



# Kulturguides Mittelosteuropa: **Bulgarien**

Für kleinere und mittlere Unternehmen



## Kulturguide – Bulgarien

Beiträge zum Workshop  
„Interkulturelle Kompetenz“  
im Rahmen des Teilprojekts „Landeskundige AssistentInnen“  
des Förderprogramms FORUM.OST

Projektbeteiligte:

Dipl.-Psych. Andrea Weitz  
(Workshopleiterin)

Dr. Andrea Frank  
(Projektleiterin)

Karolina Furmanczyk M.A.  
(Projektkoordination)

Mit Beiträgen von:

Atanaska Georgieva  
Andrey Stoyanov

Titelfoto: Bildrechte: FORUM.OST; Fotografin: Hilla Südhaus

© Merk, Richard (Hrsg.)

**Kulturguides Mitteleuropa**  
**Kulturguide Ungarn**

Beiträge zum Workshop

„Interkulturelle Kompetenz“

im Rahmen des Teilprojekts „Landeskundige AssistentInnen“  
des Förderprogramms FORUM.OST

Hrsg.: Fachhochschule des Mittelstands (FHM) gGmbH

1. Auflage 2008, FHM-Verlag Bielefeld

[www.fhm-mittelstand.de](http://www.fhm-mittelstand.de)

ISBN 3-937149-12-0

## Inhalt

<b>Vorwort</b>	<b>5</b>
<b>1 Interkulturelle Kompetenz</b>	<b>7</b>
<b>2 Kulturstandardausprägungen</b>	<b>7</b>
2.1 Individualismus – Kollektivismus	8
2.2 Hohe Machtdistanz – Geringe Machtdistanz	8
2.3 Langzeitorientierung – Kurzzeitorientierung	8
2.4 Sachorientierung – Personenorientierung	8
2.5 Neutrale Kulturen- Affektive Kulturen	9
2.6 Modernität – Traditionalismus	9
2.7 Polychrone Arbeitsweise – Monochrome Arbeitsweise	9
2.8 Direkte Kommunikation – Indirekte Kommunikation	10
2.9 Ideologismus – Pragmatismus	10
2.10 Das Wichtigste in Kürze	10
<b>3 Die Rolle der Frau in Beruf und Gesellschaft</b>	<b>11</b>
<b>4 Praxisbezogene Informationen und Tipps</b>	<b>11</b>
4.1 An- und Abreise	11
4.2 Währung	11
4.3 Transport	12
4.4 Aufenthalt	12
4.5 Die bulgarische Küche	12
4.6 Leute und Sprache	13
4.7 Geschäftsbeziehungen mit Bulgarien	13
<b>5 Ihre Landeskundige AssistentInnen</b>	<b>15</b>



# Kulturguides Mittelosteuropa

---

## Vorwort

Die vorliegende Länderinformation wurde im Rahmen des Equal-Projektes FORUM.OST, Teilprojekt: Landeskundige AssistentInnen, im Workshop „Interkulturelle Kompetenz“ zusammengestellt.

Das Projekt „Landeskundige AssistentInnen“, ein Teilprojekt der Equal-Entwicklungspartnerschaft: FORUM.OST-Internationalisierungskompetenz für OWL, wurde von Frau Dr. Andrea Frank von der Universität Bielefeld geleitet und in Kooperation mit der Fachhochschule des Mittelstands (FHM) Bielefeld, Universität Paderborn, FH-Bielefeld und FH-Lippe und Höxter realisiert. Die Koordination lag in den Händen von Karolina Furmanczyk.

Das Projekt verfolgte mehrere Ziele:

Zum einen galt es, angehende AkademikerInnen der Hochschulen in OWL und HochschulabsolventInnen mit mittel- und osteuropäischem Hintergrund für neue Berufsfelder zu aktivieren und zu qualifizieren und in geregelte Arbeitsverhältnisse zu vermitteln. Diese wurden aufgrund ihrer interkulturellen Kompetenzen: Sprach- und Landeskenntnisse, zu AssistentInnen geschult und haben ein innovatives, modulares Programm durchlaufen. Dieses beinhaltete: Vermittlung von betriebswirtschaftlichen Grund- und erweiterten Kenntnissen, Vermittlung von Schlüsselkompetenzen und landeskundigen Einsätzen.

Zum anderen sollten kleine und mittlere Unternehmen (KMU), die sich in Mittel- und Osteuropa engagieren möchten, durch qualifizierte Fachkräfte hierbei unterstützt werden. Jeder Einsatz eines/r landeskundigen AssistentIn sollte konkrete Aufgabenstellungen beinhalten wie Recherchen durchführen, Dolmetschen, Kundenbetreuung, Vorbereitung und Begleitung von Sondierungsreisen und Messebesuchen, etc. Der Vermittlungsservice war im Rahmen der ESF-Förderung für Unternehmen kostenlos.

Der Workshop „Interkulturelle Kompetenz“, in dessen Rahmen der vorliegende Kulturguide entwickelt wurde, fand unter der Leitung von Dipl.-Psych. Andrea Weitz, wissenschaftliche Leitung des FHM-Kompetenzzentrums, an der Fachhochschule des Mittelstands (FHM) statt.

## Kulturguides Mitteleuropa

---

In diesem Workshop haben die Studierenden und AkademikerInnen kulturell relevante Informationen für Unternehmen zu ihrem jeweiligen Herkunftsland zusammengestellt. Drei Schwerpunktthemen standen dabei im Fokus: Kulturstandardausprägungen, die Rolle der Frau und praxisrelevante Tipps. Zu folgenden Ländern liegen diese Informationen vor:

- Polen
- Russland
- Rumänien
- Ungarn
- Bulgarien
- Litauen
- Ukraine
- Slowakei

Neben den verantwortlichen ProjektpartnerInnen von der Universität Bielefeld und der Fachhochschule des Mittelstands (FHM) gilt unser besonderer Dank den AutorInnen sowie Christina Sierpinski, aufgrund deren Engagements bei der administrativen Betreuung die Publikation in dieser Form realisiert werden konnte.

Die AutorInnen gewährleisten die Korrektheit der Angaben. Aktuelle Änderungen sind bei diesen zu erfragen.

## 1 Interkulturelle Kompetenz

Der Begriff interkulturelle Kompetenz wird häufig konträr diskutiert und es findet sich keine einheitliche Definition.

Grundsätzlich beinhaltet der Begriff zentral, sensibel andere Normen und Werte zu erfassen und sich darauf einstellen zu können.

Dazu ist die Fähigkeit zur Perspektivübernahme elementar wichtig. Weiterhin gehören dazu die Reflexion der eigenen Gefühle, Bewertungen und Vorurteile sowie die Entwicklung von Toleranz, Offenheit für Veränderungen und die Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit ethnischen Konflikten.

Neben einer grundsätzlichen Disposition über die eingangs genannten Kompetenzen, ist darüber hinaus auch ein Wissen um die kulturellen Besonderheiten des Landes wichtig. Man spricht in diesem Zusammenhang auch von „Kulturstandardausprägungen“ (s. Weitz, 2007). Diese Kulturstandardausprägungen liegen auf einer Art Kontinuum zwischen dichotomen Begriffen (z.B. Individualismus-Kollektivismus), und es ist je nach Land unterschiedlich, wo sich die relative Ausprägung auf diesem Kontinuum bewegt. Das Wissen um die entsprechenden kulturellen Besonderheiten ermöglicht ein taktvolles und angemessenes Vorgehen im fremden Land und man erzielt in der Regel eine größere Übereinstimmung, was wiederum mit einem größeren geschäftlichen Erfolg gekoppelt ist.

## 2 Kulturstandardausprägungen

In diesem Kulturguide sind ausgewählte Kulturstandardausprägungen zusammengestellt und beschrieben worden. Darüber hinaus sind weitere Informationen enthalten, die einen sicheren Umgang mit der bulgarischen Kultur ermöglichen.

Die Kulturstandardausprägungen (Punkte 2.4, 2.5, 2.6, 2.7, 2.8 und 2.10) beziehen sich allerdings nicht speziell auf Bulgarien. Vielmehr handelt es sich hier um Beschreibungen, die grundsätzlich für Mittel- und Osteuropa gelten.



## 2.1 Individualismus – Kollektivismus

Lange Zeit war die Erziehung in Bulgarien auf das Wohl der Gruppe, des Kollektivs ausgerichtet. Die Familie und das Familienleben spielen eine sehr wichtige Rolle. Die meisten Kinder wohnen bei ihren Eltern- auch nach der Erreichung der Volljährigkeit und leisten einen finanziellen Beitrag. Die Tendenz zum Individualismus und zur Selbstständigkeit nimmt zu. Selbstbewusstsein, Selbstständigkeit und Selbstachtung sind zu Leitbegriffen im heutigen Bulgarien geworden. Es gilt individualistisch und zugleich in einem Kollektiv flexibel und produktiv zu sein.

Die kollektivistische oder die individualistische Einstellung wird durch Faktoren wie soziale und regionale Herkunft, finanzielle Situation, Alter u.a. bestimmt. So sind z.B. die jungen Hauptstadteinwohner am meisten individualistisch eingestellt. Sie streben nach Selbstständigkeit und Realisierung im Beruf. Zurzeit nimmt die Tendenz zum Individualismus und zur Selbstständigkeit zu.

## 2.2 Hohe Machtdistanz – Geringe Machtdistanz

In hierarchischen Machtstrukturen herrschen Gehaltsunterschiede, verschiedene Benehmensweisen, Weltanschauungen usw. vor. In Bulgarien ist die Abhängigkeit zu den Menschen an der Hierarchiespitze deutlich spürbar.

Besonders in der Provinz stellt eine Machtposition ein Privilegium immer derselben Menschengruppe dar. Diese umsorgt eigene Bekannte und Verwandte an erster Stelle. Gegenüber den Machtausübenden sind einzelne Personen meist nicht geschützt.

## 2.3 Langzeitorientierung – Kurzzeitorientierung

Die Bulgaren sind es gewöhnt, sich an jede neue Situation schnell anzupassen. Darum planen sie nie ihre Zeit und greifen selten auf Terminkalender zurück. Dies wird durch die Unsicherheit am Arbeitsplatz verstärkt. Pläne werden eher für die ferne Zukunft gemacht.

## 2.4 Sachorientierung – Personenorientierung

Für Mittel- und Osteuropäer ist es wichtig eine gute persönliche Beziehung und Vertrauen zu

ihren WirtschaftspartnerInnen aufzubauen. Sie kommunizieren personen- und beziehungsorientiert. Es kommt vor, dass Geschäftsessen bei den GeschäftspartnerInnen zu Hause statt finden. Dies ist eine besondere Vertrauensgeste. Um eine gute partnerschaftliche Geschäftsbeziehung aufzubauen ist es besonders wichtig Zeit zu investieren.

## 2.5 Neutrale Kulturen – Affektive Kulturen

Mittel- und Osteuropäische GeschäftspartnerInnen weisen einen unterschiedlichen Grad an Expressivität auf. Beim ersten Meeting ist mit einem ruhigen und zurückhaltenden Benehmen zu rechnen. Mit der Zunahme wirtschaftlicher Kontakte wird das Verhalten der Manager lebendiger. Die Mittel- und Osteuropäer können nicht immer ihre Gefühle verbergen. In kritischen Momenten kann es zu Gefühlsausbrüchen und Gereiztheit kommen. Sie sprechen mit mittlerem Stimmvolumen, weshalb Besucher ein lautes Reden in der Öffentlichkeit vermeiden sollten. Dies wird ungerne gesehen und stößt in der Regel auf Ablehnung. Das Berührungs-Verhalten in der Geschäftskultur begrenzt sich auf das Reichen der Hände beim Begrüßen und beim Abschied. Von älteren Geschäftsleuten sind Umarmungen als Begrüßungsform zu erwarten. Am Verhandlungstisch wird direkter Blickkontakt eingehalten. Er ist offen, aber nicht intensiv.

## 2.6 Modernität – Traditionalismus

Mittel- und Osteuropäer stehen westlichen Standards sehr aufgeschlossen gegenüber und haben schon Vieles übernommen. Allerdings wird besonders im familiären und kirchlichen Bereich viel Wert auf Tradition gelegt.

## 2.7 Polychrone Arbeitsweise – Monochrome Arbeitsweise

Der Faktor Zeit gilt für die Mittel- und Osteuropäer als ein Orientierungsrahmen. In der polnischen Arbeitswelt kommt eine detaillierte Arbeitsstrukturierung und -planung seltener vor. Sie widmen sich in ihrer Arbeitszeit mehreren Sachverhalten und wechseln je nach Bedarf zwischen ihnen hin und her. Sie favorisieren also eine polychrone Arbeitsweise. Daher arbeiten sie einzelne Sachverhalte oft nicht gründlich ab.

Den Geschäftsleuten sind allerdings die Wichtigkeit von Pünktlichkeit sowie das Einhalten der

verabredeten Termine in einer internationalen Kooperation bewusst.

## 2.8 Direkte Kommunikation – Indirekte Kommunikation

Der indirekte Kommunikationsstil ist in Mittel- und Osteuropa vorherrschend, kann aber je nach Gesprächspartner variieren. Insgesamt geht man sehr höflich miteinander um. Es wird sehr darauf geachtet, den anderen nicht zu verletzen. Dies kann dann soweit gehen, dass man lieber gar nichts sagt, anstatt den anderen „vor den Kopf zu stoßen“.

## 2.9 Ideologismus – Pragmatismus

Die politisch instabile Lage des Landes schlägt sich im Lebensstil nieder. Die Bürger haben wenig Vertrauen in die Regierung und sind meist enttäuscht und fühlen sich unsicher. Das Leben ist mit großem Stress verbunden. Arbeitsplätze sind unsicher, das Einkommen reicht oft nicht aus um Rechnungen zu begleichen.

Die meisten Bulgaren nehmen ihre Bürgerrechte nicht richtig wahr. Vielmehr demonstrieren sie ihre Unzufriedenheit, indem sie an den politischen Wahlen nicht teilnehmen.

## 2.10 Das Wichtigste in Kürze

- Achten Sie auf das Herstellen einer persönlichen Beziehung
- Äußern Sie Kritik vorsichtig; ggf. als Anregung
- Versuchen Sie zu langfristige Planungen zu vermeiden
- Lassen Sie Ihren Geschäftspartnern eigene Spielräume
- Das Zeigen von Gefühlen ist bedingt erwünscht
- Zeigen Sie Respekt vor Traditionen: Kirche und Staat
- Von Frauen wird ein feminines Auftreten/ Erscheinungsbild erwartet
- Bereiten Sie sich auf andere Kommunikationsgewohnheiten vor: Im Meeting zu telefonieren ist normal!

## 3 Die Rolle der Frau in Beruf und Gesellschaft

Die bulgarischen Frauen sind gleichzeitig Mütter, Ehefrauen, Unternehmerinnen und Entscheidungsträgerinnen. Während der postsozialistischen Transformation haben sich die traditionellen Geschlechterrollen der Frau als Hausfrau und die des Mannes als Ernährer der Familie rehabilitiert. Dennoch zeichnet Bulgarien ein hohes Niveau der weiblichen Erwerbstätigkeit und ein ständiges Anwachsen der Selbstständigkeit und des Unternehmertums unter den Frauen aus. Allerdings dominieren sie bei den niedriger bezahlten, doch sichereren Arbeitsplätzen im staatlichen Sektor.

## 4 Praxisbezogene Informationen und Tipps

Als Praxistipps sind hier ausgewählte Informationen zusammengestellt worden, die die Aufnahme von geschäftlichen Beziehungen und die Bewältigung unvorhergesehener Situationen in Bulgarien erleichtern sollen.

### 4.1 An- und Abreise

Bulgarien verfügt über drei internationale Flughäfen: In der Hauptstadt Sofia und in den Hafenstädten Varna und Burgas.

### 4.2 Währung

Bulgarien gehört seit 2007 der EU an. Voraussichtlich 2010 wird der EURO eingeführt. Bis dahin wird mit „Lewa“ bezahlt. In den Innenstädten befinden sich zahlreiche Wechselstuben. Hierbei gilt es auf den Wechsel-Kurs zu achten. Nur im Notfall sollte man am Flughafen oder im Hotel umtauschen. Es ist empfehlenswert das Geld an EC-Automaten abzuheben.

## 4.3 Transport

Leider befindet sich das Straßennetz in einem schlechten Zustand. Unter den öffentlichen Fortbewegungsmitteln in Bulgarien, ist vom Nutzen der Stadtbusse abzuraten. Diese fahren nach keinem Zeitplan, sind hoffnungslos langsam, überfüllt und schmutzig. Alternativen stellen kleine private Kleintransporter dar, die keine festen Haltestellen anfahren und herangewinkt werden. Taxis bieten die schnellste Fahrmöglichkeit und sofern man sich vor der Fahrt nach dem Preis / Tarif erkundigte, auch ein günstige.

Es besteht auch die Möglichkeit ein Auto zu mieten. Doch die Straßenverkehrsordnung wird nicht immer eingehalten. Für Fußgänger ist es wichtig zu wissen, dass die Zebrastreifen meistens nicht gelten. Außerdem sind die Strassen mit Schlaglöchern übersät.

Zugfahrten sind nicht empfehlenswert. Die Fahrten werden durch häufiges Halten unterbrochen und dauern lange.

## 4.4 Aufenthalt

In Bulgarien sollte man große Hotels vorziehen, die in der Regel besser ausgestattet und komfortabler sind. Mit Klimaanlage ausgestattete Zimmer zahlen sich vor allem in den heißen Sommermonaten aus.

## 4.5 Die bulgarische Küche

Die bulgarische Küche ist noch recht unbekannt. Sie ähnelt sehr stark der griechischen und ist würzig und abwechslungsreich. Fleisch hat keinen hohen Stellenwert. Zu den Fleischspezialitäten zählen: „lukanka“ und „fille ellena“. Im Sommer wird überall „tarator“ angeboten, kalte Suppe aus Joghurt. Sie kühlt, und kombiniert mit Brot ist sie sehr nahrhaft. Der Schnaps, „rakija“ darf bei keinem freundschaftlichen Abendessen oder Festessen fehlen. Die Bulgaren sind sehr gesellig und bleiben gern lange am Tisch sitzen. Vor allem das Abendessen ist ein stundenlanger Genuss unter Freunden, begleitet von einheimischer Volksmusik, die in den meisten rustikalen Restaurants live gespielt wird.

In Bulgarien wird Wein angebaut und Bier gebraut.

## 4.6 Leute und Sprache

Grundsätzlich braucht man Bulgarischkenntnisse um weiterzukommen, trotz zunehmender Verbreitung der Englischen Sprache. Sobald Ausländer versuchen Bulgarisch zu sprechen begegnet man ihnen mit viel Sympathie.

Die Bulgaren sind sehr gastfreundlich und laden gern zu sich nach Hause oder in ein Lokal ein. Auch ohne eine Einladung ist man jederzeit herzlich willkommen.

Allerdings sind die meisten Bulgaren schlecht auf Türken zu sprechen, was als Folge der fünf Jahrhunderte lang dauernden türkischen Fremdherrschaft zu betrachten ist. Auch Sinti und Römer genießen ein schlechtes Ansehen und werden meist als lernunwillig und als Diebe angesehen.

Lassen Sie sich von einem Kopfschütteln und einem „da“ (dt. ja) nicht beirren, denn es ist ein Zeichen für Zustimmung, während eine Verneinung mit Kopfnicken ausgedrückt wird.

## 4.7 Geschäftsbeziehungen mit Bulgarien

Die Grenze zwischen Berufs- und Privatleben ist sehr unklar. Daher spielen persönliche Kontakte und Sympathien eine wichtige Rolle bei Geschäftsbeziehungen. So kommt es vor, dass der Anteil des explizit Gesagten im Verhältnis zur Gesamtinformation nicht hoch ist. Es ist empfehlenswert auf die Körpersprache seines Geschäftspartners und die nonverbalen Signale zu achten. Außerdem sind die Bulgaren sehr stolz und geben ungern auf oder nach. Aus diesem Grund sollten Aussagen, wie „Alles in Ordnung“ mit Vorsicht genossen und der Zustand am besten persönlich überprüft werden. Rein virtuelle Geschäftsbeziehungen funktionieren so gut wie gar nicht.

Termine und Vereinbarungen werden vor allem dann eingehalten, wenn sie für die weitere Zusammenarbeit wirklich wichtig sind und vorher bestätigt wurden.

Um gute partnerschaftliche Geschäftsbeziehungen zu pflegen ist es wichtig das Vertrauen des Businesspartners zu gewinnen und mit Konflikten und „Reiz-Themen“ umgehen zu können. Der Sympathiefaktor ist nicht zu unterschätzen. Hierbei können sich Kenntnisse landesüblicher Verhaltensregeln auszahlen. Wenn man langfristige und gut funktionierende Partnerschaften zu Firmen in Bulgarien aufbauen möchte, ist es wichtig sich vorher mit landesüblichen Verhaltensweisen vertraut zu machen. Bei Terminabsprachen sollten folgende Feiertage

## Kulturguides Mittelosteuropa

---

beachtet werden:

- 3. März – Tag der Befreiung
- 6. Mai – St. Georg
- 24. Mai – Tag des slawischen Schrifttums
- 6. September – Tag der Einheit
- 22. September – Unabhängigkeitstag

Termine rund um die genannten Feiertage und während der Sommermonate Juli und August sind eher selten. In diesen Zeiträumen werden meist die Urlaube gelegt. Es ist empfehlenswert einen Termin ein paar Tage zuvor zu bestätigen. Grundsätzlich gilt bei Terminabsprachen zu beachten, dass Bulgarien 1 Stunde vor der mitteleuropäischen Zeit liegt.

Beim Ersttreffen wird zunächst alles Geschäftliche hintenangestellt während auf das Kennen lernen großen Wert gelegt wird.

Meetings beginnen generell mit der Begrüßung der Teilnehmer durch Handschlag, gefolgt von der Verteilung der Visitenkarten. Die Anrede per Vornamen ist bei Geschäftspartnern unüblich und sollte vom bulgarischen Partner ausgehen. Titel spielen eine wichtige Rolle und dürfen, falls bekannt, gerne dem Namen vorangestellt werden. Bulgarische Senior Executives haben nicht selten eine kommunistische Laufbahn gemacht. Bemerkungen zum Kommunismus können daher schnell zum peinlichen Ausrutscher werden.

Da Entscheidungsprozesse nur langsam vorankommen, ist Geduld angebracht.

Bei Präsentationen ist es empfehlenswert sich auf die wichtigsten Fakten zu beschränken, da lange Reden wenig Sympathie erzeugen.

Führungskräfte und MitarbeiterInnen der jüngeren Generation sind nicht nur gut ausgebildet sondern auch flexibel und bereit sich vom alten System zu verabschieden.

Geschäftssessen sind keine Nebensächlichkeiten, da es oft vorkommt, dass geschäftliche Entscheidungen währenddessen getroffen werden.

## 5 Ihre Landeskundigen AssistentInnen für Bulgarien sind:

Atanaska Georgieva

Andrey Stoyanova

**Weitere Informationen erhalten Sie unter:**

<http://www.forum-ost.de/assistenten.0.html>



## 6 Quellennachweis

<http://www.uni-graz.at/~gomilsch/publi/gender2/werw1.html>

<http://www.bulgarien.info/land-leute/>

<http://www.bulgarien-net.de/html/weine.php>

[http://oneword.de/index.php?option=com\\_content&task=view&id=49&Itemid=](http://oneword.de/index.php?option=com_content&task=view&id=49&Itemid=)

<http://www.oxfordbusinessgroup.com/publication.asp?country=23>

[http://intercultural-network.de/einfuehrung/kulturelle\\_dimensionen.shtml](http://intercultural-network.de/einfuehrung/kulturelle_dimensionen.shtml)

Weitz, Andrea: Führungskräfteentwicklung in KMU im Zeichen der Globalisierung. In: Wer aktiv führt gewinnt – Best Practice für den Mittelstand. FHM-Verlag, Bielefeld, 2007



Gefördert durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds

