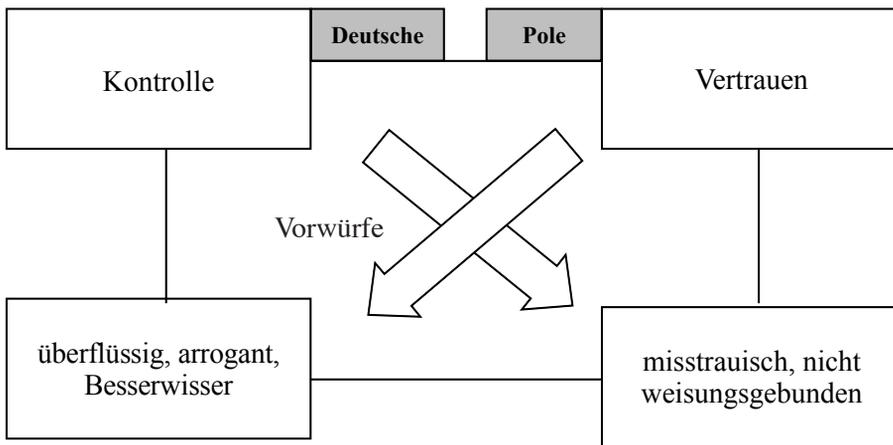


Abbildung 4: Kulturquadrat (4) zu Kontrolle/Vertrauen.

An dieser Stelle sollte angemerkt werden, dass sich die oben angeführten Punkte zum Thema kulturelle Charakteristika von Deutschen und Polen bestimmt nicht in jeder Situation, an der polnische und deutsche Partner teilnehmen, als passend erweisen werden. Sie schöpfen ja die Thematik nicht aus. Darüber hinaus sind die Autorin dieses Beitrags und die Autoren, deren Standpunkte in diesem Beitrag präsentiert werden, kulturell voreingenommen, deshalb sollten ihre subjektiven Ansichten nicht für eine absolute Wahrheit gehalten werden:

it is now accepted among most competent scholars and social scientists that our cultural mindset affects all our perceptions and opinions about human society. What it means, in effect, is that everyone's point of view is only just that, a point of view. No one observer can claim the privilege of viewing and understanding other humans or groups from an absolutely valid position that does not inherently contain subjective biases. While this realization may be disturbing for some, the inherent subjectivity of our perceptions does not give us as authors carte blanche to write or say whatever we choose. On the contrary, it makes thorough

research, openness about methods, and a willingness to be as explicit as we can about both our point of view and our motives all the more necessary.

(G. Nees 2000: xi)

not only employees are human (...), and managers are human (...). (...) scientists, theorists, and writers are human too: they grew up in a particular society in a particular period, and their ideas cannot but reflect the constraints of the environment they know.

(G. Hofstede 2007: 188)

Es empfiehlt sich jedoch die oben präsentierten Bemerkungen im deutsch-polnischen Berufsalltag und in der deutsch-polnischen Projektarbeit im Hinterkopf zu behalten, da sie in vielen Situationen verschiedenes Verhalten auf beiden Seiten erklären können. Dies versuche ich weiter unten darzulegen.

DEUTSCH-POLNISCHE PROJEKTKOMMUNIKATION

Nun komme ich zu den Beispielen zurück, die ich in diesem Beitrag angeführt habe. Der Kommentar in Beispiel 1 war die Reaktion der polnischen Projektleaderin auf zwei Emails, die sie vorher vom deutschen Projektleiter bekommen hat (s. Beispiel 3), der anscheinend von den bereits gehäuften Problemen irritiert war. Er hat nämlich innerhalb von sieben Minuten zwei Nachrichten verfasst und an seine polnischen Kollegen abgeschickt. Die Irritation ist vor allem in der späteren Email bemerkbar:

DIE SPÄTERE EMAIL

Hi PL Projektleaderin, hi PL Projektleiter,
the last days there came up a lot of problems caused by PL Mitarbeiter which decreased the --- quality:

Datum: ■ --- ■■■■■ (No. ---) – still not fixed

Datum: --- s needed by --- not working any more.

Datum: ■ --- ■■■■■ (No. ---)

Datum: ■ --- ■■■■■ (No. ---)

Datum: ■■■■■ --- ---

Can you please provide me a plan how things like this will not happen anymore.

Some problems seem to be specific to certain Mitarbeiter ...

Best regards,

DE Projektleiter

DIE FRÜHERE EMAIL

Hi PL Projektleaderin, hi PL Projektleiter,
 we found a lot of problems in the ---, please see the mail below.
 This would result in the fact that --- would not be in the next --- we do [REDACTED]
 morning.
 Please provide --- tomorrow only for --- which solves the problems listed
 below.
 I want to have it repaired in --- !!!
 [REDACTED]
 [REDACTED]
 Best regards,
 DE Projektleiter

Beispiel 3.

In der früheren Nachricht, die auf dringende Probleme hinweist, verlangt der deutsche Projektleiter, dass die Lösung dieser Probleme seitens polnischer Mitarbeitern umgehend gefunden wird. Auf die Dringlichkeit der Probleme deuten die gehäuften Ausrufezeichen, die doppelte Hervorhebung des Termins (Unterstreichung und Fettdruck) und die Erwähnung der möglichen Konsequenzen hin. Auch die Verwendung der englischen Formulierung „I want to have it done“ bestätigt den autoritäreren Ton der Aussage. Obwohl das Wort „please“ im Text vorkommt, geht es hier keinesfalls um eine Bitte, sondern um eine klare Forderung. In der späteren Email, die der deutsche Projektleiter wiederum an die beiden für das Projekt verantwortlichen Vorgesetzten auf der polnischen Seite adressiert hat, wurden konkrete gehäuften Probleme der letzten Tagen zusammen mit ihrer detaillierten Beschreibung, Datumsangaben und Nummern aufgelistet und es wurde eine Bitte formuliert, einen Verbesserungsplan für die Zukunft vorzubereiten: „Can you please provide me a plan how things like this will not happen anymore.“ Am Ende der Email wurde noch eine indirekte Anspielung auf die wirkliche Ursache der Probleme „Some problems seem to be specific to certain Mitarbeiter...“ (s. Auslassungspunkte) gemacht, die gleichzeitig als Zeichen für Irritation interpretiert werden kann. Die beiden Emails in Beispiel 3 bestätigen die sachliche und planerische Vorgehensweise des deutschen Teammitglieds. Zum ersten präsentiert er Fakten und detaillierte Informationen zu vorhandenen Problemen (s. Kulturquadrat (1)). Zum zweiten verlangt er konkrete Verbesserungsvorschläge (s. Kulturquadrat (2)). Diese Vorgehensweise zeugt auch von seiner Zukunftsorientierung (s. Kulturquadrat (3)). Die Tatsache, dass der deutsche Projektleiter zukunftsorientiert denkt, kann man auch daraus ableiten, dass er später auf die Email der polnischen Projektleaderin schriftlich gar nicht reagiert. Die Angelegenheit wurde ausschließlich in persönlichen Gesprä-

chen geklärt. Es sollte unterstrichen werden, dass sich der deutsche Projektleiter auch in persönlichen Gesprächen nicht explizit zur Email der polnischen Projektleaderin (Beispiel 1) geäußert hat. Er hat nur bei einer anderen Angelegenheit mündlich eine kurze humoristische Bemerkung gemacht. Die Tatsache, dass er in der Kopie der späteren Email seine (deutsche) Chefin berücksichtigt, die übrigens auch zukunftsorientiert reagiert (s. Beispiel 2), deutet darauf hin, dass es ihm auf dem Herzen liegt, den Verbesserungsplan zu bekommen, so dass ähnliche Probleme in der Zukunft nicht mehr auftauchen (s. Kulturquadrat (4)). Dies wurde von der polnischen Projektleaderin wohl etwas anders interpretiert.

Die Antwort, die die polnische Projektleaderin verfasst hat (ein Teil davon s. Beispiel 1), deutet auf mehrere für die polnische Kultur typische Aspekte hin, die ich oben in den Kulturquadraten beschrieben habe. Vor allem stellt diese Email eine sehr persönliche und emotionale Nachricht dar (s. Kulturquadrat (1)). Die Email, die aus Datenschutzgründen nicht in voller Länge zitiert werden konnte, zählt 378 Wörter (während die beiden Emails des deutschen Projektleiters insgesamt 175 Wörter umfassen). Die Email der polnischen Projektleaderin beginnt mit einem „I also think that“, was bedeutet, dass sich die polnische Projektleaderin mit ihrer Antwort sehr stark identifiziert und die Situation sehr ernst nimmt. In ihrer Email kann man auch viele Spuren der Vergangenheitsorientierung bemerken (s. Kulturquadrat (3)). Beispielsweise kommt sie bereits am Anfang ihrer Email auf die Tatsache zurück, dass die deutsche Global-Projektleiterin über die Angelegenheit informiert wurde („with escalation to DE Global-Projektleiterin“), was für sie auch ein Zeichen von Kontrolle seitens des deutschen Projektleiters ist. Wie bereits im Kulturquadrat (4) erwähnt, wird Kontrolle von der polnischen Seite negativ bewertet. Sie zerstört das Vertrauen, was die polnische Projektleaderin im weiteren Verlauf ihrer Email implizit signalisiert: „I’m not going to do like you“. Aus ihrer Perspektive ist es eine reine und unnötige Zeitverschwendung: „we had to spent unnecessarily additional time“, „But probably we could save a lot of project’s time“. Aus diesem Grunde schlägt die polnische Projektleaderin vor, dass die beiden Seiten flexibler (s. Kulturquadrat (2)) zusammenarbeiten: „I will not provide the plan, because issues like this will happen for sure. DE will find another errors (...). This is normal in (...)“ und gemeinsam Lösungen für die unerwarteten Probleme suchen („our communication and our cooperation“). Im Allgemeinen hat ihre Nachricht, wie bereits bemerkt, einen emotionalen Ausklang. Dies kann man an verschiedenen Stellen der Email sehen. Sie benutzt die Personalpronomen „I“: „I also think“, „I will not provide“, „I agree“, „I may assure you“, „I’m not going to do like you“, „So I suggest you“, „I mean“, „the main point I see now“ und „we“/ „us“ (in Bezug auf die polnische Seite): „You are asking us“, „we gather those issues“, „we don’t ignore it“. Dabei wendet sie sich direkt an den deutschen Projektleiter: „like this one (from you)“, „You are asking us“, „So I suggest you: as an experienced leader“, „you will get the summary“. Man kann in ihrer Email auch Elemente des sachli-

chen Kommunikationsstils finden (Anführung von Beispielen), die jedoch auch darauf abzielen, indirekt auf einige Fehler seitens deutscher Mitarbeiter aufmerksam zu machen: „errors caused by lack of proper communication from DE (like for example: (...))“. Die polnische Projektleaderin beendet die Nachricht in einem sehr persönlichen und emotionalen Ton und deutet auf die Herabsetzung der polnischen Mitarbeiter durch die deutschen Kollegen hin: „if we don't have to constantly “prove that we are not an elephant”“. Mit dieser Aussage hat die polnische Projektleiterin die Assoziationen des „Elefanten im Porzellanladen“ (poln. „jak słoń w składzie porcelany“) geweckt. Obwohl man auf Englisch eher „like a bull in a china shop“ sagen würde, verstehen sowohl Polen (s. S. Dubisz 2003) als auch Deutsche richtig (Duden: online), dass es hier ein ungeschicktes Verhalten seitens der Polen in den Augen der deutschen Kollegen gemeint wird. Es ist anzumerken, dass dies ein Zeichen dafür ist, dass Business Englisch als Lingua Franca keine sinnlose Lösung in der interkulturellen Businesswelt darstellt.

BEIHILFE FÜR DEUTSCH-POLNISCHE PROJEKTKOMMUNIKATION: INTERKULTURELLE TRAININGS

Interkulturelle Unterschiede und heikle Situationen scheinen in der heutigen Businesswelt unvermeidbar zu sein. Sie werden immer wieder zum Vorschein kommen und die Zusammenarbeit in der interkulturellen Umgebung beeinflussen. Im Kontext dieses Beitrags stellt sich die Frage, wie kulturell bedingte Irritationen und Störungen in der deutsch-polnischen Projektarbeit verhindert werden könnten.

Die Wichtigkeit der interkulturellen Unterschiede wird immer öfter bemerkt. Auf der ganzen Welt werden Institute und Lehrstühle für Interkulturelle Kommunikation gegründet. Immer mehr Publikationen zum Thema Interkulturalität werden veröffentlicht. Diese Publikationen betreffen einerseits allgemeine Fragen und auch zeigen andererseits konkrete Fallbeispiele aus zwei oder mehreren Ländern. Man bietet auch Trainings *in puncto* interkulturelle Unterschiede an. Diese interkulturellen Trainings sind auch entweder allgemeiner Natur oder sie beziehen sich auf konkrete Länder. Meiner Meinung nach sollten die interkulturellen Trainings in der Businesswelt immer bestimmte Communities of Practice bzw. Spezifika eines bestimmten Unternehmens berücksichtigen. Das heißt, dass die interkulturellen Trainings sich jeweils auf diejenigen nationalen Kulturen fokussieren sollten, die die Trainingsteilnehmer und ihre Business-Partner repräsentieren. Die Trainingsteilnehmer (und auch die Unternehmen) können am meisten profitieren, wenn sie sich mit den jeweiligen nationalen Kulturen detailliert bekannt machen. Sie sollten auch die Spezifik der Arbeit berücksichtigen:

Die interkulturelle Zusammenarbeit sieht bei globalen Projekten anders aus als bei Verhandlungen oder im Verhältnis Vorgesetzte–Untergebene.

Es scheint, dass durch gezielte und genau konzipierte Trainings das Bewusstsein für das kulturelle Anderssein und Ähnlichsein der in der Businesswelt tätigen Personen – Geschäftsleute, Projektteilnehmer vergrößert werden kann. Da „Interkulturelle Trainings“ ein komplexes Thema darstellen, das in der Zusammenarbeit von Kulturologen, Linguisten, Psychologen, Managementexperten diskutiert werden sollte, werde ich darauf in diesem Beitrag nicht weiter eingehen. Ich möchte an dieser Stelle lediglich darauf aufmerksam machen, dass die Durchführung von unternehmensspezifischen Interkulturellen Trainings ein Schritt in die richtige Richtung ist und man sich damit noch intensiver beschäftigen sollte.

ABSCHLIEßENDE BEMERKUNGEN

In diesem Beitrag wurde der Versuch unternommen, die Eigen- und Fremdwahrnehmung in der deutsch-polnischen Projektarbeit zu schärfen und zu erweitern. Im Mittelpunkt dieses Beitrags stand das Interesse an der Fähigkeit, mit kulturell bedingten Irritationen und Störungen in der deutsch-polnischen Projektarbeit reflexiv und selbstreflexiv umzugehen.

Die Erkenntnisse, die im Laufe der Vorbereitung dieses Artikels gewonnen wurden, bestätigen, dass die Kultur des Herkunftslandes eine große, wenn nicht gar entscheidende, Rolle bei der interkulturellen (hier deutsch-polnischen) Projektkommunikation spielt und eine Herausforderung darstellt. Folgendes kann zusammenfassend festgehalten werden: Deutsche und polnische Projektteilnehmer sind sich der Tatsache oft nicht bewusst, dass sie gegenseitige Aussagen auf der Basis der eigenen kulturellen Gewohnheiten interpretieren. Sie halten ihr eigenes Verhalten und Verstehen für normal und richtig. Es fällt ihnen schwer die Perspektive der Business-Partner aus dem anderen Land zu verstehen und ebenfalls als normal und richtig zu betrachten. Deswegen ist es äußerst wichtig, dass gegenwärtige und zukünftige Teilnehmer globaler Projekte möglichst früh an interkulturellen Trainings teilnehmen und ständig daran erinnert werden, dass Anderssein nicht automatisch falsch ist, sondern durch unterschiedliche historische, traditionelle, rechtliche, persönliche usw. Faktoren bedingt ist. Sie kann jedoch auch zu guten Resultaten führen und ein glückliches Ende (z.B. einen großen Projekterfolg) versprechen.

LITERATUR

- A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* (2013), 5. Aufl., Pennsylvania.
- BONACCHI, S. (2011a): *Höflichkeitsausdrücke und anthropozentrische Linguistik*, Warszawa.
- BONACCHI, S. (2011b): „Anthropozentrische Kulturologie: einige Überlegungen zu Grundannahmen und Forschungspraxis anhand der Analyse von Komplimenten“, in: GRUCZA, F./ ZIMNIAK, P./ PAWŁOWSKI, G. (Hrsg.): *Die deutsche Sprache, Kultur und Literatur in polnisch-deutscher Interaktion*, Warszawa, 33-52.
- BONACCHI, S. (2012): „Interkulturelle Kommunikation, Dialog- und Konfliktforschung: Einige Bemerkungen zum Forschungsgegenstand, zu den Erkenntniszielen und Untersuchungsmethoden der anthropozentrischen Kulturologie“, in: PAWŁOWSKI, G./ OLPIŃSKA-SZKIELKO, M./ BONACCHI, S. (Hrsg.): *Mensch – Sprachen – Kulturen*, Warszawa, 35-49.
- DUBISZ, S. (Hrsg.) (2003): *Uniwersalny Słownik Języka Polskiego*, 1. Aufl. (CD), Warszawa.
- GRUCZA, S. (2014): „Zur Notwendigkeit der Erforschung der polnisch-deutschen Unternehmenskommunikation“, in: GRUCZA, S./ WIERZBICKA, M./ ALNAJJAR, J./ BAK, P. (Hrsg.): *Polnisch-deutsche Unternehmenskommunikation. Ansätze zu ihrer linguistischen Erforschung*, Frankfurt a. M., 33-53.
- GRUCZA, S./ ALNAJJAR, J./ GRUCZA, R. (2014): „Projektkommunikation bei Nearshoring-Kooperationen. Am Beispiel von polnisch-deutschen Projektkommunikation bei REC Global“, in: GRUCZA, S./ WIERZBICKA, M./ ALNAJJAR, J./ BAK, P. (Hrsg.): *Polnisch-deutsche Unternehmenskommunikation. Ansätze zu ihrer linguistischen Erforschung*, Frankfurt a. M., 153-170.
- FIOL, C.M./ O'CONNOR, E.J. (2005): „Identification in Face -to-Face, Hybrid, and Pure Virtual Teams: Untangling the Contradictions“, *Organization Science*, 16/1, 19-32.
- FISCHER, K./ DÜNSTL, S./ THOMAS, A. (2007): *Beruflich in Polen. Trainingsprogramm für Manager, Fach- und Führungskräfte*, Göttingen.
- HOFSTEDE, G. (2001): *Culture's Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*, 2. Aufl., Thousand Oaks etc.
- HOFSTEDE, G. (2007): „Cultural Constraints in Management Theories“, in: HINNER, M.B. (Hrsg.): *The Influence of Culture in the World of Business*, Frankfurt a.M. etc., 187-208.
- HOFSTEDE, G./ HOFSTEDE, G.J. (2011): *Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management*, 5. Aufl., München.
- KANKAANRANTA, A./ LOUHIALA-SALMINEN, L. (2013): „What language does global business speak?“ – The concept and development of BELF, *Ibérica*, 26, 17-34.
- KOLLERMANN, N. (2006): „Spinn ich oder spinnen die? Über den konstruktiven Umgang mit interkulturellen Irritationen“, in: KUMBIER, D./ SCHULZ VON THUN, F. (Hrsg.): *Interkulturelle Kommunikation: Methoden, Modelle, Beispiele*, Hamburg, 73-90.
- KUMBIER, D./ SCHULZ VON THUN, F. (2006): „Interkulturelle Kommunikation aus kommunikationspsychologischer Perspektive“, in: KUMBIER, D./ SCHULZ VON THUN, F. (Hrsg.): *Interkulturelle Kommunikation: Methoden, Modelle, Beispiele*, Hamburg, 9-27.
- LAING, R.D. (1972): *Knoten*, Reinbek.
- LAVE, J./ E. WENGER (1991), *Situated Learning. Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge.
- LAYES, G. (2003): „Kulturdimensionen“, in: THOMAS, A./ KINAST, E./ SCHROLL-MACHL, S. (Hrsg.): *Handbuch Interkultureller Kommunikation und Kooperation. Band 1: Grundlagen und Praxisfelder*, Göttingen, 60-73.
- MOOSMÜLLER, A. (1998): „Der Umgang mit kultureller Andersheit: deutsch-japanische und amerikanisch-japanische Interaktion in multinationalen Unternehmen“, in: GIORDANO, CH./ COLOMBO DOUGOUD, R./ KAPPUS, E.-N. (Hrsg.): *Interkulturelle Kommunikation im Nationalstaat*, Münster etc., 87-100.
- NEES, G. (2000): *Germany. Unraveling an Enigma*, Maine.

- REZ, H./ KRAEMER, M./ KOBAYASHI-WEINSZIEHR, R. (2006): „Warum Karl und Keizo sich nerven. Eine Reise zum systematischen Verständnis interkultureller Missverständnisse“, in: KUMBIER, D./ SCHULZ VON THUN, F. (Hrsg.): *Interkulturelle Kommunikation: Methoden, Modelle, Beispiele*, Hamburg, 28-72.
- THOMAS, A. (2003): „Kultur und Kulturstandards“, in: THOMAS, A./ KINAST, E.-U./ SCHROLL-MACHL, S. (Hrsg.): *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 1: Grundlagen und Praxisfelder*, Göttingen, 19-31.
- WIECHELMANN, S. (2006): „War das nun ein interkulturelles Missverständnis? Von der Gefahr, vor lauter Kultur die Person aus dem Blick zu verlieren“, in: KUMBIER, D./ SCHULZ VON THUN, F. (Hrsg.): *Interkulturelle Kommunikation: Methoden, Modelle, Beispiele*, Hamburg, 323-335.
- ZAJAČ, J. (2013): *Communication in Global Corporations. Successful Project Management via Email*, Frankfurt a.M.

ONLINE QUELLEN:

- Duden <http://www.duden.de/rechtschreibung/Elefant> [abgerufen am 27. Februar 2014].
- SCHULZ VON THUN, F.: http://www.schulz-von-thun.de/index.php?article_id=106&clang=0 und http://www.schulz-von-thun.de/index.php?article_id=123&clang=0 [abgerufen am 2. März 2014].
- WENGER, E.: *Communities of practice. a brief introduction*. <http://wenger-trayner.com/wp-content/uploads/2012/01/06-Brief-introduction-to-communities-of-practice.pdf> [abgerufen am 22. Februar 2014].