

KARL-HUBERT KIEFER

Bergische Universität Wuppertal
kiefer@uni-wuppertal.de

Critical Incidents und der Faktor „Kulturalität“ in der grenzüberschreitenden Wirtschaftskommunikation

Critical incidents and the factor
of “multiculturalism”
in cross-border business communication

ABSTRACT. Exemplified by electronic correspondence between polish tax advisers and german clients the article deals with the question what kind of determinants in professional cross-border business communication must be met in order to give "culture" a meaning, so that we can speak of „critical incidents“.

KEYWORDS: Critical Incidents, multiculturalism, professional cross-border-business communication.

1. „CRITICAL INCIDENTS“ ODER: „HEIKLE SITUATIONEN“

Sprechen wir von Critical Incidents, so bezeichnen wir damit Interaktionssituationen, die von den Beteiligten oder einen Beteiligten als bedeutsam, ambivalent, rätselhaft, unerwartet oder unangenehm empfunden werden, oftmals auch als konfliktär (Heringer 2014: 224-227). Das Konzept, das mit Flanagans (1954) Idee von der systematischen Beobachtung individuellen

Verhaltens in bestimmten beruflichen Situationen (z.B. die Steuerung von Fluggeräten) ihren Ausgang nahm, um daraus Rückschlüsse über bestimmte Verhaltensdispositionen abzuleiten, findet neben disziplinenübergreifenden Forschungsanliegen (siehe in jüngerer Zeit u.a. Schwester 2012) insbesondere in den praktisch ausgerichteten Bereichen der Personalauswahl und -entwicklung sowie dem Feld des interkulturellen Managements Anwendung. Qualitative Erhebungen, die auf der Critical-Incident-Methode fußen, ermöglichen eine differenzierte Erfassung interkultureller Erfahrungen, d.h. Aussagen über zentrale Anforderungsdimensionen für interkulturelles Handeln (z. B. von Expatriates im Rahmen ihres Auslandseinsatzes oder von Mitgliedern multikulturell zusammengesetzter Arbeitsgruppen) als auch die Sammlung von Fallbeschreibungen, die Grundlage entsprechender Trainingsmaterialien für eine zielgerichtete Personalauswahl und -entwicklung sein können (Stumpf 2005: 238-239). Critical Incidents werden in diesem Kontext als kritische (negative) Ereignisse in interkulturellen Interaktionen im weitesten Sinne thematisiert, genauer als (mögliche) Missverständnisse, divergierende Bedeutungszuschreibungen bzw. Fehlinterpretationen und Störungen im Kontakt mit Vertretern anderer Kulturen auf der Ebene von Emotionen, Wertvorstellungen und kulturellen Ausdrucksformen, der Kommunikation und Beziehungsgestaltung sowie des Wissens, die von den Beteiligten in unterschiedlicher Weise wahrgenommen werden und Einfluss auf ihr eigenes Handeln nehmen können.

Das Critical Incident-Konzept nimmt inzwischen, wie bereits oben angedeutet, breiten Raum in verschiedenen Ansätzen interkulturellen Trainings ein (siehe u.a. Thomas, Kinast, Schroll-Machl 2005) und dient hier vor allem dem Ziel wissensbasiert und/oder (rollen)spielerisch/simulierend „den Teilhabern einer Kultur K1 beizubringen, wie sie in einer Kultur K2 oder mit Teilhabern dieser Kultur effektiv, empathisch, mit einem Minimum an Missverständnissen und dem geringsten Verlust an Autonomie interagieren zu können“ (Heringer 2014: 228). Die zunehmend enge Verwobenheit des Critical Incident-Konzepts mit dem Bereich der Interkulturellen Kommunikation legt dabei nahe, dass kritische Situationen in interkulturellen Kommunikationsräumen im Lichte der Erfahrung betrachtet werden sollten, dass die Handlungsweisen verschiedener Kulturen in spezifischen Situationen differieren und auf der Folie kulturellen Andersheit verstanden werden wollen.

An diesem Punkt und im Kontext grenzüberschreitender Wirtschaftskommunikation stellt sich jedoch grundsätzlich die Frage, unter welchen Bedingungen und auf welche Weise Kultur als anthropologische Größe bzw. eine Geschäftskultur (Unternehmenskultur) – eine geschäftliche Situation so

überformt, sodass wir von einem Critical Incident sprechen können. Bevor ich diese Frage weiter erörtere, setzte ich den Begriff „Critical Incident“ vorübergehend außer Kraft und führe an seiner statt provisorisch die Begrifflichkeit „heikle Situation“ ein, die ebenso als sprachlicher Platzhalter für schwierige, kritische, schwer zu durchschauende, delikate Ereignisse dient, jedoch mit Blick auf den Kulturaspekt konzeptionell weitgehend „unbelastet“ ist.

2. DETERMINANTEN HEIKLER SITUATIONEN IN DER WIRTSCHAFTSKOMMUNIKATION

Wenn wir versuchen, Konstellationen zu bestimmen, die (interkulturelle) Wirtschaftskommunikation, also kommunikative Interaktionen, die durch die Erstellung bzw. den Austausch von wirtschaftlichen Gütern und Dienstleistungen ausgelöst werden, heikel erscheinen lassen, so beziehen sich diese in der Regel auf:

- einen konkreten (problematischen) **Sachverhalt/Vorgang**
- (bereits vorgenommene/geplante) **Handlungen/Unterlassungen** im Hinblick auf den Sachverhalt/Vorgang sowie deren (mögliche) objektive Konsequenzen
- die **Einschätzung** des Ertrags/Ergebnisses von Handlungen des Kommunikationspartners im Verhältnis zu eigenen Erwartungen/Zielen
- bestimmte, (wahrgenommene/unterstellte) **Einstellungen/Haltungen/Erwartungen** gegenüber einem Sachverhalt/Vorgang/dem Kommunikationspartner
- den **aktuellen Kommunikationsverlauf**, Gesagtes/Nicht-Gesagtes, einzelne kommunikative (illokutive/perlokutive) Akte/Effekte, spezifische Kommunikationsbedingungen
- Schnittmengen und Divergenzen mit Blick auf **Sachverhalts- und Kulturwissen**
- das **Verstehen** (Missverstehen) der Situation und die **Verständigung** in der Situation.

Aus diesen Konstellationen lassen sich wiederum so genannte „Komplikationstreiber“ ableiten, d.h. Faktoren, die die Auftretenswahrscheinlichkeit heikler Situationen in der (interkulturellen) Wirtschaftskommunikation und deren Zuspitzungsgrad begünstigen. Dazu gehören mit Blick auf den Sachverhalt/Vorgang insbesondere die Faktoren

- mit dem Sachgegenstand verbundene fachliche Komplexität, Durchschaubarkeit
- mit dem Sachverhalt/Vorgang verbundene Norm- (z.B. rechtliche, ökonomische, religiöse Image-) Tatbestände, Konsequenzen oder Risiken für die Beteiligten
- Handlungsspielräume der Beteiligten

mit Blick auf persönliche Prädispositionen der Beteiligten insbesondere die Faktoren

- Einstellung/Erwartungshaltung gegenüber (Sachgegenstand/Kommunikation); Grad an persönlicher Involviertheit; Dienstleistungs-, Geschäftsverständnis
- Schwelle emotionaler Erregung/Frustrationstoleranz
- Wissen (deklarativ/prozedural); intellektuelle Fähigkeiten; (berufliche) Erfahrung
- Selbstkonzept/Fremdkonzept: Status, Verantwortung, Entscheidungskompetenz
- Wahrnehmung, Verstehen/Einschätzung der Situation
- Kommunikationsstil; Beherrschung von Kommunikationsstrategien
- sprachliches Verständnis und Ausdrucksfähigkeit

mit Blick auf den eigentlichen Kommunikationsakt die Faktoren

- Vorläufer/Vorgeschichte der Kommunikation
- Grad an Vertrautheit/persönliches Kennen
- Rollen- bzw. Geschäftsverhältnis zwischen Kommunikationspartnern
- Informationsasymmetrien
- Grad an Vertrautheit mit dem Sachgegenstand; sachliche/sprachliche Vorbereitetheit der Kommunikationspartner
- (sprachliche) Verstehensprobleme, Missverständnisse
- Kommunikationsart (schriftlich, mündlich; face-to-face, Telefon etc.)
- Form und Inhalt einzelner Äußerungsakte
- Physische und psychische „Tagungsform“ der Beteiligten, Motivation zur Kommunikation
- Besondere zeitliche/örtliche Umstände (Stressfaktoren, z.B. Zeitdruck, Geräuschkulisse etc.)

mit Blick auf äußere sachliche Einflüsse auf die beteiligten Kommunikationspartner

- Anpassungs-, Unterordnungsdruck aufgrund von Vorgaben, Standards, Unternehmenspolitik/ -strategien, rechtlichen/institutionellen Zwängen.

Inwieweit interkulturelle Wirtschaftskommunikation schließlich zu einem Critical Incident, also einem interkulturell relevanten kritischen Ereignis wird, hängt weitgehend von den Kommunikationspartnern und von folgenden Bedingungen ab, unter denen sie handeln:

(1) A (B) nimmt seinen Kommunikationspartner (nicht) als Vertreter einer anderen Kultur wahr

(2) A (B) verfügt (nicht) über fremdkulturelles Wissen

(3) A (B) reflektiert den Sachgegenstand/die Situation als interkulturell relevant bzw. handelt (bewusst/unbewusst) (nicht) gemäß eigenkulturellen und/oder fremdkulturellen Standards bzw. Normprämissen

(4) A (B) ist seinem Kommunikationspartner gegenüber (nicht) empathisch

(5) A (B) steht unter (großem/keinem) (Erfolgs-) Druck und möchte sein sachliches (geschäftliches) Ziel (nicht) (mit allen Mitteln) durchsetzen.

Demzufolge kann angenommen werden, dass eine interkulturelle Interaktion zwischen zwei Geschäftspartnern mit relativ hoher Wahrscheinlichkeit dann (interkulturell) kritisch wird, wenn die oben genannten Bedingungen kumulativ bejaht werden können, während eine relativ geringe Wahrscheinlichkeit besteht, dass eine interkulturelle Interaktion (interkulturell) kritisch wird, wenn wir sie kumulativ verneinen können.

3. ÜBERFORMUNG INTERKULTURELLER WIRTSCHAFTSKOMMUNIKATION DURCH KULTURELLE FAKTOREN – EIN BEISPIEL AUS DER PRAXIS

Die Ausgangsfrage war, unter welchen Bedingungen und auf welche Weise Kultur als anthropologische Größe bzw. eine Geschäftskultur (Unternehmenskultur) – eine geschäftliche Situation überformt, sodass wir von einem Critical Incident sprechen können. An zwei Text-Beispielen aus dem Berufsfeld der internationalen Steuerberatung (Kiefer 2013: 193-196) soll mithilfe des bisher entwickelten Instrumentariums veranschaulicht werden, ob, an welcher Stelle und durch welche Faktoren von außen betrachtet konfliktäre interkulturelle Interaktionen im Geschäftsverkehr, die sich zwischen den beiden oben genannten Bedingungs-Polen bewegen, überformt werden.

Zu diesem Zweck muss vorab in einem kleinen Exkurs geklärt werden, welchen Zielen die kommunikativen Aktivitäten dienen, die die drei an (grenzüberschreitenden) Steuerberatungsprozessen beteiligten Akteure: Steuerberater – Mandanten – lokale Finanzbehörden zusammenführen:

- im Falle der Berater: ökonomische Ziele (betriebswirtschaftlich: Umsatz/Gewinn, Risikominimierung); Sach-/Leistungsziele (Wahrung der Interessen des Mandanten; Wegbereitung für unternehmensstrategische Entscheidungen; Einhaltung der rechtlichen Normen; zügige Bearbeitung von Fällen; enge Zusammenarbeit/Abstimmung mit Mandanten; sachgerechte Wiedergabe und Erläuterung von steuerrechtlichen Normen; Erarbeiten optimaler Problemlösungen/Ausgestaltungsmöglichkeiten der Norm; Schutz des Mandanten vor steuerlichen Risiken)
- im Falle der Mandanten (Unternehmen): ökonomische Ziele (betriebswirtschaftlich: Umsatz/Gewinn, Liquidität, Risikominimierung); Sach-/Leistungsziele (sachgerechte, rechtskonforme, zügige Bearbeitung des steuerlichen Vorgangs)
- im Falle der Finanzbehörden: ökonomisch („neutrale“) Ziele (volkswirtschaftlich: Sicherung des Steuerzuflusses zum Staatshaushalt); Sach-/Leistungsziele (fristgerechte, formal und inhaltlich korrekte Umsetzung von Rechtsnormen durch den Steuerpflichtigen; Klärung, Prüfung von Steuertatbeständen; Ermittlung, Festsetzung und Erhebung der Steuer; Disziplinierung zur Mitwirkung an der Steuerermittlung; Kontrolle des Zuflusses an Steuern zum Staatshaushalt).

Es ist erkennbar, dass es sich bei den aufgeführten Zielen der am Steuerberatungsprozess beteiligten Akteure weitgehend um komplementäre, also sich gegenseitig ergänzende Ziele handelt: Das Verfolgen bzw. Erreichen etwa des Berater-Ziels „Wahrung der Interessen des Mandanten begünstigt dessen Ziele „Gewinnsteigerung“ bzw. „Risikominimierung“. Die frist-, form- und sachgerechte Bearbeitung der steuerlichen Vorgänge durch den Berater, die auf einer engen Zusammenarbeit zwischen Mandant und Berater beruht, kommt wiederum der von den Finanzbehörden geforderten Mitwirkungspflicht zur Klärung von Steuertatbeständen entgegen und begünstigt einen zügigen und normgetreuen Ablauf des Steuerverfahrens.

Nun zu den Textbeispielen aus der Steuerberatungspraxis. Bei beiden Texten handelt es sich um elektronische Korrespondenz zwischen jeweils einem polnischen Steuerberater (mit Sitz in Polen) und einem von ihm/ihr betreuten deutschen Mandanten (mit Sitz in Deutschland). Im ersten Beispiel wendet sich der Mandant mit einer Beschwerde an seinen Steuerberater, der in Polen auch für die Lohnzahlung an die Mitarbeiter der polnischen Niederlassung zuständig ist. Beide standen bisher bereits in Kontakt, kennen sich aber nicht persönlich.

(Beispiel 1 – Schreiben des Mandanten)

Hallo Frau P.,

vielen Dank für die Ausführungen.

Dazu folgendes: Punkt 2, vorige Woche habe ich von Ihnen die Unterlagen für Herrn S. bekommen und an diesen weitergeleitet. Nunmehr teilen Sie uns untenstehende Änderung mit. Warum haben Sie dies nicht bereits vorige Woche entsprechend gewusst und bearbeitet?

Diese ständigen Änderungen überfordern und verunsichern unsere MA! Dies gilt auch für die NIP Nr. O. und S.

Des weiteren zu Herrn C.: Herr C. scheidet in der K. Gruppe aus. Er wird aber für seinen neuen Arbeitgeber weiter in Polen tätig sein. Ist unter diesem Aspekt das Procedere wie unter Punkt 1 beschrieben tatsächlich erforderlich?

Gestern teilte mir Herr W. mit, dass bereits zum zweiten Mal die Gehaltszahlung an unsere polnischen AT Mitarbeiter (XXX) mit einem Tag Verzug überwiesen worden! Dies führt ebenfalls zu Rückfragen in der Belegschaft. Bitte stellen Sie über Frau M. sicher, dass die Zahlungen pünktlich erfolgen! Sollten Probleme mit unserer Buchhaltung in Hinblick auf Zahlungsanweisungen auf Ihr Verrechnungskonto vorliegen, wenden Sie sich bitte direkt an Herrn M.

Frau G. wird ab 15.3... in den Mutterschutz gehen. Bitte zahlen Sie den polnischen Gehaltsanteil entsprechend nur noch bis zum 14.03...!

Mit freundlichen Grüßen

(Beispiel 1 – Antwort der Steuerberaterin)

Sehr geehrter Herr V.,

ich wundere mich, dass Sie die Unterlagen für Herrn S. erst letzte Woche erhalten haben, da ich Ihnen die letzte Endabrechnung für Herrn S. schon in der ersten Januar Woche geschickt habe (s. unsere Mail von 04.01.20..). Im letzten Mailverkehr habe ich Ihnen nur mitgeteilt, dass die Unterlagen diese Wochen geschickt werden sollten. Eigentlich konnten wir die Korrektur der Jahreserklärung (aufgrund der Kinderpauschale) schon letzte Woche übersenden, da wir jedoch informiert wurden, dass Herr C. die Arbeit in Polen bei der Gesellschaft K. nur bis Ende Februar ausübt, wollten wir warten, bis die Endabrechnung von Herr C. möglich war (als der Kurs vom 29.02.20.. bekannt war), um zusammen mit der Endabrechnung von Herr C. die korrigierte Abrechnung für Herrn S. zu übersenden. Dies war so beabsichtigt, damit die Aufstellung der Steuerüberweisungen für Monat Februar nicht zweimal korrigiert werden muss.

Die Korrektur der Jahreserklärungen für einige Ihrer Mitarbeiter werden grundsätzlich deshalb vorgenommen, weil in das polnische Einkommensteuergesetz eine neue Vorschrift bezüglich der Kinderpauschale eingeführt wurde und demgemäß die nach Polen entsandten Mitarbeiter die Möglichkeit erhalten haben, die abgerechnete Einkommensteuer schon in der Jahressteuererklärung für das Jahr 20.. um den entsprechenden Betrag zu mindern. Diese Korrekturen betreffen nur diejenigen Mitarbeiter, die schon im Laufe des Kalenderjahres 20.. ihre Beschäftigung in Polen beendet haben. Ich gehe davon aus, dass mit dieser günstigen Regelung im polnischen Gesetz, die zwar einige Verwirrungen hinsichtlich des Erfordernis der Vorbereitung von Korrekturen der Jahreserklärungen verursacht hat, die betreffenden Mitarbeiter aufgrund der bedeutsamen Steuerersparnis einverstanden sind.

Zur Endabrechnung von Herrn C.:

Wie bei allen anderen Mitarbeitern der K. Gruppe haben wir angenommen, dass mit der Arbeitsbeendigung in Polen der Mitarbeiter nach Deutschland rückkehren wird. Wenn das jedoch nicht der Fall ist, dann sind die übersandten Unterlagen, die das Jahr 20.. betreffen, natürlich entbehrlich. Wir haben einfach Ihre Information falsch verstanden und wenn wir künftig eine solche Information erhalten, müssen wir nachfragen, was die Beendigung der Beschäftigung eigentlich bedeutet.

Da Herr C. immer noch in Polen tätig sein wird, ist die endgültige Abrechnung der Steuer für 20.. natürlich falsch, deshalb wir bei der früher abgerechneten Einkommensteuervorauszahlung für den Monat Februar 20.. für Herrn C. (vom 15.02.20..) bleiben sollen. Nicht nötig ist auch die sofortige Zahlung der Jahressteuer für das Jahr 20... Da Herr C. nicht mehr für die Gesellschaft K. tätig sein wird, bitte ich um Mitteilung, ob die Steuernachzahlung i.H.v. PLN XXXX, die sich aus der Steuererklärung für das Jahr 20.. ergibt, vom Mitarbeiter persönlich, oder aus Ihrem Subkonto bei X. beglichen wird. Wir müssen dementsprechend die übersandten Aufstellungen der Steuerzahlung für Februar und gegebenenfalls auch die Aufstellung der Steuerzahlung, die sich aus den Jahressteuererklärungen ergibt (zahlbar bis 30.04.20..), leider noch mal korrigieren.

Zur Abrechnung von Frau G. im Monat März 20..:

Ich bitte um Erklärung, was genau bedeutet, dass Frau G. in den Mutterschutz gehen wird. Ist damit gemeint, dass die Gesellschaft K. künftig keine Zahlungen mehr für Frau G. tätigen wird? Bleibt Frau G. immer noch in Polen oder kehrt sie nach Deutschland zurück? Sollen wir für Frau G. eine endgültige Endabrechnung vorbereiten?

Für Ihre Rückmeldung bedanke ich mich im Voraus.

Analyse

Es sind nicht weniger als 4 Beschwerdegründe, die der deutsche Mandant in noch höflicher aber z.T. sehr bestimmter Form mit eindeutigem Vorwurfscharakter („Warum haben Sie dies nicht bereits vorige Woche entsprechend gewusst und bearbeitet? Diese ständigen Änderungen überfordern und verunsichern unsere MA“; wiederholter Gebrauch des Ausrufezeichens) vorbringt: ein Mitteilungs-Versäumnis- bzw. Kommunikations-Problem; Änderungen, die Mitarbeiter verunsichern; Anzweifeln optimaler Vorgehensweise bei der Bearbeitung von Daten, Eintreten wiederholter Verzögerung von Gehaltsauszahlungen.

Die Reaktion der polnischen Beraterin (Konsultantin): Sie antwortet zügig (noch am gleichen Tag) auf das Beschwerde-Schreiben, bemüht sich darum, systematisch („Zur Endabrechnung von Herrn C-/-Zur Abrechnung von Frau G. im Monat März“) und sachlich-argumentativ die vorgebrachten kritischen Aspekte abzuarbeiten, indem sie jeweils dezidiert erläutert, welche ihre Beweggründe für die gewählte Verfahrensweise waren (z.B. „Die Korrektur der Jahreserklärungen für einige Ihrer Mitarbeiter werden grundsätzlich deshalb vorgenommen, weil in das polnische Einkommensteuergesetz eine neue Vorschrift bezüglich der Kinderpauschale eingeführt wurde...-/-Wie bei allen anderen Mitarbeitern der K. Gruppe haben wir angenommen, dass“ ... „Ich gehe davon aus, dass...“; „Wir müssen dementsprechend...“). Sie gibt sich darüber hinaus – jedoch in Maßen, da sie von falschen Voraussetzungen ausgegangen ist – selbstkritisch bzw. macht Eingeständnisse von Fehlern („Wenn das jedoch nicht der Fall ist, dann sind die übersandten Unterlagen, die das Jahr betreffen, natürlich entbehrlich. Wir haben einfach Ihre Information falsch verstanden und wenn wir künftig eine solche Information erhalten, müssen wir nachfragen, was die Beendigung der Beschäftigung eigentlich bedeutet.“/“Wir müssen... leider noch mal korrigieren.“). Zum Schluss ihres Schreibens bemüht sie sich um konstruktive Umsetzung der selbstverordneten Ratschläge verbesserter Kommunikation („Ich bitte um Erklärung, was genau bedeutet, dass...“). Auffällig ist, dass sie in ihrer Begrüßung (Sehr geehrter Herr...), obgleich sie ihr Ansprechpartner mit „Hallo“ angeschrieben hat und auch mit der Abschlussformel („Für Ihre Rückmeldung bedanke ich mich im Voraus-“) weitgehend formell bleibt, womit in der E-Mail insgesamt ein sachlich-nüchterner Ton vorherrscht. Er korrespondiert mit ihrem Bemühen, die vom Mandanten angesprochenen Probleme ernst zu nehmen und nachhaltig aus dem Weg zu räumen, so dass sie die Zusammenarbeit zwischen Mandant und Berater künftig nicht mehr beeinträchtigen. Das Ziel der polnischen

Konsultantin ist es offenbar, den deutschen Mandanten davon zu überzeugen, dass sie sich – denn so war der Grundtenor der Beschwerde des Mandanten zu verstehen – sehr wohl in die spezifischen abrechnungstechnischen Abläufe des Unternehmens hineinversetzen kann.

Das zweite Schreiben in Sachen Beschwerdemanagement hat der polnische Leiter der Steuerberatungsabteilung an einen deutschen Mandanten verfasst. Ihm wurde der Vorgang von einer Sachbearbeiterin aus der Finanzbuchhaltung vorgelegt. Auch in diesem Fall standen die Kommunikationspartner bereits miteinander in Kontakt, kennen sich aber nicht persönlich.

(Beispiel 2 – Schreiben des Mandanten)

Sehr geehrte Frau P.,

bezugnehmend auf die offenen Rechnungen bin ich diese mit Fr. M. durchgegangen. Speziell die Rechnung FV-399... kann ich nicht akzeptieren. Richtig ist, dass wir Sie beauftragt hatten uns bezüglich der Geschäftsführervergütung zu beraten.

Nach Erhalt Ihres Gutachtens hatten wir Y mit einem Gutachten zum gleichen Thema beauftragt. Als Ergebnis kam heraus, dass sich Ihre Beratung als sachlich falsch erwiesen hat. Nach Auffassung von Y ist es doch möglich, dass der Geschäftsführer mit der Steuervergünstigung in Polen auch operativ arbeiten kann. Wir haben dementsprechend die Beschlüsse gefasst und vollzogen.

Als Anlage füge ich Ihnen die Stellungnahme von Y bei aus der Sie entnehmen können, dass man dort eine in Gänze abweichende rechtliche Auffassung hat.

Wir beabsichtigen Ihre Rechnung nicht zu zahlen und erwarten eine Gutschrift.

Mit freundlichen Grüßen/Best regards

X Y GmbH

W.R. Leiter Finanz- und Rechnungswesen/Beteiligungscontrolling

(Beispiel 2 – Antwort des Steuerberaters)

Sehr geehrter Herr R.,

leider können wir die Auffassung, dass für die operative Tätigkeit des Geschäftsführers die Vergütung aufgrund eines Beschlusses der Gesellschafterversammlung ausgezahlt werden kann, nicht teilen.

Die Anwendung eines solchen Modells ist u.E. mit einem erheblichem Steuerrisiko verbunden.

Unsere Stellungnahme vom 27.06.20.. ist daher rechtlich korrekt und es besteht kein Grund, die hierfür ausgestellte Rechnung zu korrigieren. Wir bitten Sie deswegen, den offen stehenden Betrag unverzüglich zu begleichen.

Für den Fall einer eventuellen Betriebsprüfung hoffen wir, dass keine Steuerrückstände in Ihrer polnischen Gesellschaft festgestellt werden.

Mit freundlichen Grüßen

Z.

Steuerberater (PL)

Associate Partner

Analyse

Mit der Weigerung des Mandanten, die Rechnung über eine erfolgte Beratung nicht zu zahlen, bahnt sich ein ernstzunehmender Zielkonflikt an. Der Steuerberater geht in eine entschiedene Abwehrhaltung, indem er die vom Berater-Konkurrenten vorgeschlagene Lösung als „Steuerrisiko“ bezeichnet und damit als fachlich falsch (im Unterschied zur „korrekten“ Lösung seiner Kanzlei) deklariert. Das einleitende „leider“, das spätestens im zweiten Lesedurchgang nur ironisch klingen mag, denn es ist dem Berater keineswegs daran gelegen, dass der Mandant Recht behält, kann nicht darüber hinwegtäuschen, dass der Steuerberater mit seinem anschließenden Urteil seine ganze Autorität als erfahrener Steuerberater und Abteilungsleiter nicht nur gegenüber dem zahlungsunwilligen Mandanten sondern auch indirekt gegenüber dem Urteil des konkurrierenden Beratungsunternehmens zur Geltung bringen möchte. Dies wird dann durch die Forderung nach einer „unverzöglichen“ Begleichung des ausstehenden Betrags ebenso deutlich wie auch durch die beinahe (und in dieser Form wohl redundante) Bemerkung am Ende, man hoffe, dass das Finanzamt bei einer möglichen Betriebsprüfung durch die Finanzbehörden (aufgrund des von ihm unterstellten Beratungsfehlers des konkurrierenden Beratungsunternehmens) keine nicht entrichteten Steuerzahlungen feststellen möge. Hatten wir es im vorangegangenen Beispiel der Konsultantin mit einer für den Berufsstand auch in sprachlicher Hinsicht typischen Reaktion zu tun, scheint der leitende polnische Steuerberater die Konvention persönlicher Rücknahme und Distanz im Umgang mit Mandanten hier durch Einsatz des Stilmittel der Ironie bewusst zu durchbrechen.

Beziehen wir einschlägige Kulturratgeber/Trainingsprogramme zur Entwicklung interkultureller Kompetenz in der deutsch-polnischen Geschäftskommunikation mit in unsere Analyse ein, so stoßen wir auf eine relativ einvernehmliche Dichotomie kultureller Standards:

- Nach Schroll-Machl/Wiskoski legen Polen mehr Wert auf die Beziehungsebene als Deutsche, insbesondere auf einen höflichen, freundlichen Umgang mit dem Geschäftspartner. Deutsche agieren vorwie-

gend auf der Sachebene (Schroll-Machl, Wiskoski 2003: 8, 10). Kritik an einem Sachverhalt wird von Polen schnell persönlich genommen, wohingegen Deutsche Kritik in der Regel als konstruktiven Umgang mit Fehlern betrachten (Schroll-Machl, Wiskoski 2003: 10, 22).

- Nach Wojciechowski priorisieren Polen auch in beruflichen Situationen zunächst die Beziehungsebene (Wojciechowski 2002: 8) Sie legen viel Wert auf das Zeremonielle, auf Formen der Höflichkeit, vor allem gegenüber Ranghöheren und Frauen (Wojciechowski 2002: 19). Deutsche verlangen viel von sich selbst und anderen. Kritik ist zugelassen und gilt als Zeichen der Wertschätzung. Für die Polen hingegen gilt menschliche Güte als oberstes Prinzip. Sie sind weniger direkt als ihre deutschen Nachbarn, wollen niemanden verletzen, gebrauchen lieber Notlügen. Polen erteilen keine direkten Absagen und reden gern um den heißen Brei herum (Wojciechowski 2002: 34).

Diese kulturidentitätsstiftenden Merkmale auf die beiden Beispiele aus der Steuerberatungspraxis projiziert, lassen sich folgende Thesen aufstellen und diskutieren:

(1) Heikel bzw. kritisch ist in beiden Fällen vor allem der Komplikationstreiber „Sachgegenstand.“ Er überformt weitgehend die interkulturelle kommunikative Interaktion. Im ersten Beispiel ist die so wahrgenommene Häufung von Änderungen am Lohnerfassungs- bzw. Abrechnungssystem des von der Steuerberatungskanzlei betreuten Unternehmens Auslöser für Verärgerung, in Beispiel 2 eine Rechnung, für die der Mandant aufgrund einer so unterstellten Schlechterbringung der Beratungsleistung nicht zahlen möchte. In beiden Fällen ergeben sich aus den vorgebrachten Problemen in der Beurteilung der Mandanten erhebliche negative Konsequenzen für das jeweilige Unternehmen.

(2) Die Beurteilung der jeweiligen Situation durch die Mandanten korrespondiert mit der sprachlichen Ausdrucksform, mit der sie vorgetragen wird. Der jeweilige Kommunikationsstil („belehrende“ Ausrufezeichen – deutscher Mandant; nüchtern-klärende, Zugeständnisse machende Sachlichkeit – Steuerberaterin im Beispiel 1; direkte, forschende Ablehnung – deutscher Mandant; selbstsichere Zurückweisung, Ironie – polnischer Steuerberater im Beispiel 2 kann, muss jedoch kein Hinweis auf die Wahrnehmung bzw. Verinnerlichung bestimmter Kulturstandards sein. Professionelle (grenzüberschreitende) Dienstleistungserbringung sollte daher zunächst daraufhin überprüft werden, ob sie ihre kommunikativen Standards nicht weitgehend selbst setzt. Der gewählte sprachlich-kommunikative Modus scheint zumindest in den hier diskutierten Beispielen am ehesten durch die

jeweilige Risikobewertung, individuelle und gemeinsame unternehmerische Zielvereinbarungen, durch den Status der jeweiligen Kommunikationspartner sowie ihren individuellen Kommunikationsstil geprägt zu sein.

4. FAZIT

- Heikle Situationen in der interkulturellen Wirtschaftskommunikation sind nicht unbedingt gleichbedeutend mit Critical Incidents (also interkulturell kritischen Situationen).
- Heikle Situationen in der (grenzüberschreitenden) geschäftlichen Kommunikation haben insbesondere dann Potenzial von Critical Incidents, wenn sie im breiten Korridor potenzieller Handlungsweisen von Komplikationstreibern aus den Bereichen „Persönlichkeit“ und „Kommunikation“ dermaßen überformt werden, dass der Bewertung der (Kultur der) Kommunikationspartner mehr bzw. im Verhältnis zum Sachgegenstand objektiv betrachtet unangemessen hohe Bedeutung zugemessen wird.
- Wie heikel eine (interkulturelle) geschäftliche Interaktion ist bzw. wahrgenommen wird, ist bestimmt durch die Ausprägung einzelner Komplikationstreiber (z.B. angenommene Risiken, Konsequenzen) sowie ihrer Korrelation untereinander (z.B. Konsequenzen + Handlungsspielräume; Status + Informationsasymmetrie, etc.).
- Ziel von (interkulturellen) Kommunikations-Trainings für Dienstleistungsberufe etwa im hochschulbegleitenden Fremdsprachenunterricht sollte daher insbesondere das Verstehen der Wirkweise von und der sprachlich-kommunikative Umgang mit Komplikationstreibern unter Einsatz von selbst-entdeckenden/induktiven Lehr- und Lernverfahren sowie Simulationsübungen sein.

LITERATURVERZEICHNIS

- Flanagan, J.C., 1954. The critical incident technique. In: *Psychological bulletin*, 51/4, 327-358.
- Heringer, H.-J., 2014. *Interkulturelle Kommunikation. Grundlagen und Konzepte*. 4. überarbeitete und erweiterte Aufl. Tübingen und Basel: A. Francke.
- Kiefer, K.-H., 2011. *Kommunikative Kompetenzen im Berufsfeld der internationalen Steuerberatung. Möglichkeiten der Vermittlung im fach- und berufsbezogenen Fremdsprachenunterricht unter Einsatz von Fallsimulationen*. Frankfurt/Main, Berlin, Brucselles, New York, Oxford, Wien: P. Land.

- Schroll-Machl, S., Wiskowski, K., 2003. *Deutsche und Polen – Verstehen und verstanden werden*. Gorzów Wielkopolski: Deutsch-Polnische Wirtschaftsförderungsgesellschaft AG.
- Schwester, R.W., 2012. *Handbook of Critical Incident Analysis*. Amonk, NY: M.E. Sharpe.
- Stumpf, S., 2005. Interkulturelles Führen und Managen. In: Thomas, A., Kinast, E.-U., Schroll-Machl, S. (Hrsg.). *Handbuch interkulturelle Kommunikation und Kooperation, Band 1: Grundlagen und Praxisfelder*. 2. Aufl. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 324-339.
- Thomas, A., Kinast, E.-U., Schroll-Machl, S. (Hrsg.), 2005. *Handbuch interkulturelle Kommunikation und Kooperation, Band 1: Grundlagen und Praxisfelder*. 2. Aufl. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Wojciechowski, K., 2002. *Knigge für deutsche Unternehmer in Polen*. Frankfurt/Oder: IHK.