



Interkulturelle Kompetenz - Beruflich in Polen -

Verfasser

Markus Eidam

Markus Eidam & Partner

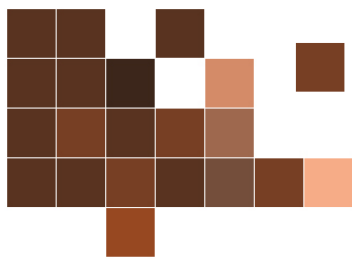
Interkulturelle Trainings,
Organisationsentwicklung,
Weiterbildung
Reichenhainer Straße 2

09111 Chemnitz

Tel.: 0371 3 13 80 66
Mobil: 0176 24 43 65 78
Fax: 030 4 84 98 60 85

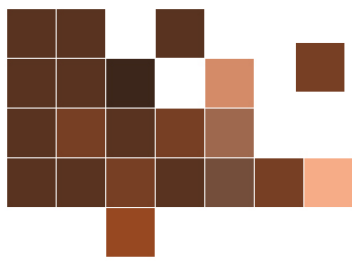
E-Mail: info@eidam-und-partner.de
Internet: <http://www.eidam-und-partner.de>

Dezember 2004



Inhaltsverzeichnis	2
1. Beruflich in Polen	3
1.1 Zur Relevanz interkultureller Kommunikationsfähigkeit	3
1.2 Kulturelle Unterschiede zwischen Deutschen und Polen	4
a) Nationalstolz	5
b) Gering ausgeprägtes Wirtschaftsdenken	6
c) Enge persönliche Bindungen	7
d) Abwertung von Strukturen	8
2. Trainerprofil	9





1.1 Zur Relevanz interkultureller Kommunikationsfähigkeit

Im Zuge der Globalisierung treffen tagtäglich mehr Menschen unterschiedlicher Kulturen aufeinander. Ein Umstand, der sowohl große Chancen als auch Risiken eröffnet. Denn, oft wird dabei das eigentlich Offensichtliche vergessen: die kulturell bedingten Unterschiede im Denken und Handeln der Menschen. Diese kulturellen Differenzen wirken sich auf viele unternehmensrelevante Felder aus, so zum Beispiel: Verhandlungsführung, Personalarbeit, Motivationsstrategien, Gruppenverhalten, Mitarbeitergespräche, Finden von lokalen Kooperationspartnern, Behörden-gänge und Vieles mehr.

Ein Fakt wird hier sehr deutlich: Treffen Personen aus unterschiedlichen Kulturen aufeinander, sind Missverständnisse bereits vorprogrammiert. Dies ist im wirtschaftlichen Bereich besonders gefährlich. Denn Fehler können sich Unternehmen nur in den seltensten Fällen leisten.

So ist es lediglich **eine** Voraussetzung, die jeweilige Landessprache zu beherrschen. Für einen dauerhaften wirtschaftlichen und auch sozialen Erfolg im Ausland benötigen Sie bedeutend mehr.

Wir bereiten Sie optimal auf Ihren Auslandseinsatz vor.

Unser Leistungsspektrum:

- Interkulturelles Coaching (für Einzelpersonen),
- Interkulturelle Workshops (für bis zu 6 Personen),
- Interkulturelle Trainings (für maximal 15 Personen).

In unseren Intensiv-Veranstaltungen werden Ihre Mitarbeiter sowohl mit der zu erwartenden Umgebung, als auch möglichen Problemen im Zielland vertraut gemacht. Zudem liefern wir Ihnen umfassende Informationen zur wirtschaftlichen und politischen Lage des betreffenden Landes. Wir arbeiten deutschlandweit und somit auch ganz in Ihrer Nähe.

Kontaktieren Sie uns für ein unverbindliches und kostenloses Angebot!





1.2 Kulturelle Unterschiede zwischen Polen und Deutschen

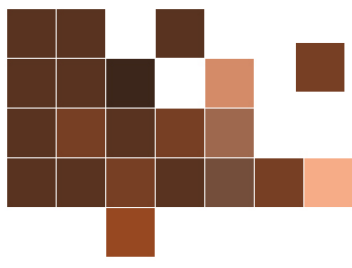
Aus einer kulturvergleichenden Perspektive sollte man Polen zunächst im Kontext anderer mittelosteuropäischer Länder betrachten. Dabei fällt eine große Gemeinsamkeit besonders ins Gewicht: viele mittelosteuropäische Länder (Tschechien, Polen, Ungarn, Slowakei, Kroatien, Baltikum) stellen seit Jahrhunderten das faktische und angestrebte Macht- und Einflussgebiet diverser Großmächte (z.B. Deutsches Reich, Osmanisches Reich, Napoleon, Habsburger Reich, Kommunismus) dar. Obwohl diese Erfahrungen für viele westeuropäische Länder schwer nachvollziehbar sind, ist ihre tief schürfende Wirkung maßgeblich für viele kulturelle Eigenheiten. So tendieren die Länder Mittelosteuropas dazu, sehr freiheitsliebend zu sein. Jegliche Einmischung westlicher Organisationen / Unternehmen oder Staaten wird zunächst als Bedrohung empfunden. Eine weitere zentrale Eigenschaft ist die Betonung nationaler Identität. So ziemlich jedes der vorhin genannten Länder legt großen Wert auf die eigene Kultur und deren Werte.

Mit den folgenden Ausführungen zu den polnischen Kulturmustern soll ein kurzer Überblick über eines dieser mittelosteuropäischen Länder gegeben werden. Die präsentierten Erkenntnisse haben sich in diversen Studien und Trainings als wirksam erwiesen. Nichts desto trotz muss ich darauf hinweisen, dass es durchaus individuelle Unterschiede geben kann.

Für eine komplette Aufführung der zentralen polnischen Kultur-Muster möchte ich auf unsere interkulturelle Vorbereitung verweisen. In unseren Coachings, Workshops und Trainings werden alle für Sie relevanten Informationen (Verhandlungsführung, Personalarbeit, Motivationsstrategien, Gruppenverhalten, Mitarbeitergespräche, Finden von lokalen Kooperationspartnern, Behördengänge und Vieles mehr) praxisnah vermittelt.

Folgende polnische Eigenschaften sind maßgeblich für die Interaktion zwischen Polen und Deutschen (aus der Kulturstandard-Forschung):





a) Nationalstolz

Polen war lange Zeit Spielball fremder Mächte. Stets von unterschiedlichen Nationen (ob aus West oder Ost) bedrängt, entwickelte sich eine tief schürfende Angst, besetzt, ausgebeutet oder beeinflusst zu werden. Diese Bedrohung von außen bewirkte eine starke Rückbesinnung auf zentrale polnische Werte, um auf diese Weise das eigene kulturelle Selbstbewusstsein zu stärken. Dieses Nationalbewusstsein hat sich über Generationen gehalten und wurde, wenn überhaupt, eher verstärkt als gemindert.

Für den (kulturell) außen stehenden Beobachter zeigt sich dieser Nationalstolz vor allem durch eine starke Thematisierung in der polnischen Kunst. Hier werden die wenigen ruhmreichen Geschichts-Ereignisse in Literatur, Malerei und Musik regelrecht zelebriert. Des Weiteren mögen es die Polen, ihre nationalen Helden zu verehren: So werden Nobelpreisträger (wie zum Beispiel Marie Curie), berühmte Sportler (Adam Malysz) oder Politiker (Lech Walesa) auf eine Weise geschätzt, wie es aus deutscher Sicht nur schwer vorstellbar ist.

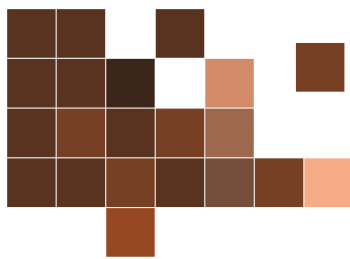
Die daraus resultierenden **Schlussfolgerungen** für einen interkulturellen Kontakt mit Polen liegen nahezu auf der Hand:

Eine nicht unwesentliche Grundvoraussetzung ist die Kenntnis der polnischen Geschichte inklusive ihrer nationalen Helden (Curie, Malysz, Walesa, ...) um in Gesprächen darauf Bezug zu nehmen. So könnte man in informeller Runde beispielsweise die polnische Kultur loben und auf deren Errungenschaften hinweisen.

Ebenso sollte der polnische Nationalstolz als eine Art Überthema bei jeder kommunikativen Handlung bedacht werden. Ausländer sollten sich stets darüber im Klaren sein, dass sie von Polen mit einem gesunden Argwohn betrachtet werden. Jede Kooperation, ob nun im politischen oder wirtschaftlichen Bereich, sollte folglich so präsentiert werden, dass die polnische Souveränität nicht angegriffen wird.

Behandeln Sie Ihre polnischen Geschäftspartner als absolut gleichwertig und nicht etwa als schwachen osteuropäischen Partner, der vom (starken) Westler noch viel lernen kann / muss.





Aus organisationeller Sicht sollte bedacht werden, dass das Installieren von ausländischen Organisationsformen, Lösungsmöglichkeiten und sogar Führungspersonen als Beleidigung polnischer Fähigkeiten angesehen werden kann und folglich mit angemessener Vorsicht und Berücksichtigung polnischer Interessen betrieben werden muss.

b) Gering ausgeprägtes Wirtschaftsdenken

Aufgrund der jahrelangen Dominanz des Katholizismus und der Zentrierung auf die Landwirtschaft gibt es, vor allem bei der älteren Generation der Geschäftsführer und Manager, einen nicht unerheblichen Mangel an marktwirtschaftlichem Konkurrenzdenken. Dies soll nicht etwa bedeuten, dass es an der betriebswirtschaftlichen Ausbildung mangle. Vielmehr waren polnische Unternehmer über Jahrzehnte lediglich nicht mit Konkurrenzsituationen konfrontiert. Während der Zeit der sozialistischen Marktwirtschaft herrschte, wie in anderen Ostblockstaaten auch, die Planwirtschaft. Konkurrenzkampf gab es nicht, da die Produktionszahlen der Betriebe von staatlicher Seite vorgegeben und somit auf partnerschaftliche Zusammenarbeit hin angelegt waren.

Man sollte, als **Schlussfolgerung**, keinesfalls den Fehler begehen, die Polen als (wirtschaftlich) naive Laien zu betrachten, denn das sind sie keineswegs. Wohl aber sollte man bei Kooperationen darauf achten, in wie weit die betriebswirtschaftlichen Voraussetzungen erfüllt sind. Sollte in diesem Feld Handlungsbedarf bestehen, muss dieses Thema sehr vorsichtig angegangen werden. Der deutsche Manager sollte seinem polnischen Kollegen nicht das Gefühl geben, alles besser zu wissen und mit fertigen Konzepten das bisher dagewesene zu überrumpeln. Eine Verbesserung des polnischen Konkurrenzdenkens sollte, im Sinne der interkulturellen Verständigung, vielmehr auf partnerschaftliche Art und Weise funktionieren.





c) Enge persönliche Bindungen

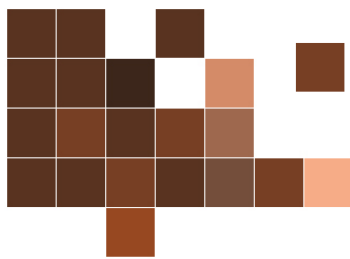
Deutschland als ein eher individualistisches Land betont gerade im zwischenmenschlichen Bereich eher den Sach- als den Personen-Aspekt. Aus diesem Grund ist die Bedeutung der engen persönlichen Beziehungen in Polen für viele Deutsche nicht nur unverständlich, sondern regelrecht gewöhnungsbedürftig.

Rein arbeitstechnisch gesehen mag die erste Konsequenz dieser kulturellen Eigenschaft noch ganz annehmbar erscheinen: Polnische Angestellte sehen ihre Kollegen primär als Freunde, mit denen sie rein zufällig auch zusammenarbeiten. Ein Umstand, der aus rein motivationstheoretischer Sicht nicht einmal verkehrt zu sein scheint. Die daraus resultierenden, eher informellen Gespräche am Arbeitsplatz werden von ausländischen und natürlich auch von einheimischen Führungskräften gern in Kauf genommen.

Der aus den engen persönlichen Beziehungen resultierende Negativeffekt ist für westliche Führungskräfte und Manager jedoch umso schwieriger zu verstehen. Die Bevorzugung der personalen Aspekte macht auch bei der Kommunikation über die Unternehmensgrenze hinaus keinen Halt. So kann es durchaus die Regel sein, dass man auf polnischen Behörden Wochen und Monate ohne auch nur ein Ergebnis verbringt. Häufigster Grund ist nicht etwa die Inkompetenz der polnischen Beamten, vielmehr wurden einfach nicht die richtigen „Schalter“ von den passenden Personen betätigt. Manche Behördengänge kosten einen gut informierten und beziehungsorientierten Polen keine halbe Stunde, wobei mancher Ausländer die bereits erwähnten Wochen oder Monate für die gleiche Prozedur in Kauf nehmen muss. Eben beschriebenes Phänomen setzt sich beim Finden lokaler Kooperationspartner fort. Während der ausländische Manager noch schroff abgewiesen wird, findet dessen polnischer Abteilungsleiter mit dem gleichen Anliegen offene Türen und Arme.

Eine direkte **Schlussfolgerung** lässt sich wie folgt ziehen: Man sollte eine intensive, freundschaftliche Beziehung zu den Mitarbeitern der höchsten und mittleren polnischen Führungsebene eines Unternehmens aufbauen. Deutschen Führungskräften und Managern fällt eine derartige Beziehungsorientierung nicht immer leicht, da sie es gewohnt sind, ihre Leistungen eher über inhaltliche Aspekte zu definieren.





Folglich muss in diesem Bereich besonders intensiv an der eigenen Persönlichkeitsstruktur gefeilt werden.

Die somit erreichten (relativ) engen persönlichen Beziehungen erleichtern einem

a) den Eintritt in den polnischen Markt über mögliche Kooperationen, und

b) der so involvierte Manager kann die Beziehungsgeflechte seiner polnischen Angestellten nutzen, um sich „Zugang“ zu bisher „verschlossenen“ Türen zu verschaffen.

Ein weiterer sehr wichtiger Fakt ist ebenfalls mit den engen persönlichen Beziehungen verbunden: Das Auftreten einer Person ist während eines Gesprächs wesentlich wichtiger als das, was letztlich gesagt wird. So versuchen die polnischen Bürger, in jedem Gespräch zunächst einmal einen persönlichen Kontakt aufzubauen. Alles Weitere, das Inhaltliche betreffend, ergibt sich im Laufe der Konversation.

Die **Schlussfolgerung** für Geschäftsbeziehungen könnte daher kaum eindeutiger sein: Das Angebot (Inhalt) muss sehr gut sein, die Präsentation dieser Inhalte muss aber auf einer sehr menschlichen / gemütlichen Basis geschehen.

d) Abwertung von Strukturen

Polen legen keinen großen Wert auf Pläne, Gesetze oder Vorschriften. In Ihren Augen sind Gesetze größtenteils nur Unterdrückungsmittel, die ehemalige Besatzer als lästiges Erbe übrig ließen. Statt dessen lieben es die Polen, zu improvisieren. In einer Befragung stellte sich so zum Beispiel heraus, dass sich die meisten Polen als flexibel, kreativ oder findig empfinden. Die Deutschen, im Vergleich, bevorzugen es, die verschiedensten Sachen zu planen und zu regeln.

Es ist folglich nicht schwer vorstellbar, dass hier große Konfliktpunkte lauern. Der deutsche Manager, der versucht, seine polnischen Kooperationspartner / Kollegen zu sehr zu reglementieren, wird genau das Gegenteil erreichen. Die große Herausforderung besteht aus deutscher Sicht darin, einen Teil der eigenen Kontrollsucht aufzugeben, um den Polen somit zu effektivem Arbeiten zu verhelfen.

Diese Übersicht stellt einen Auszug der polnischen Kulturstandards dar und wird in unseren Veranstaltungen erweitert und intensiviert.

