

Rumänische Kulturstandards, aus deutscher Sicht

Maria TRAPPEN

Lekt. Dr.: Lucian-Bлага-Universität, Sibiu/Hermannstadt:
E-mail: maria.trappen@web.de

Rubatos, Adrienne; Thomas, Alexander: *Beruflich in Rumänien. Trainingsprogramm für Manager, Fach und Führungskräfte. Göttingen 2011.*

Abstract: The review presents a training programme for intercultural communication, designed for German managers and experts who interact with Romanian business partners or employees. The volume is part of a series coordinated by professor Thomas Alexander and based on his concept of “cultural standards”.

Die Fach- und Ratgeberliteratur zur interkulturellen Kommunikation enthält selten Fallbeispiele aus Rumänien. Auch dort, wo zuzunehmender Systematik auch Rumänien behandelt wird, beschränkt sich die Beschreibung charakteristischer rumänischer Verhaltensmuster auf das Augenfällige und liefert keine historische oder soziologische Erklärung. So wird zum Beispiel im Fernstudienbrief *Kulturelle Unterschiede im Arbeitsleben* von Alexander Scheitza das „Kommunikationsverhalten in Rumänien“ auf einer halben Seite beschrieben (so viel Platz wurde jedem der 24 behandelten Länder eingeräumt), und der an Rumänien interessierte Kursteilnehmer erfährt:

Rumänen reden gern. Gestik und Mimik sind ausdrucksvoll, Emotionen werden offen gezeigt. [...] Bei der Begrüßung schütteln sich die Rumänen die Hand, bei längerer Bekanntschaft gehen Frauen zum Wangenkuss über. Auch Umarmungen sind üblich. Insbesondere ältere Männer begrüßen

Frauen mit einem Handkuss. [...] Nicht so sehr akademische Titel, sondern vielmehr die Funktion als Indikator für die Stellung innerhalb der Hierarchie spielt bei der Anrede eine Rolle («Herr Direktor...»).

¹

Es ist demnach zu begrüßen, dass im Göttinger Verlag Vanderhoeck & Ruprecht, in der von Alexander Thomas betreuten Reihe „Handlungskompetenz im Ausland“, nun auch ein Band zu Rumänien erschienen ist. Die mehr als 30 Bände dieser Reihe basieren auf dem Trainingskonzept „Culture Assimilator“, das in den 1970er Jahren in den USA entwickelt wurde, sowie auf der Identifizierung und Erklärung der im jeweiligen Land vorherrschenden Kulturstandards.

Das Culture Assimilator Training konfrontiert die Teilnehmer mit Berichten ihrer Landsleute über erwartungswidrige und unverständliche Verhaltensweisen der fremdkulturellen Interaktionspartner. Durch die Analyse dieser „kritischen Interaktionssituationen“ sollen die Teilnehmer (Critical Incidents) die Kompetenz entwickeln, das Verhalten der Berufspartner zutreffend einzuordnen.

Der zweite Schlüsselbegriff im Aufbau des vorliegenden Bandes, jener der Kulturstandards, wurde von Thomas Alexander geprägt und bezeichnet „alle Arten des Wahrnehmens, Wertens und Handelns [...], die von der Mehrzahl der Mitglieder einer bestimmten Kultur für sich persönlich und andere als normal, selbstverständlich, typisch und verbindlich angesehen werden.“² Die Kulturstandards äußern sich als kulturspezifische Orientierungsmerkmale, die in Interaktionen mit eigen- und fremdkulturellen Partnern aktiviert werden. Um mit Thomas Alexander zu sprechen: „Eigenes und fremdes Verhalten wird auf der Grundlage dieser Kulturstandards beurteilt und reguliert.“³

¹ Scheitza et al: *Kulturelle Unterschiede im Arbeitsleben*. Technische Fachhochschule Wildau, Fachhochschule für Verwaltung und Rechtspflege Berlin ³2004. (Studienbrief 2-010 -0502) S. 44.

² Thomas, Alexander: *Psychologie interkulturellen Lernens und Handelns*. In: Thomas, Alexander (Hg.): *Kulturvergleichende Psychologie. Ein Einführung*. Göttingen 1993. S. 107-135, hier S. 380f.

³ Ebenda, S. 381.

Wie können die Kulturstandards eines Landes A identifiziert werden? Durch wissenschaftlich fundierte und systematische Analysen von Critical Incidents, die von Angehörigen einer Kultur B berichtet werden, in unserem konkreten Fall „aus einer Vielzahl von Interviews mit deutschen Fach- und Führungskräften in Rumänien“⁴. Hieraus ergeben sich drei wichtige Bemerkungen:

1. Der Bestimmung der sieben rumänischen Kulturstandards, die in diesem Buch präsentiert werden, ist von Anbeginn die deutsche Perspektive eingeschrieben;
2. Die Berichtenden sind nicht typisch für die gesamtdeutsche Bevölkerung, sondern vertreten eine Binnenkultur mit eigenen Werten und Interessen; dieser Binnenkultur gehören auch die anvisierten Leser an;
3. Die ausgewählten Critical Incidents beziehen sich vorrangig auf strategische Interaktionen, beleuchten also Verhaltensweisen, die im Geschäftsleben relevant sind, und klammern Familie, Freundschaft, Freizeit weitgehend aus.

Auf die beiden letzten Aspekte weisen die Autoren selbst hin, indem sie unterstreichen, dass die von ihnen definierten rumänischen Kulturstandards „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 [gelten].“⁵ Auch stellen sie klar, dass die Kulturstandards nicht den Anspruch erheben, die rumänische Kultur als Ganzes zu beschreiben.

Der Einsatz von Critical Incidents und Kulturstandards für die Schulung der interkulturellen Handlungskompetenz ist in der Fachliteratur keineswegs unumstritten. Die Critical Incidents schaffen zwar ein Bewusstsein dafür, dass eine Situation unterschiedlich interpretiert werden kann, sie zwingen zur Reflexion und zur Überprüfung der intuitiven Deutungsimpulse, aber andererseits können

⁴ Rubatos, Adrienne und Thomas, Alexander: *Beruflich in Rumänien. Trainingsprogramm für Manager, Fach- und Führungskräfte*. Göttingen 2011. S. 14.

⁵ Ebenda, S. 15.

sie selbst zur Stereotypenbildung führen.⁶ Gerade die Kenntnis der Kulturstandards kann in Verbindung mit der Überbewertung der nationalkulturellen Prägung der Individuen zu jenen Fehldeutungen verleiten, die Lee Ross als „umgekehrte Attributionsfehler“ bezeichnet hat.⁷ Ohne die Fachdebatte zu thematisieren, reagieren die Autoren implizit auf diese Vorwürfe, indem sie den Leser deutlich davor warnen, die Individuen als Exemplare ihrer Kultur zu betrachten.

Die Struktur des Trainingsprogramms „Beruflich in Rumänien“ nimmt auf die Bedürfnisse und präsupponierten Lesegewohnheiten der Zielgruppe Rücksicht: Der theoretische Teil beschränkt sich auf ein Minimum (drei Seiten), dafür sind die Arbeitsanleitungen detailliert und präzise. Es folgen 21 Critical Incidents, welche die sieben Kulturstandards veranschaulichen: Personenorientierung, Konfrontationsvermeidung, Emotionalität, Pragmatismus, Hierarchieorientierung, schwankende Selbstsicherheit und Statusorientierung. Der Leser muss nach der Lektüre eines jeden Critical Incidents vier Erklärungsangebote nach ihrem Zutreffen bewerten und seine Entscheidung begründen, bevor er die Erläuterungen der Autoren zu jedem Deutungsvorschlag liest. Danach wird wieder der Leser aktiv, indem er das adäquate Verhalten in jener Situation beschreibt, bevor er weiterblättert und seinen Vorschlag mit der empfohlenen Strategie vergleicht.

Interessant ist, dass die Empfehlungen der Autoren überwiegend in Richtung der Anpassung der deutschen Manager an die rumänischen Gepflogenheiten gehen.⁸ Die Begründung ist zumeist

⁶ Vgl. Bredella, Lothar: *Überlegungen zur Lehre interkultureller Kompetenz*. In: Weidemann, Arne, et al (Hg.): *Wie lehrt man interkulturelle Kompetenz? Theorien, Methoden und Praxis in der Hochschulausbildung*. S. 99-120, hier S. 105.

⁷ Gemäß Ross der „fundamentale Attributionsfehler“ darin, dass man kulturell bedingtes Verhalten fälschlicherweise der Persönlichkeit des Interaktionspartners zuschreibt, während man im Falle des „umgekehrte Attributionsfehlers“ ein bestimmtes Verhalten auf kulturelle Eigenarten zurückführt, wenn in Wirklichkeit eher Persönlichkeitsmerkmale des Interaktionspartners ausschlaggebend sind.

⁸ In Ulrich Zeuschels Stufenmodell zu den Interkulturalitätsstrategien gibt es als Alternativen zur Anpassung: die Dominanz, die Kombination/

instrumentell, pragmatisch im Sinne des kürzesten Wegs zur Optimierung geschäftlicher Abläufe und Beziehungen und weist selten ethische Nuancen auf, im Sinne einer „Verzichtleistung auf Absolutheitsansprüche“⁹.

Ein Beispiel aus dem Kapitel „Konfrontationsvermeidung“: Der deutsche Personalleiter betrachtet es als inakzeptabel, dass seine Mitarbeiterin Telefonate mit „Alo!“ beantwortet, statt den Firmennamen zu nennen. Er belehrt die Mitarbeiterin, worauf diese verstummt und erstarrt. Kommentar der Autoren: „Die Frage, die sich Deutsche stellen sollten, ist, ob es wirklich notwendig erscheint, immer alles sofort anzusprechen. Herr Zeher hätte genauso gut auch schweigen können. Erst bei wiederholtem ‚Alo‘ hätte er das Thema notieren und zum rechten Zeitpunkt ansprechen können. Sich mit Kritik zurückzuhalten, ist eine Haltung, die in Rumänien gut ankommt und auch dem Geschäft zugutekommt.“¹⁰

Ein weiteres Beispiel, aus dem Kapitel „Hierarchieorientierung“: Herr Peter ignoriert bei der Zuweisung von Büros die hierarchischen Strukturen in der rumänischen Belegschaft und stößt somit seine Mitarbeiterinnen vor den Kopf: „Das Fazit für Herrn Peter ist: als Fremder zuerst die vorherrschende Organisationskultur verstehen und respektieren. Wenn dann deren Änderung gewünscht wird, diese weise und langfristig angehen, statt sie mit nur scheinbar effizienten Schnellschüssen übers Knie brechen zu wollen“.¹¹

Jedes Kapitel schließt mit einem Exkurs über die geschichtliche und gesellschaftliche Verankerung des jeweiligen Kulturstandards.

Integration und die Innovation. In dem theoretischen Teil des vorliegenden Bandes wird zwar behauptet, dass nicht die Anpassung im Vordergrund stehe, sondern „die Entwicklung von Verständnis für die kulturspezifischen Determinanten interaktiven Verhaltens zwischen deutschen Fach- und Führungskräften und ihren rumänischen Partnern“, doch die Lösungsempfehlungen zu den Critical Incidents gehen oft ganz deutlich in die Richtung der Anpassung.

⁹ Einen gut strukturierten Überblick über die Auseinandersetzung zwischen Alexander Thomas und Ram Adhar Mall findet man bei Bredella: *Überlegungen zur Lehre interkultureller Kompetenz*, S. 99-102.

¹⁰ Rubatos und Thomas: *Beruflich in Rumänien*, S. 60.

¹¹ Rubatos und Thomas: *Beruflich in Rumänien*, S. 116.

Hierbei werden keine regionalen Unterschiede berücksichtigt, sondern Rumänien wird als homogener Kulturraum betrachtet. Diese Reduktion ist meines Erachtens im Rahmen des Trainings zulässig und eine gute Entscheidung, weil die regionale Ausdifferenzierung für die anvisierte Lesergruppe keinen Mehrwert ergeben, sondern nur das Verständnis erschwert hätte. Insgesamt ist das Buch auf die Reduktion von Komplexität ausgerichtet.

„Beruflich in Rumänien“ ist leserfreundlich, übersichtlich gegliedert und unterhaltsam. Es kann – wie von den Autoren empfohlen – mit Notizblock und Bleistift, als Trainingsprogramm durchgearbeitet werden, aber auch, je nach der Disposition des Lesers, häppchenweise während der Wartezeit im Checkin oder als Entspannungslektüre nach einem arbeitsreichen Tag gelesen werden. Nur sollte man nicht vergessen, dass die Lektüre des Buchs nicht die eigenen Beobachtungen und den klärenden Dialog mit Rumänen ersetzen kann und nur in Kombination mit diesen zur Steigerung der interkulturellen Kompetenz verhelfen kann.

Hoffentlich wird diese erste – populärwissenschaftliche – Untersuchung zu den rumänischen Kulturstandards die wissenschaftliche Diskussion in Gang bringen. Notwendig sind weitere Untersuchungen unter Einbeziehung einer möglichst großen Zahl von Befragten, um die festgelegten sieben Kulturstandards zu bestätigen oder zu falsifizieren. Zukünftige Untersuchungen werden auch die Grundfrage klären, inwiefern die Festlegung und Formulierung der sieben Kulturstandards durch die in der Fachliteratur geläufigen dichotomischen Begriffspaare (z.B. Neutralität vs. Emotionalität bei Fons Trompenaars) geleitet oder gar vorbestimmt wurden. Die Mehrzahl der Begriffe, die im vorliegenden Band rumänische Kulturstandards bezeichnen, werden nämlich seit geraumer Zeit in IK-Trainings eingesetzt, um beliebige Kulturpaare zu vergleichen.

Hoffentlich wird der vorliegende Band auch weitere populärwissenschaftliche Veröffentlichungen anregen. Im Kontext der wachsenden Mobilität der Studierenden wäre ein ähnlich strukturierter Ratgeber für deutsche bzw. für rumänische Studierende denkbar und hilfreich, und angesichts der großen Zahl deutsch-rumänischer Mischehen, wäre auch die Untersuchung der Kulturstandards, die in deren Familienalltag zum Tragen kommen, ein ergiebiges Thema.

Index der AutorInnen/ Index of authors

BĂRUȚIA, Rebecca Erika:

Ass. Drd.: Nord-Universität Baia Mare;

E-mail: rebecca_b_1@yahoo.com

BUCIUMAN, Veronica:

Lektor Dr.: Universität Oradea;

E-mail: vbuciuman@uoradea.ro.

CĂPĂȚĂNĂ, Nora:

Lekt. Dr.: Lucian-Blaga-Universität Sibiu/Hermannstadt;

E-mail: nora.capatana@clicknet.ro

CHIRILĂ, Alina-Elena:

Drd. an der Alexandru-Ioan-Cuza- Universität Jassy;

E-mail: chirila.alina@gmail.com

CRUDU, Mihai:

Drd. Universität Bukarest;

E-mail: mihai_crd@yahoo.com

ELEKES, Robert G.:

Dr. Phil.: Transilvania-Universität Braşov/Kronstadt);

E-mail: robert.elekes@yahoo.com

GALTER, Sunhild:

Dozent Dr., Lucian-Blaga-Universität;

E-mail: suni@neppendorf.de

HĂBEAN, Ioan-Mirel:

Dr phil.: Wissenschaftlicher Projektmitarbeiter DFDKB

Südosteuropas in Hermannstadt/Sibiu;

E-mail: mhabean@gmail.com

MARIN, Georgiana-Simona:

Dr.phil.Sibiu/Hermannstadt;

E-mail: georgianasimona.marin@yahoo.de.

POPA, Lăcrămioara:

Ass. Drd.: Lucian-Blaga-Universität, Sibiu/ Hermannstadt;

E-mail: lmpopa@yahoo.de

RUFF, Csilla:

Ass. Drd.: Nord-Universität Baia Mare;

E-mail: ruffcsilla@yahoo.com

SASS, Maria:

Prof.Dr., Lucian-Blaga-Universität Sibiu/Hermannstadt;

E-mail: sass_maria@yahoo.co.uk

SERBAC, Patricia:

Drd., Universität Bukarest;

E-mail: patricia.serbac@yahoo.com.

STROIA, Marius:

Assist. Dr., Lucian-Blaga-Universität Sibiu/Hermannstadt;

E-mail: mdstroia@gmail.com.

TRAPPEN, Maria

Lekt. Dr. Lucian-Blaga-Universität, Sibiu/Hermannstadt;

E-mail: maria.trappen@web.de

ZUP, Iulia Elena:

Lekt. Dr.: Alexandru-Ioan-Cuza Universität und am
Deutschen Kulturzentrum in Jassy;

E-mail: iuliazup@gmail.com