

Lernstation 5: Regeln und Gesetze

Modul 5A: Recht und Gesetz, Regeln und Strukturen im Geschäftsleben Beispiele Deutschland – Russland, Polen

Ziele des Kompetenzerwerbs

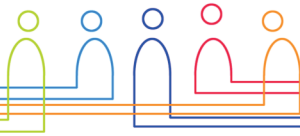
Sie

- wissen, dass Regeln und Gesetze in Kulturen unterschiedlich gewertet und gehandhabt werden
- können die Art des Umgangs mit Regeln und Strukturen kulturadäquat erklären und einordnen
- können in kulturdifferenten Situationen zielorientierte Lösungen finden

Inhalt

Seite

1. Die Funktion von Regeln und Gesetzen in verschiedenen Kulturen	2
2. Die Funktion von Ordnung	4
3. Zusammenfassung	6
4. Reflexionsfragen	6
5. Aufgabe	6
6. Verwandte Fachliteratur und Literaturhinweise	8



1. Die Funktion von Regeln und Gesetzen in verschiedenen Kulturen

Regeln und Gesetze werden in verschiedenen Kulturen sehr unterschiedlich aufgefasst und ausgelegt. In stärker individualistischen und in demokratischen Kulturen entstehen Regeln und Gesetze häufig in einem soweit wie möglich bürgerbeteiligten Prozess und gelten als bindend für alle. In eher kollektivistischen und in weniger demokratischen Kulturen, in denen Personen und Gruppenzugehörigkeit im Vordergrund stehen, werden Regeln und Gesetze von der herrschenden Schicht oder Gruppe erlassen und oft wenig demokratisch gehandhabt. Daher werden dort Gesetze und Verordnungen von Bürgern als wesentlich abstrakter eingestuft und häufig situativ ausgelegt oder auch umgangen. Selbiges gilt auch für jede Art von schriftlichen Vereinbarungen und Verträgen. Hierzu ein Beispiel aus dem Arbeitsleben.

Fallbeispiel 1

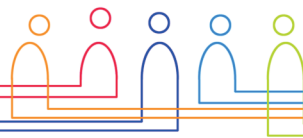
Der Vertrag

Sie haben mit Ihren Partnern in der russischen Stadt Kemerovo erfolgreich einen Vertrag über eine Zusammenarbeit geschlossen. Bei den Vorverhandlungen bis hin zur Unterzeichnung haben die russischen Partner wenig gesagt und auch keine Einwände erhoben. Sie haben zwar vorher gemeinsam Gespräche vor Ort geführt, dort ging es aber eher um das Große und Ganze, die glückliche Fügung, sich gefunden zu haben und dieses Ereignis zu würdigen sowie die guten Beziehungen untereinander, weniger um Vertragsdetails. Die Atmosphäre war sehr freundlich, am Ende sogar herzlich. Sie, die deutschen Kollegen, haben zugesagt,

einen Vertragsentwurf zu erarbeiten, den die russischen Kollegen an Ort und Stelle unterschrieben, ohne ihn genau gegenzulesen oder anderweitig prüfen zu lassen. Als Sie die Partner darauf aufmerksam machten, meinten diese, sie würden Ihnen doch vertrauen. Sie denken: Hm, Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser.

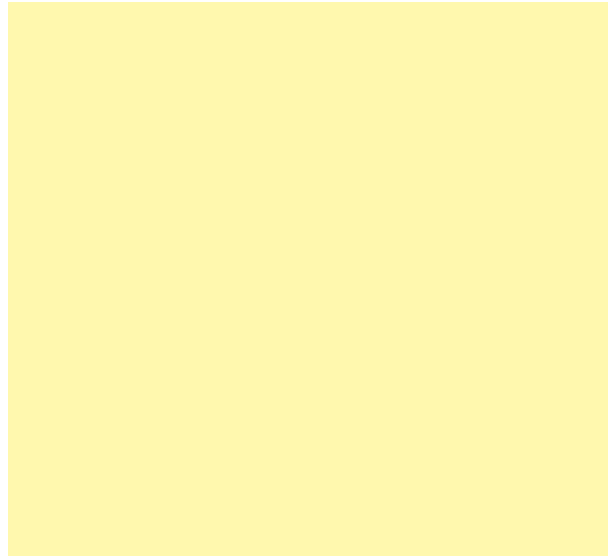
Drei Monate nach Vertragsabschluss soll laut Zeitplan die erste Rohstofflieferung aus Kemerovo erfolgen, aber nichts geschieht. Nach etlichen Nachfragen und vielen Begründungen russischerseits, warum die Lieferung nicht pünktlich kommen konnte, sagen Sie Ihrem russischen Partner: „Ja, aber das wussten Sie doch alles, das steht doch alles im Vertrag.“ „Ja, aber das ist doch nicht zu schaffen.“, meint Ihr russischer Kollege. „Warum haben Sie das denn nicht vorher gesagt, bevor wir den Vertrag unterschrieben haben?“ entgegnen Sie völlig verwundert.





Was denken Sie:

Warum hat der russische Kollege nichts gesagt?



In diesem Szenario werden Verbindlichkeit und Auslegung von Regeln thematisiert, wie sie in Kulturen festgelegt sind, ohne unbedingt festgeschrieben zu sein.

In Deutschland wird eine Regel quasi als Gesetzmäßigkeit verstanden und gilt als für alle Seiten verbindlich; dies gilt besonders für schriftlich fixierte Vereinbarungen wie Verträge. Wer einen Vertrag nicht einhält, begeht Vertragsbruch. Verträge werden gerade deshalb geschlossen, damit alle beteiligten Partner sich aufeinander verlassen, planen, die nächsten Schritte avisieren können etc., getreu dem Motto: Verträge sind zum Vertragen da.

In Deutschland werden - auch von außen auferlegte - Regeln stark internalisiert und haben im Leben der meisten Menschen einen recht hohen Stellenwert. Deutschland gilt international als Land mit sehr vielen festgeschriebenen und auch ungeschriebenen Gesetzen wie Hausordnungen, Putzplänen, Parkplatzregelungen, Sonn- und Feiertagsruhe, Mittagszeit, Straßenverkehrsregelungen, Parkverordnungen etc. (s. Schroll-Machl 2002, S. 68ff.).

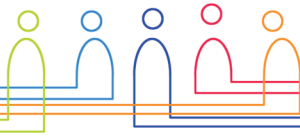
Viele Deutsche fühlen sich mit solchen Regeln sicher, sie wissen, woran sie sind, was „man darf“ und was eben nicht. Sie handeln regelorientiert. Sie wissen auch, dass sie zur Verantwortung gezogen werden können, wenn sie eine Regel übertreten.

In anderen Kulturen sind solche Maßnahmen weit weniger verbreitet, hier wird bei Nichtbeachtung einer Regel eher entsprechend personenorientiertem Kulturverhalten mit der jeweiligen Person verhandelt (z. B. mit einem Polizisten bei Überschreitung der zugelassenen Geschwindigkeit). Gesetze werden flexibler und der Situation entsprechend ausgelegt. In vielen Kulturen käme kaum ein Fußgänger auf die Idee, an einer roten Ampel stehen zu bleiben, wenn kein Auto kommt. Regeln werden also einer Situation gemäß angepasst und angewandt.

Wichtiger als ein schriftliches Papier, z. B. ein Vertragsdokument, ist zudem die persönliche Einstellung zum anderen, Vertrauen wird höher geschätzt als eine Unterschrift.



Überdies ist in zeitlich eher polychron ausgerichteten Kulturen der Umgang mit spontan eintretenden und unvorhergesehenen Ereignissen durchaus normal (s. Modul 4), so dass ein detailliert ausformulierter Vertrag mit bis ins Einzelne geplanten Schritten und Verfahrensweisen gar nicht als durchführbar angesehen wird.



Dies sind Gründe dafür, dass viele ausländische Partner, z. B. aus eher mündlich-kommunikativen Kulturen, auch im Nachhinein noch Verträge ändern, auch wenn der Vertrag bereits unterschrieben ist.

Für die meisten deutschen Geschäftsleute ist allerdings die Vertragsunterschrift das Zeichen dafür, dass nun alles geregelt ist, man mit der Arbeit auf der Basis des Fixierten beginnen kann und sich jede Vertragspartei an das Vereinbarte hält.

Im obigen Beispiel fühlt sich der russische Partner offenbar nicht durch den Vertrag gebunden, einen bestimmten Termin einzuhalten: Es geht ja aus seiner Sicht gar nicht, und Papier ist geduldig.

Die unterschiedliche Behandlung und Bewertung von Regeln und Gesetzen kann also zu erheblichen Irritationen und Missverständnissen führen, und zwar bis dahin, dass der Fortgang eines Produktionsprozesses entscheidend verzögert oder behindert wird und somit Verluste entstehen.

2. Die Funktion von Ordnung

Ähnlich wie für das Einhalten von Regeln gilt in Deutschland auch, dass Ordnung einen hohen Stellenwert einnimmt. Ein „ordentlicher“ Mensch gilt als zuverlässig, berechenbar und pünktlich. Es ist beruhigend für viele Menschen, mit einem verlässlichen, im Sinne von Ordnung liebenden, Menschen zusammenzuarbeiten oder auch zusammenzuleben. Ordnung heißt auch, eine Sache zuverlässig und gewissenhaft zu erledigen, eine Arbeit zufriedenstellend auszuführen. Im Geschäftsleben ist es üblich, Dinge ordentlich zu planen und zu überlegen, wie man in welcher Zeit auf welche Art etc. eine Arbeit am besten (effizi-

entesten, zeitsparendsten, mit dem wenigsten Aufwand bei gleichzeitig hoher Qualität und möglichst maximalem Ertrag) erledigen kann. Dabei wird im Vorfeld auch bedacht, mögliche Hindernisse unterschiedlichster Art im Vorweg auszuschließen (z. B. logistische durch Fahrinfos, Routenplaner), Fehlerquellen im Voraus auszumachen, zu vermeiden oder sich entsprechend darauf vorzubereiten bzw. einzustellen. Ordnung heißt ebenfalls, seinen Arbeitsplatz - etwa die Aktenablage - in Ordnung i. S. von aufgeräumt und sauber zu halten. Nicht umsonst heißt es im Deutschen: Ordnung ist das halbe Leben.

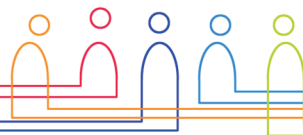
Für viele Menschen aus spontaner agierenden Kulturen ist diese Herangehensweise unnötig und überflüssig. Man lässt die Dinge eher auf sich zukommen, um aus der Situation heraus und ad hoc zu entscheiden, was im gegebenen Moment als die angebrachte Vorgehensweise erscheint. Dabei geht es nicht immer darum, eine hohe Qualität zu garantieren, sondern etwas abzuarbeiten im Sinne dessen, es überhaupt gemacht zu haben (s. a. Modul 4 Prozessorientierung).

Fallbeispiel 2

Der Leasingwagen

(In Anlehnung an: Fischer/Dünstl/Thomas 2007, S. 24f.)

Herr Lehner ist Leiter der Leasingabteilung eines deutschen Geldinstituts in Warschau. Eines Tages wird er von seinem polnischen Mitarbeiter Herrn Rominski gebeten, an einem Kundengespräch mit einem säumigen Kunden teilzunehmen. Der polnische Kunde kann bereits zum 3. Mal seine Leasingrate nicht zahlen. Die Bank ist in solch einem Fall berechtigt, den Leasingwagen einzuziehen. Der Kunde führt jedoch aus, er brauche den Wagen ja, um zur Arbeit zu fahren und



außerdem seine chronisch kranke Tochter ins Krankenhaus zu bringen, wo sie mit seltenen und teuren Medikamenten behandelt würde, die er privat zahlen müsse. Daher seien auch die Raten verspätet, er würde sie aber auf jeden Fall nachzahlen.

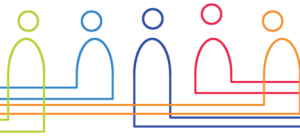
Herr Rominski möchte dem Kunden weiteren Aufschub gewähren.

Herr Lehner sieht aufgrund der firmeninternen Regularien keine derartige Möglichkeit.

Was meinen Sie:

Welche Bewertungskriterien leiten wohl Herrn Lehner in seinem Verhalten, welche Herr Rominski?

Welche Verhaltensregeln liegen wohl bei Herrn Lehner, welche bei Herr Rominski zugrunde? Notieren Sie Ihre Überlegungen:



Erläuterung

Herr Lehner hat wahrscheinlich Bedenken, einen Präzedenzfall zu schaffen, wenn man dem Kunden ein weiteres Mal Aufschub gewähren würde, schließlich - so möglicherweise die Einstellung von Herrn Lehner - sind das die Vertragsregeln, und der Kunde wusste das. Wenn man nun selber dagegen verstoßen würde oder es nicht so genau nähme, wo käme man da hin? Regeln müssen, so Herr Lehner, eingehalten werden. Es muss seine Ordnung haben. Man kann nicht für jeden Kunden eine Extrawurst braten.

Herr Rominski kennt diese Regel aller Wahrscheinlichkeit nach ebenfalls, sonst hätte er den Abteilungsleiter nicht zum Kundengespräch hinzugebeten. Er ahnte wohl, dass diese Entscheidung nicht einfach und möglicherweise nicht in seinem Sinne ausfallen würde. In Polen gelten ebenfalls Regeln, aber man behandelt sie nicht starr, ist eher flexibel, wenn Not am Mann ist und passt sie im Falle eine Falles der Situation des Menschen an. Regeln sollen für Menschen da sein und nicht umgekehrt. Als eher emotional orientierter Kultur würde in Polen das Schicksal der kranken Tochter und des armen Vaters im Vordergrund stehen, und damit der Mensch und seine womöglich schwierige Situation, in der man helfen muss. Dieser Wert steht über den von der Firma auferlegten papiernen Regeln. Selbst, wenn Herr Lehner argumentieren sollte, die Geschichte des Kunden sei vielleicht nur erfunden, würde Herr Rominski dem Kunden einen gewichtigen Grund unterstellen, warum dieser die Raten nicht zahlen kann. Zudem ist der Kunde ein Landsmann von Herrn Rominski, und diese Beziehung kann über der Loyalität zum Arbeitgeber stehen.

Merksatz !

In Deutschland werden Regeln und Gesetze als für alle Menschen und in jeder Situation bindend angesehen. In Polen und Russland werden Regeln und Gesetze eher situations- und personengebunden ausgelegt und umgesetzt. Sie werden vielfach als von außen auferlegte abstrakte Struktur betrachtet, die man auf die jeweilige Situation „zuschneiden“ muss.

3. Zusammenfassung

Die Einhaltung von Gesetzen und Regeln hängt in Osteuropa wesentlich stärker an personen- und situationsgebundenen Faktoren als in Deutschland.

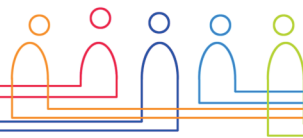
Loyalität zu Menschen spielt dort eine größere Rolle als Prinzipientreue.

Verlässlichkeit und Ordnung sind ebenfalls stärker auf die jeweilige Situation zugeschnitten. Die Abwägung in einer konkreten Situation steht im Vordergrund.

4. Reflexionsfragen

Welche Rolle spielen Gesetze und Regeln in Deutschland einerseits und in den osteuropäischen Kulturen andererseits?

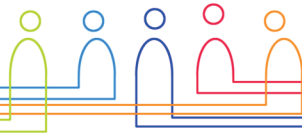
Welche Bedeutung haben Strukturen und Ordnung kulturspezifisch betrachtet?



5. Aufgabe

Bitte lesen Sie erneut das Beispiel 2 und versetzen Sie sich in die Lage von Herrn Lehner.

Kann die Bank aus Ihrer Sicht noch einmal Aufschub gewähren, und wenn ja, mit welcher Begründung?

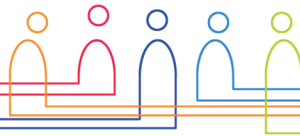


6. Verwandte Fachliteratur und Literaturhinweise

Fischl, Katrin/Dünstl, Sonja/Thomas, Alexander 2007: Beruflich in Polen. Trainingsprogramm für Manager, Fach- und Führungskräfte. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht. Kap. Personenbezogene Emotionalität. S. 19-46; Kap. Flexibler Umgang mit Regelsystemen. S. 103-117.

Schroll-Machl, Sylvia 2002: Die Deutschen – Wir Deutsche. Fremdwahrnehmung und Selbstsicht im Berufsleben. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht. Kap. Wertschätzung von Strukturen und Regeln. S.66-88.

Yoosefi, Tatjana/Thomas, Alexander 2003: Beruflich in Russland. Trainingsprogramm für Manager, Fach- und Führungskräfte. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht. Kap. Regelrelativierung. S. 87-97.



Impressum

BMBF-Projekt: Konzipierung von modularen Weiterbildungsangeboten für KMU an der Schnittstelle von Technik und Kultur zum Thema "Internationales IT-gestütztes Projekt- und Wissensmanagement im multikulturellen Umfeld"

Konzeption:

Team InterKomp KMU 2.0

Margit Scholl, Prof. Dr., TH Wildau, Projektleitung
Olga Rösch, Prof. Dr., TH Wildau
Bettina Strewe, Dr. phil., TH Wildau
Anja Teske, M.A., TH Wildau
Christian Niemczik, M.A., TH Wildau

Texterstellung & Redaktion:

Bettina Strewe, Dr.

Didaktisches Konzept:

Team InterKomp KMU 2.0, TH Wildau

Grafik-Design & Illustrationen:

Anja Teske

Studentische Hilfskräfte:

Franziska Koltermann, LL.B., TH Wildau
Anne Prill, M.A., TH Wildau
Youli Stankov, VR10, TH Wildau

Wissenschaftliche Beratung:

Olga Rösch, Prof. Dr.
Alexander Thomas, Prof. Dr. em., Uni Regensburg

Externe Evaluation:

Andreas Wiesner-Steiner, Dr. phil.

Förderzeitraum:

1.7.2010 - 30.6.2013