

Erfahrungen bei der Vermittlung von Kommunikationsfähigkeiten als Voraussetzung für eine effiziente deutsch-polnische Unternehmenszusammenarbeit¹

Unsere Praxiserfahrungen, auf deren Grundlage wir hier berichten, stammen aus über 15-jähriger Beratungs- und Coachingtätigkeit für deutsch-polnische Unternehmen sowie aus Projekten zur Entwicklung wirtschaftlicher Strukturen in ausgewählten Regionen Polens. Die Auswertung erfolgt in diesem Artikel aus deutscher Perspektive.

Die Erfahrungen bestätigen die Annahme, dass Kommunikationsfähigkeiten generell eine wichtige Grundlage für effiziente Unternehmenszusammenarbeit darstellen. Die Kommunikationsfähigkeit der handelnden Akteure entscheidet über Qualität einer Kontaktabwicklung bis hin zur Stabilisierung einer Zusammenarbeit, die zur Ergebniserreichung führt. Im nationalen Kontext ist das In-Kontaktgehen zwischen zwei und mehr Personen schon herausfordernd genug: neutrale Wahrnehmung gibt es nicht, jede Person trägt ihre individuellen Interessen, Erwartungen und bisherige Lebenserfahrung wie einen Wahrnehmungsfilter in Gesprächssituationen hinein. Je unbewusster Menschen mit ihren Voraussetzungen sind, desto "gründlicher" wirkt der Wahrnehmungsfilter, bis dahin, dass nur noch die alt bekannten, die bestätigten Informationen "durchgelassen" werden. Verständnis und Vertrauen können sich auf dieser Basis unter "Gleichgearteten" entwickeln, das Neue und Fremde wird wegselektiert. Im internationalen Kontext werden Wahrnehmungsfilter zusätzlich durch ggf. vorhandene Sprachbarrieren und mangelndes Wissen über Land und Leute verstärkt. Das fehlende Wissen lässt sich gut in Seminaren und mit Hilfe von Lektüre vermitteln, Umgangsformen und -regeln können trainiert werden.

Die Kommunikationsfähigkeit nachhaltig weiter zu entwickeln setzt jedoch beim Bewusstmachen der vorhandenen Wahrnehmungsfilter an. Praxiserprobte Analyseverfahren und externes Feedback unterstützen dabei, die Wahrnehmungsfähigkeit zu erweitern, den Zugang zur Intuition - soweit vorhandenen - zu öffnen, sowie "gewachsene" Erfahrungen und Erwartungen bewußt zu machen. Die Entwicklung der Kommunikationsfähigkeit hängt ebenfalls von der Bereitschaft ab, eigene Werte, Normen und Einstellungen zu überprüfen. Es handelt sich um eine sehr individuelle Arbeit, die zur Persönlichkeitsentwicklung beiträgt. Sie erfordert Zeit, Feedback und gelingt am besten dann, wenn sie auf freiwilliger Basis erfolgt.

Zu Kommunikationsfähigkeiten zählen Eigenschaften wie Redegewandtheit und Überzeugungsfähigkeit [1], mündliches und schriftliches Ausdrucksvermögen, die eingesetzt werden, um dem Gesprächspartner den eigenen Standpunkt, das eigene Interesse zu verdeutlichen. Im Unterschied zur Information, die meist eingleisig verläuft, ist Kommunikation "ein Draht mit zwei Enden". Um einen Austausch, einen Dialog stattfinden zu lassen, braucht es "erweiterte" Kommunikationsfähigkeiten, wie Zuhören, eigene Gedankenstrukturen verlassen und sich auf die Denkweise des Gesprächspartners einstellen, Bewusstsein für eigene Stereotype, Respekt vor dem Andersartigen. Von der Kommunikationsfähigkeit der Gesprächspartner hängt der gesamte Verlauf eines Kommunikationsprozesses und das konkrete Verhalten ab. Damit ist Kommunikationsfähigkeit ein entscheidender Faktor dafür, wie eine Geschäftsanbahnung gelingt und wie sich die Unternehmenszusammenarbeit in der Folge gestalten wird.

Kommunikationsfähigkeit zählt zu den sozialen Kompetenzen und damit zu den sogenannten "weichen Faktoren", die über das WIE der Gestaltung einer internationalen

¹ Erschienen in: Wirtschaftliche Zusammenarbeit in Grenzregionen: Erwartungen - Bedingungen - Erfahrungen. Hrsg.: Harald Zschiedrich. Berliner Wissenschafts-Verlag 2010 ISBN 978-3-8305-1867-9

Unternehmenszusammenarbeit bestimmen und sich im Verhalten, d.h. in Führung und Zusammenarbeit ausdrücken. Zu den "harten Faktoren" zählen z.B. Geschäftszweck, Marktdurchdringung, Umsatzerwartung - das WAS. Beide, das WIE und das WAS, schließen idealerweise nahtlos aneinander an - zumindest sollten sie es. Unternehmen, denen die Verbindungen des WAS mit dem WIE gelingt, arbeiten strategisch *und* operativ, z.B. werden zukunftsrelevante Projekte von der Geschäftsführung getragen und von allen - den Führungskräften und den Mitarbeitern - gemeinsam umgesetzt, Veränderungsprozesse versanden nicht. Die Praxiserfahrung jedoch zeigt, dass innerhalb des deutschen Kulturkreises der Schwerpunkt im unternehmerischen Agieren überwiegend auf harte Faktoren gelegt wird, weiche Faktoren dagegen z.T. dramatisch unterschätzt werden. Bei näherer Betrachtung erscheint diese strikte Ausrichtung nicht weiter verwunderlich: in der Ausbildung, im Studium werden in Deutschland Fakten per Frontalunterricht vermittelt, gute Noten gibt es für das Reproduzieren der erlernten Fakten. Das gemeinsame Erarbeiten von Arbeitsinhalten wird zwar periodisch sowohl in den Unternehmen wie auch in den öffentlichen Medien eingefordert, konnte sich bisher jedoch nicht flächendeckend und nachhaltig durchsetzen.

Dieser Trend setzt sich später im Berufsleben fort: Unternehmen, v.a. die international agierenden, setzen Verfahren zur Eignungsdiagnostik ein, um für Auslandseinsätze geeignete Manager zu finden. Zur Anwendung kommen hauptsächlich Verfahren, die die Eigenschaften der Kandidaten auf Basis von Selbstaussagen analysieren, ohne die Interaktion im Kontext zu berücksichtigen. Maximal werden zusätzlich frühere Arbeitsergebnisse hinterfragt. Die dritte und für das Checken von Kommunikationsfähigkeit relevante Komponente, das Verhalten [2], wird unserer Erfahrung nach gern ausgeblendet. Verhalten ist schwer zu messen, weil die Messung zeitaufwendiger ist als z.B. die Durchführung von Intelligenztests, und Auftraggeber wünschen sich i.d.R. schnelle Ergebnisse. Außerdem kann die Verhaltensanalyse nur dann belastbare Rückmeldungen liefern, wenn die Prüfer selbst über "erweiterten" Kommunikationsfähigkeiten verfügen. Doch wie werden Auditoren qualifiziert?

Existenzgründer und der Mittelstand nutzen gern Förderprogramme der Öffentlichen Hand. Die meisten davon unterstützen die Entwicklung betriebswirtschaftlicher Fachkompetenz und das Aufstellen von Businessplänen als unbestrittene Basis für unternehmerischen Erfolg - sowohl auf nationalem wie auch auf internationalem Parkett. Aber wie geht es weiter? Wer gibt den Unternehmen eine Rückmeldung zu deren Kommunikationsfähigkeit und schlägt ggf. eine professionelle Begleitung vor? Die Erkenntnis, dass eine Unternehmensstrategie von Unternehmen respektive leitenden Führungskräften im persönlichen Kontakt mit den Mitarbeitern und Businesspartnern umzusetzen ist und es dabei sehr darauf ankommt, wie der Unternehmer und/oder die Führungskräfte agieren, muss anscheinend jeder selbst treffen, mit dem hohen Risiko, persönlich wie auch finanziell zu scheitern.

Nach den Stellhebeln ihres geschäftlichen Erfolges in Polen befragt, benennen erfolgreiche deutsche Unternehmer sowohl harte wie auch weiche Faktoren: fundierte Marktanalyse, gründliche Partnersuche, Nutzung unterschiedlicher Förderprogramme usw. aber auch "nichts überstürzen, wir haben uns im Vorfeld viel Zeit gelassen" oder "wir haben uns von Anfang an auf den viel persönlicheren Verhandlungsstil der polnischen Partner eingestellt". Das Hinterfragen dessen, was genau der erfolgreiche Unternehmer in seinem Verhalten verändert hat, ruft z.T. Betroffenheit hervor. Der Unternehmer, der sich noch nicht mit interkulturellen Unterschieden beschäftigt hat und dennoch erfolgreich in Polen agiert, verfügt i.d.R. über Intuition und handelt "aus dem Bauch heraus".

Der weniger erfolgreiche, gar in Polen gescheiterte deutsche Unternehmer berichtet frustriert über chaotische Gesprächskultur, ist enttäuscht über nicht eingehaltene Vereinbarungen, fühlt sich

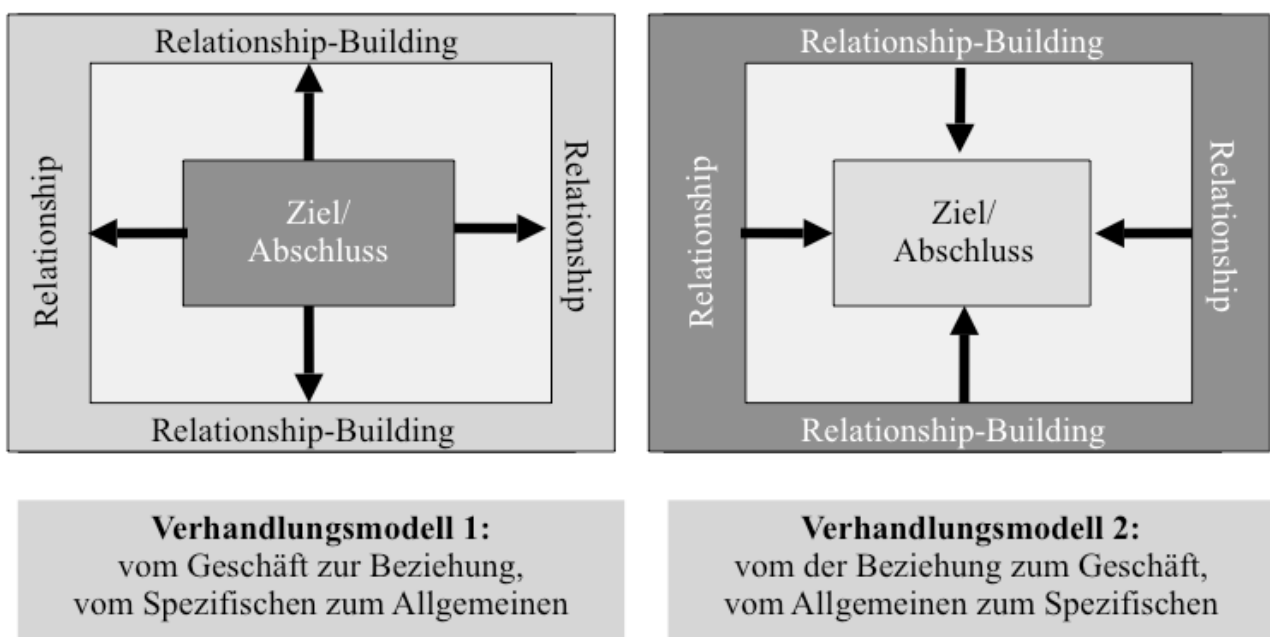
übrumpelt durch das Vermischen von beruflichen mit privaten Themen und beklagt sich über aus seiner Sicht mangelnde Konfliktbereitschaft auf polnischer Seite [3]. Natürlich ist dies eine höchst subjektive, unreflektierte Sicht eines Unternehmers, der in Unkenntnis der polnischen Kultur und deren Werte unbewusst mit in Deutschland üblichen Maßstäben misst. Genau das ist der entscheidende Punkt.

Die Praxiserfahrung deutet tatsächlich auf eine gewisse Polarisierung hin: der deutsche Unternehmer, der unbelastet und offen auf potenzielle polnische Partner zugeht und über ein hohes Maß an Intuition und Empathie verfügt, hat gute Aussichten auf Erfolg aus eigener Kraft. Diesen lernen wir Berater und Coaches i.d.R. nicht kennen, seine "erweiterten" Kommunikationsfähigkeiten tragen ihn auch ohne Coaching von Erfolg zu Erfolg.

Diejenigen, die trotz fundierter, aus Sicht des eigenen Unternehmens tragfähiger und nachhaltiger Konzepte kaum Resonanz von polnischer Seite erfahren, brauchen über das rein sprachliche Dolmetschen/Übersetzen hinaus dringend Informationen über Land und Leute sowie Feedback zum eigenen Verhalten. Auf diesen Säulen - Informationen zum soziokulturellen Kontext und Entwicklung zusätzlicher Verhaltensalternativen - baut die nachhaltige Entwicklung von Kommunikationsfähigkeit auf.

In einem solchen sehr persönlichen Coachingprozess kommen unterschiedliche Analyseverfahren und Modelle zum Einsatz, ganz nach individuellen Voraussetzungen und dem aktuellen Bedarf. Wie unterschiedlich die Voraussetzungen der einzelnen Klienten auch sind, so sicher tragen zwei Informationen zur Bewusstseinsbildung bei, 1) Die Information, worin ein grundsätzlicher Unterschied, wie Deutsche und Polen Verhandlungen führen, besteht. Mewaldt [4] bietet hierzu ein anschauliches Verhandlungsmodell: In Deutschland funktioniert der Ansatz "Geschäft ist Geschäft" in Polen "Geschäft ist Geschäft, aber nur dann, wenn die Beziehung stimmt".

Graphik: Über die Beziehung zum Verhandlungsziel [2]



2) Im deutschen Kulturkreis wirkt das gesprochene Wort tragend und bindend, im polnischen Kommunikationsverhalten dagegen macht es nur einen Teil der Botschaft aus. Weitere Teile der Botschaft werden der Körpersprache entnommen, auch der Modulation der Stimme, über die sich die Stimmungslage des Sprechenden und seine Gefühle dem Angesprochenen gegenüber, z.B. Respekt und Akzeptanz, Ärger und Enttäuschung, ausdrückt. Wer gut mit polnischen Partnern zusammenarbeiten möchte, ist gut beraten, den Pfad der Stringenz und der Fokussierung auf das gesprochene Wort zu verlassen und Situationen ganz bewusst ganzheitlich zu erfassen: die Interaktion zwischen "Sender" und "Empfänger" besteht aus dem gesprochenen Wort, den Körpersignalen, der Modulation der Stimme sowie der Rangfolge der interagierenden Personen, die in Polen ebenfalls vielschichtig ist. Die typisch deutsche Leistungsorientierung mit Fokus auf Funktionen, Transparenz der Prozesse und Jugendorientierung in der Personalpolitik findet sich in traditionell aufgestellten polnischen Betrieben nicht wieder. In Polen zählen vielmehr informelle Zusammenarbeit, Kreativität und Erfahrung, was sich nicht zuletzt durch das gängige Senioritätsprinzip, den Respekt vor dem Alter ausdrückt. Es ist davon auszugehen, dass sich - bedingt durch die fortschreitende Internationalisierung der Betriebe - diese Aspekte der Unternehmenskultur verändern werden.

Der Kontext eines polnischen Gesprächspartners ist komplex. Für im polnischen Markt agierende Deutsche hängt der Erfolg davon ab, wie gut es ihnen gelingt:

- *Komplexität wahrzunehmen und zuzulassen, dass Situationen zeitweise vom deutschen Verständnis her "unübersichtlich" erscheinen.* Deutsche Manager neigen dazu, Komplexität zu reduzieren. In der Schnelligkeit und in einem fremden Umfeld sollte Komplexität besser erst strukturiert werden, bevor eine für Polen wichtige Komponente "wegreduziert" wird. Der Ruf der Deutschen, stets zielstrebig und gradlinig vorzugehen und eher unnahbar bis arrogant zu wirken, resultiert auch aus linearer Wahrnehmung der Fakten mit Ausblenden des Kontextes.
- *Innerlich loszulassen von dem Anspruch, sich direkt verständigen zu können.* Das ist für Menschen "des gesprochenen Wortes" gar nicht so einfach, bedeutet es doch einen Kontrollverlust und muss zudem durch Vertrauensvorschuss gegenüber dem Dolmetscher kompensiert werden.
- *Alternative Arbeitsmodelle zuzulassen, eigenes Kommunikationsverhalten anzupassen.* Verhaltensalternativen zu entwickeln, bedeutet nicht, von eigenen Überzeugungen abzulassen und eigene Einstellungen ungeprüft zu verändern. Es gilt im Gegenteil, die Wahrnehmung zu schulen, Perspektivenwechsel zu üben mit dem Ziel, im Verhalten international "kompatibel" zu werden ohne die Kompatibilität zu der eigenen Kultur aufzugeben.

Die nachhaltige Entwicklung der eigenen Kommunikationsfähigkeit ist anspruchsvoll und geht weit über das "Auswendiglernen" bestimmter Verhaltensweisen, wie z.B. der Begrüßungsrituale [3] hinaus. Vielmehr wird im individuellen Coaching das Handlungsrepertoire um die bis dahin fremden Komponenten so erweitert, dass ein bewusstes "Umschalten" und Sich-einstellen auf eine Situation nicht mehr nötig ist. Das situationsbezogen adäquate Verhalten stellt sich von selbst ein und wirkt damit vollkommen authentisch. Der Weg zu diesem positiven Ziel jedoch ist aufwendig, weil er persönliches Wollen, Zeit und eine über die rein sprachliche Kompetenz hinausgehende Begleitung erforderlich macht.

Ein überprüfbares Beispiel für nachhaltige deutsch-polnische Zusammenarbeit können wir aus einem Projekt zur Regionalstrukturentwicklung auf dem Gebiet der Gemeinde Chmielno in der Kaschubischen Schweiz in Polen beisteuern. Ziel war der Aufbau einer Infrastruktur als Voraussetzung für wirtschaftliches Wachstum und die Schaffung alternativer Erwerbsquellen für die Landbevölkerung. Ein Aspekt dabei war die Vernetzung von Chmielno mit möglichen deutschen

Partnergemeinden.

Dank eines engagierten Bürgermeisters, aufgeschlossener Bürger und der Förderung von Beratungsleistungen durch ein deutsches Bundesministerium ist es gelungen, zwischen Chmielno auf der polnischen und der Gemeinde Loikum auf der deutschen Seite eine Dorfpartnerschaft zu gründen, die insgesamt seit 1995 kontinuierlich lebendig gestaltet wird. Der Erstgründung der Partnerschaft 1995 zwischen Chmielno und Hamminkeln-Loikum folgte nach der Gemeindereform auf deutscher Seite ein Neustart des Bündnisses mit Loikum. Mittlerweile konnte das 10-jährige Jubiläum dieser Partnerschaft gemeinsam begangen werden: www.Loikum.de/partner.htm

Die Parameter zum erfolgreichen Knüpfen der nachhaltigen Beziehungen waren:

- Klares Bekenntnis der beiden Bürgermeister zum Vorhaben,
- Freiwilligkeit der zu Beginn nur wenigen Akteure, die mit den ersten gegenseitigen Besuchen positive Beispiele geschaffen und weitere Motivierte nachgezogen haben,
- Vorbereitung der Akteure im Vorfeld der ersten Begegnung durch externe Begleitung, z.B. Klären gegenseitiger Erwartungen, Reflexion der eigenen Verhaltensweisen, speziell der "do's" und der "dont's" in der eigenen Kultur, Durchführung von Sprachkursen usw.,
- Klare Definition von Sinn und Zweck der Dorfpartnerschaft: gemeinsame Interessen verfolgen und gegenseitigen Austausch pflegen, Interessengruppen gezielt miteinander in Kontakt bringen, z.B. Schüler, Landfrauen usw., später Kleinunternehmer.

Ohne Zeitdruck und mit soziokultureller "Übersetzungshilfe" konnte sich eine Vertrauenskultur entwickeln, die über kleinere Unwägbarkeiten im Erstkontakt hinweggetragen hat. Die Nachhaltigkeit in der Zusammenarbeit wird zusätzlich dadurch gestärkt, dass sich einige der Akteure der ersten Stunde auch weiterhin engagiert in die Gestaltung der Beziehungen einbringen.

Eine erfolgreiche deutsch-polnische Unternehmenszusammenarbeit fußt unserer Erfahrung nach auf der gemeinsamen Definition dessen, woran die Partner "Effizienz" in der konkreten Zusammenarbeit festmachen und messen. Unternehmer und Führungskräfte sollten die Unterschiede zwischen dem gängigen "Vermitteln" und dem in die Tiefe gehenden "Entwickeln" von Kommunikationsfähigkeit kennen und das jeweilige Instrumentarium mit Bedacht einsetzen. Auch sollten sie sich darüber im Klaren sein, dass nachhaltige Entwicklung Aufmerksamkeit der Führung und Zeit erfordert.

Quellenverzeichnis

1. Alke Andreß: Das Erfassen und Beschreiben von Kompetenzen und deren Zuordnung zu den Schlüsselprozessen der Information, Kommunikation, Kooperation und Dokumentation in einem Logistikunternehmen in Thüringen. Magisterarbeit. 1. Aufl. 2008 ISBN 978-3-640-33177-2
2. Sarges, W. (2007). 360-Grad-Beurteilungen einer Person: mehr „Wahrheit im Plural“ durch tauglichere Evokations- und Erfassungsmodi der Fremd-Einschätzungen. Vortrag auf der 9. Arbeitstagung der Fachgruppe für Differentielle Psychologie, Persönlichkeitspsychologie und Psychologische Diagnostik der Deutschen Gesellschaft für Psychologie, 24.-26. September 2007, Fakultät für Psychologie der Universität Wien.
3. Krzysztof Wojciechowski: Knigge für deutsche (Nicht-nur-)Unternehmer in Polen. Deutsch-Polnische Industrie- und Handelskammer 2005 ISBN 83-232-1525-1
4. Andrea Mewaldt: Managerwissen kompakt: Polen. Hanser, 2006 ISBN 10:3-446-40586-0