

Katrin Fischer / Sonja Dünstl /  
Alexander Thomas

## **Beruflich in Polen**

Trainingsprogramm für Manager,  
Fach- und Führungskräfte



**HANDLUKSKOMPETENZ IM AUSLAND**

Katrin Fischer / Sonja Dünstl / Alexander Thomas, Beruflich in Polen

V&R

Katrin Fischer / Sonja Dünstl / Alexander Thomas, Beruflich in Polen

# Handlungskompetenz im Ausland

herausgegeben von  
Alexander Thomas, Universität Regensburg

Vandenhoeck & Ruprecht

Katrin Fischer / Sonja Dünstl / Alexander Thomas, Beruflich in Polen

Katrin Fischer

Sonja Dünstl

Alexander Thomas

# **Beruflich in Polen**

**Trainingsprogramm für Manager,  
Fach- und Führungskräfte**

Vandenhoeck & Ruprecht

Katrin Fischer / Sonja Dünstl / Alexander Thomas, Beruflich in Polen

Die 5 Cartoons hat Jörg Plannerer gezeichnet.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-525-49112-6

© 2007, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Göttingen /  
[www.v-r.de](http://www.v-r.de)

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages. Hinweis zu § 52a UrhG: Weder das Werk noch seine Teile dürfen ohne vorherige schriftliche Einwilligung des Verlages öffentlich zugänglich gemacht werden. Dies gilt auch bei einer entsprechenden Nutzung für Lehr- und Unterrichtszwecke. Printed in Germany.

Satz: Satzspiegel, Nörten-Hardenberg  
Druck und Bindung: Hubert & Co., Göttingen

Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier.

## ■ Inhalt

Vorwort . . . . .	7
Einleitung . . . . .	11
Orientierung in Polen . . . . .	11
Die polnischen Kulturstandards . . . . .	12
Das Trainingsmaterial: Aufbau und Anwendung . . . . .	14
Ziele des Trainings . . . . .	15
<b>Themenbereich 1: Personenbezogene Emotionalität</b> . . . . .	19
Beispiel 1: Unerfüllbare Anordnungen . . . . .	19
Beispiel 2: Der Leasingwagen . . . . .	24
Beispiel 3: Vorschläge zur Strukturreform . . . . .	29
Beispiel 4: Die Bilanzbesprechung . . . . .	34
Beispiel 5: Die Standardisierung . . . . .	39
Kulturelle Verankerung von »Personenbezogene Emotionalität« . . . . .	44
<b>Themenbereich 2: Soziale Beziehungen</b> . . . . .	49
Beispiel 6: Das erste Treffen . . . . .	49
Beispiel 7: Die Rückmeldelisten . . . . .	54
Beispiel 8: Die Eröffnungsrede . . . . .	59
Beispiel 9: Unfall auf Urlaubsreise . . . . .	63
Beispiel 10: Kostenoptimierung . . . . .	67
Kulturelle Verankerung von »Soziale Beziehungen« . . . . .	72
<b>Themenbereich 3: Hierarchieorientierung</b> . . . . .	77
Beispiel 11: Anweisungen aus der Stammfirma . . . . .	77
Beispiel 12: Kommunikation zwischen Abteilungen . . . . .	81
Beispiel 13: Warten . . . . .	85
Beispiel 14: Kaufverhandlungen . . . . .	89
Beispiel 15: Die Umstrukturierung . . . . .	94
Kulturelle Verankerung von »Hierarchieorientierung« . . . . .	98

<b>Themenbereich 4: Flexibler Umgang mit Regelsystemen</b> . . . . .	103
Beispiel 16: Gesprächsnotizen . . . . .	103
Beispiel 17: Kundenakquisition . . . . .	107
Beispiel 18: Zahlungsunfähig . . . . .	111
Kulturelle Verankerung von »Flexibler Umgang mit Regelsystemen« . . . . .	115
<b>Themenbereich 5: Status und Etikette</b> . . . . .	119
Beispiel 19: Die Firmenwagen . . . . .	119
Beispiel 20: Der Grillabend . . . . .	123
Kulturelle Verankerung von »Status und Etikette« . . . . .	127
<b>Die Kulturstandards im Überblick</b> . . . . .	131
<b>Abschließende Bemerkungen</b> . . . . .	133
Kirche und Glaube in Polen . . . . .	133
Vergangenheitsorientierung in Polen und die aktuellen deutsch-polnischen Beziehungen . . . . .	137
<b>Literaturempfehlungen</b> . . . . .	141
<b>Literatur</b> . . . . .	142

## ■ Vorwort

Im Zuge der EU-Erweiterung ist Polen für Deutschland ein wichtiger Wirtschaftspartner geworden. Die Ansiedlung personalintensiver Produktionseinheiten in Polen sichert vielen deutschen Firmen die internationale Wettbewerbsfähigkeit. Gut ausgebildete polnische Arbeitskräfte erhalten einen gesicherten und nach dem neuesten Stand der Technik ausgestatteten Arbeitsplatz. Dabei ist zu beachten, dass immer weniger Deutsche dauerhaft in den polnischen Niederlassungen arbeiten, sondern eher sporadisch zu Besprechungen anreisen und immer mehr polnische Fachkräfte auf allen Hierarchieebenen die Verantwortung übernehmen. Das angestrebte Ziel dabei ist zweifelsohne, auf gleicher Augenhöhe eng und vertrauensvoll so zu kooperieren, dass beide Partner ihre Ziele erreichen und dies auf einem Wege, der ein hohes Maß an beiderseitiger Zufriedenheit aufweist. Genau das aber ist schwierig, und nicht allein aufgrund der Erfahrungen, die Polen mit Deutschen und umgekehrt gerade in der jüngeren Geschichte gemacht haben, sondern auch wegen kultureller Unterschiede.

Im Verlauf der wechselvollen Geschichte hatten gerade die Polen – im östlichen Teil Europas mitten zwischen zwei Großmächten und deren eigenständigen Interessen gelegen – andere Herausforderungen zu bestehen als die Deutschen, die sich in der Mitte Europas als Großmacht positionierten. Es haben sich zwei unterschiedliche Kulturen entwickelt, die prägend sind für die Werte, Normen, Sitten und Gebräuche bis hin zu den Verhaltensgewohnheiten der Menschen in Polen und in Deutschland. Auch wenn manches auf den ersten Blick gleich oder doch sehr ähnlich anmutet, stellt sich bei näherem Hinsehen heraus, dass nicht zu unterschätzende Unterschiede bestehen.



In einer ersten Begegnung und in den ersten Versuchen, miteinander ins Gespräch zu kommen, ist in der Regel jeder um Freundlichkeit, Rücksichtnahme und Herstellung eines guten zwischenmenschlichen Klimas bemüht. Im Arbeitsleben ist dies sicher auch wichtig, aber gerade dort geht es darüber hinaus um mehr. Es müssen Entscheidungen mit weit reichenden Folgen getroffen, Leistungen bewertet sowie interpersonale und sachliche Konflikte gelöst werden, es gibt Anweisungen, Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten und Absprachen zu befolgen. Erst im Arbeitsalltag und im Lebensalltag werden die kulturell bedingten Verhaltensunterschiede erfahrbar, und zwar in Form von unerwarteten und unverständlichen Handlungsweisen und Verhaltensreaktionen des polnischen oder des deutschen Partners. In solchen Fällen reagieren Menschen mit einem einfachen, aber kurzfristig außerordentlich wirksamen Erklärungsmechanismus: Das abweichende Verhalten wird als vom Partner verursacht interpretiert. Wer zunächst vom unerwarteten Verhalten des Partners irritiert war, hat nun wieder Klarheit und Kontrolle über die Situation und weiß, was zu tun ist.

Unberücksichtigt bleibt dabei allerdings, dass die unerwarteten Verhaltensreaktionen aus Sicht des Partners durchaus sinnvoll waren, weil sie seinem kulturspezifischen Orientierungssystem entsprachen. Die Bezugssysteme, nach denen beide ihre Beobachtungen, Beurteilungen und Verhaltensweisen ausrichten, sind aufgrund kultureller Unterschiede divergent und nicht aufeinander abgestimmt. Zudem verlaufen alle diese Prozesse so automatisiert und selbstverständlich, dass sie keiner bewussten Kontrolle bedürfen.

Eine falsche Beurteilung des Partnerverhaltens und seiner Motive und Absichten lässt sich dann vermeiden, wenn man die kulturspezifischen Bezugs- und Orientierungssysteme kennt: wenn man also weiß, nach welchen Regeln die eigenen Handlungen gesteuert werden und nach welchen Regeln die des Partners funktionieren. Diese Regeln zu lernen, zu wissen, wie, wann und warum sie wirksam werden, und mit ihnen so umgehen zu können, dass interkulturell kompetentes Handeln möglich wird, sind das Resultat interkulturellen Lernens und die zentralen Kennzeichen interkultureller Handlungskompetenz.

Das in diesem Buch bereitgestellte Training bietet deutschen Fach- und Führungskräften die Chance, das kulturell bedingte Orientierungssystem ihrer polnischen Partner kennen zu lernen, um die bei ihnen immer wieder beobachteten erwartungswidrigen Verhaltensweisen zu verstehen. Zudem bietet sich ihnen die Chance, sich ihres eigenen kulturellen Orientierungssystems bewusst zu werden, um anhand authentischer Interaktionssituationen aus der beruflichen und alltäglichen Begegnungspraxis zu lernen, interkulturell kompetent zu handeln. So können Verstehensprobleme zwischen Polen und Deutschen vermieden und die vielfältigen Kooperationen optimiert werden.

Alexander Thomas

Folgende Personen hatten in besonderem Maße Anteil an der Entstehung und Vollendung der vorliegenden Publikation:

Barbara Dudkowski, Interkulturelle Trainerin;  
Alexandra Hesse, Universität Regensburg;  
Patrizia Jagiella, Institut für Auslandsbeziehungen in Polen e. V.;  
Jolanta Jackiewicz, Universität Regensburg;  
Paulina Jedrzejczyk, Universität Mainz;  
Dr. Matthias Kneip, Deutsches Poleninstitut Darmstadt;  
Uwe Rethmeier, Unternehmensberater;  
Ute Schmidt-Brasse, Unternehmensberaterin;  
Dr. Silvia Schroll-Machl, Interkulturelle Trainerin;  
Dr. Krzysztof Wojciechowksi, Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder).

Darüber hinaus haben noch zahlreiche weitere Personen mit ihren Kommentaren den Inhalt und die Form der vorliegenden Publikation verbessert und bereichert. Herzlichen Dank für die wertvollen Anregungen, kritischen Beiträge und umfangreiche Unterstützung!



## ■ Einleitung

### ■ Orientierung in Polen

Ein kurzer Skiurlaub in Zakopane, eine Bildungsreise in die ehemalige Kulturhauptstadt Krakau oder Segeln in den Masuren – es gibt vielfältige Möglichkeiten, mit dem Land Polen in Berührung zu kommen. Viele attraktive Regionen sind touristisch gut erschlossen und laden ein, das Land zwischen den Flüssen Bug und Oder zu erkunden. Auch auf wirtschaftlicher Ebene ist ein Einstieg ausländischer Firmen in den polnischen Markt längst kein Abenteuer mehr, sondern ist durch die Angleichung der gesetzlichen Rahmenbedingungen an europäische Standards längst kalkulierbar geworden. Wie aber sieht es aus, wenn man in Polen lebt und arbeitet? Wie funktionieren dann die Orientierung und Verständigung? Der offenkundigste Schritt ist für viele der Besuch eines Sprachkurses. Nicht jedem Deutschen kommen die polnischen Laute leicht über die Lippen und ein wenig Durchhaltevermögen ist gefragt – man versuche sind nur einmal an dem beliebten Zungenbrecher »Chrz szcz brzmi w trzcinie«<sup>1</sup>. Das sollte jedoch niemanden davon abhalten, sich intensiv mit der polnischen Sprache zu beschäftigen, denn so fällt es um einiges leichter, sich im Land zurechtzufinden. Auch auf den alltäglichen Umgang miteinander wirkt sich dieses Engagement positiv aus, denn selbst die ersten, noch unbeholfenen Sprachversuche werden von Polen mit Begeisterung aufgenommen.

Neben Deklination, Grammatik und Konjugationen sind aber noch andere »Regeln« in unserem östlichen Nachbarland

---

1 Der Käfer brummt im Schilf.

wirksam, die sich nicht anhand einfacher Formeln erklären lassen. Es handelt sich dabei um spezifische Normen, Werte und Einstellungen, die unter dem Begriff »Kultur« zusammengefasst werden. Kultur ist dabei ein universelles, für eine Gesellschaft, Organisation und Gruppe aber sehr typisches Orientierungssystem. Dieses Orientierungssystem beeinflusst das Wahrnehmen, Denken und Handeln aller Mitglieder und definiert somit deren Zusammengehörigkeit zur Gesellschaft (Thomas, 2003). Von Geburt an verinnerlichen wir die kulturellen Normen über den Prozess der Sozialisation und orientieren uns implizit an ihnen. So regelt Kultur den Umgang miteinander, schafft Orientierungssicherheit und strukturiert den Ablauf sozialer Begegnungen, ohne dass sie von ihren Mitgliedern bewusst wahrgenommen wird. Dies ist notwendig, damit wir uns ohne Anstrengungen und auf einer gemeinsamen Basis in unserer Gesellschaft zurechtfinden können.

Treffen die Mitglieder unterschiedlicher Kulturen aufeinander, interpretieren sie das Verhalten ihres Gegenübers auf dem Hintergrund des eigenkulturellen Systems. Allerdings können verschiedene kulturelle Orientierungssysteme in zentralen Punkten voneinander abweichen. Was in der einen Kultur als angemessen und wünschenswert gilt, kann in der anderen Missbilligung und Ablehnung auslösen. Diese Diskrepanz ist jedoch nicht offen ersichtlich, sondern zeigt sich in unerwarteten Reaktionen und ungewohnten Handlungsweisen des fremdkulturellen Partners. Daraus können Fehlinterpretationen und Unsicherheiten entstehen, die die interkulturelle Zusammenarbeit erschweren oder sogar unmöglich machen.

## ■ Die polnischen Kulturstandards

Die erste Begegnung mit kulturellen Abweichungen könnte bereits stattfinden, wenn man zum Beispiel den polnischen Kollegen getreu der ersten Sprachlektion mit »Dzień dobry, pan Kolwalski!« (»Guten Tag, Herr Kowalski!«) begrüßt und überrascht feststellen muss, dass dieser befremdet reagiert. Woher kommt diese Reaktion? Kann eine einfache Begrüßung schon

falsch sein? Oder kommt hier eine persönliche Abneigung zum Tragen? Gerade der letzte Gedanke spiegelt wider, wozu viele Personen in der Interaktion mit einem fremdkulturellen Partner tendieren: Sie suchen die Ursache für irritierendes oder ungewohntes Verhalten in der Person des anderen, seiner Einstellung oder seinem Charakter. Die Wirksamkeit des Orientierungssystems »Kultur« ist nicht bewusst und wird daher als Erklärungsmöglichkeit nicht berücksichtigt, auch wenn sie das Verhalten des fremdkulturellen Partners besser erklären könnte. Fehlinterpretationen und Missverständnisse sind die Folge und können die persönliche Beziehung, aber auch die berufliche Zusammenarbeit erheblich stören. In dem hier genannten konkreten Beispiel lässt sich die Reaktion des polnischen Kollegen relativ leicht erklären: Nach adeliger Tradition spricht man in Polen entfernt bekannte oder unbekannte Personen nur mit ihrem Titel an. Die Anrede mit Nachnamen kommt unter Polen geradezu einer Beleidigung gleich und muss auf einen Polen im ersten Moment irritierend wirken, auch wenn klar ist, dass keine böse Absicht dahinter steht. Andere unerwartete Reaktionen polnischer Partner sind allerdings weitaus schwieriger zu verstehen. Zentrale Tendenzen im Denken, Fühlen und Handeln der Mitglieder einer fremden Kultur, die von den eigenkulturellen Orientierungsmaßstäben abweichen, werden als so genannte Kulturstandards beschrieben.

Welchen kulturellen Standards im Handlungsfeld deutscher Fach- und Führungskräfte in Polen eine besondere Relevanz zukommt, wurde im Rahmen einer Studie in mehreren Schritten erarbeitet und analysiert (Dünstl, 2006; Fischer, 2006). Im Mittelpunkt standen dabei die Erfahrungen deutscher Expatriates, die bereits mehrere Wochen oder Jahre in Polen leben und arbeiten. In Interviews wurden sie gezielt nach Erlebnissen befragt, in denen ihnen das Verhalten ihrer polnischen Partner rätselhaft oder unangemessen erschien. Die geschilderten Begegnungssituationen wurden sowohl von deutschen als auch von polnischen Kulturexperten danach bewertet, ob und auf welche kulturellen Unterschiede der unerwartete Verlauf der Interaktion zurückzuführen ist. Basierend auf diesen Einschätzungen konnte ein Kategoriensystem entwickelt werden, das die

zentralen kulturellen Unterschiede der polnischen und deutschen Kultur beschreibt, mit denen die interviewten Deutschen in Berührung kamen. So wurde unter anderem deutlich, warum und in welcher Weise sich die Form der Anrede in Polen von der in Deutschland üblichen Formulierung unterscheidet und was hier als angemessen gilt.

## ■ Das Trainingsmaterial: Aufbau und Anwendung

Dieses interkulturelle Trainingsprogramm versucht, die Wirksamkeit der polnischen Kulturstandards in deutsch-polnischen Interaktionen näher zu bringen. Dazu wurde das Trainingsformat des »Culture Assimilators« oder auch »Culture Sensitizers« gewählt, das in den fünfziger Jahren entstand und heute zu den weltweit bekanntesten und am meisten erforschten Trainingsformaten zählt. In mehreren Studien zeigte sich, dass dieses Format bei den Anwendern positive Lerneffekte bewirkt.

Im Zentrum des Trainings stehen konkrete Fallbeispiele, in denen – aus Sicht der deutschen Beteiligten – unerwartete Reaktionen und Verhaltensweisen der polnischen Partner geschildert werden. Anhand des Trainingsmaterials werden die Ursachen und Hintergründe für das unerwartete Verhalten der polnischen Partner erörtert und kulturell adäquate Verhaltensweisen vorgestellt. Es handelt sich immer um Interaktionssituationen, die aus Interviews mit deutschen Fach- und Führungskräften in Polen stammen und tatsächlich so stattgefunden haben. Das Trainingsmaterial in diesem Buch kann selbstständig bearbeitet werden oder als Grundlage für Gruppentrainings dienen. Der Lernerfolg wird in regelmäßigen Abständen rückgemeldet.

Als Anwender sollten Sie jedes Fallbeispiel anhand der folgenden Arbeitsschritte bearbeiten:

1. Lesen Sie die Situation aufmerksam durch. Versetzen Sie sich dabei in die Lage des Deutschen und verfolgen Sie den Verlauf der deutsch-polnischen Begegnungen. Notieren Sie danach in kurzen Stichpunkten, wie Sie sich das Verhalten des polnischen Partners in dieser Interaktion erklären und warum der Deutsche etwas anderes erwartet hat.

2. Im nächsten Abschnitt werden Ihnen vier Deutungen zur Erklärung der Situation angeboten. Tragen Sie in der Skala ein, für wie zutreffend Sie jede der vorgegebenen Deutungen halten. Es gibt zu jeder Episode keine einzelne »richtige« Erklärung, sondern es spielen häufig mehrere Aspekte eine Rolle. Sie können daher auch mehrere Antworten als zutreffend einschätzen.
3. Lesen Sie die Erklärungen zu jeder Deutung. Vergleichen Sie Ihre eigene Einschätzung mit den darin angeführten Erläuterungen. Eine Antwort erklärt die Situation aus polnischer Sicht am besten, aber auch die anderen Alternativen liefern einen wichtigen Beitrag zum Verständnis der deutsch-polnischen Begegnung.
4. Notieren Sie in Stichpunkten, wie Sie anstelle des deutschen Akteurs mit den geschilderten Missverständnissen und den sich daraus entwickelnden Konflikten umgehen würden. Vergleichen Sie ihre Ideen mit den Lösungsvorschlägen, die unter der Überschrift »Lösungsstrategie« präsentiert werden. Diese sind als Vorschlag und Anregung gedacht.

Die Fallbeispiele sind in einzelne Trainingseinheiten eingeteilt, die jeweils einen polnischen Kulturstandard behandeln. Am Ende eines jeden Kapitels werden diese Standards sowie der dazugehörige kulturhistorische Hintergrund noch einmal allgemein beschrieben. Die so gewonnenen Einsichten können in neuen, selbst erlebten Situationen angewandt werden und dabei helfen, unerwartetes Verhalten polnischer Partner unter Einbeziehung kultureller Aspekte zu interpretieren und zu verstehen.

## ■ Ziele des Trainings

Das Trainingsprogramm gibt eine Vorstellung davon, in welchem Maße und auf welche Art und Weise individuelles Verhalten durch kulturelle Faktoren beeinflusst sein kann. Es handelt sich dabei oft nur um kleine Gesten, einzelne Reaktionen, die für leichte Irritationen sorgen und trotzdem eine Begegnung erheblich stören können. Die Entstehung und der Verlauf solch unge-



wohnter, kulturell bedingter Verhaltensweisen kann mit Hilfe der im Trainingsprogramm vorgestellten polnischen Kulturstandards besser verstanden und nachvollzogen werden. Polen – Land und Leute – in all seinen Facetten zu erklären, ist nicht das Ziel eines interkulturellen Trainings. Dieser Anspruch würde selbst im eigenen Land an der komplexen und vielgestaltigen Erscheinungsform gesellschaftlicher Realität scheitern.

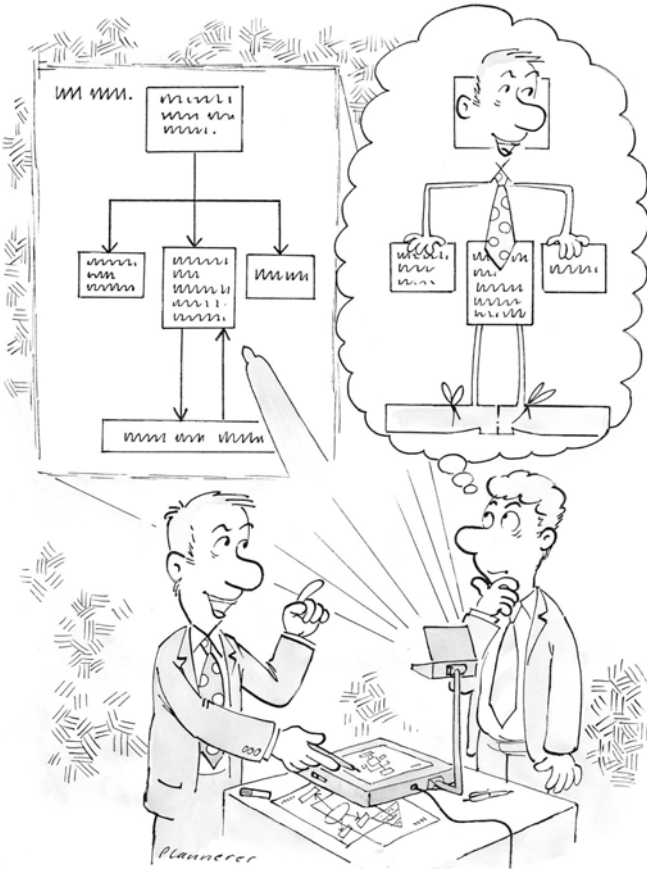
Die ausgewählten Fallbeispiele schildern konflikthafte Einzelsituationen, die die Verschiedenheit der beiden aufeinander treffenden Kulturen besonders gut verdeutlichen. Missverständnisse können aber auch aus persönlichen Differenzen, Unaufmerksamkeit oder schlicht aus mangelnden Sprachkenntnissen entstehen. Es wäre somit völlig falsch, hinter jeder unbefriedigend verlaufenen deutsch-polnischen Interaktion einen kulturell bedingten Konflikt zu vermuten. Die meisten interkulturellen Begegnungen verlaufen in der Regel konfliktfrei – insbesondere im beruflichen Alltag, der in hohem Maße reglementiert und standardisiert ist.

Im Kontakt mit fremdkulturellen Partnern spiegelt sich für Deutsche auch der Einfluss und die Wirksamkeit des eigenen kulturellen Orientierungssystems wider, das sonst nicht bewusst erlebt wird. Keines der beiden Kultursysteme ist als schlechter oder besser zu bewerten. Beide stellen spezifische Anpassungsformen an Umweltbedingungen und Arten der Lebensbewältigung dar, die innerhalb einer Kultur Orientierungsklarheit schaffen. Beide Systeme können sich auf synergetische Weise gegenseitig ergänzen. Wer sowohl das polnische als auch das deutsche Orientierungssystem verstehen und flexibel anwenden kann, schafft einen neuen Interpretations- und Handlungsrahmen, der den besonderen Bedingungen in der Zusammenarbeit mit polnischen Partnern bestens angepasst ist.

Dank der in der polnischen Gesellschaft ausgeprägten Gastfreundlichkeit und Herzlichkeit werden viele deutsch-polnische Interaktionen als positives Erlebnis im Gedächtnis bleiben und einen beruflichen Aufenthalt in Polen zu einer persönlichen Bereicherung machen. Einer der deutschen Interviewpartner resümierte daher seine Erfahrungen in Polen wie folgt: »Man sollte unvoreingenommen nach Polen kommen, sollte sich frei machen von Vorurteilen und versuchen, sich ein eigenes Bild zu

machen. Ich lade jeden dazu ein, denn es ist ein großes Land mit landschaftlichen Attraktionen und vielen herzensguten Menschen.« Dieses Trainingsmaterial verschafft einen ersten Einblick in das polnische Orientierungssystem und erleichtert den Einstieg in die fremde Kultur.

Viel Erfolg mit diesem Lernprogramm!



## ■ Themenbereich 1: Personenbezogene Emotionalität

### ■ Beispiel 1: Unerfüllbare Anordnungen

#### ■ Situation

Herr Fleischer ist Vorstand einer deutschen Supermarktkette in Polen. Eines Tages kommt Frau Nowak, eine der polnischen Mitarbeiterinnen, völlig aufgelöst zu ihm. Ihre Abteilungsleiterin habe ihr eine Aufgabe übertragen, die sie unmöglich bearbeiten könne. Sie traue sich aber nicht, es ihrer Chefin zu sagen. Diese habe ihren Mitarbeitern schon öfter mit Entlassung gedroht, wenn sie ihre Aufgaben nicht erledigen würden. Herr Fleischer wundert sich darüber, wie die polnische Abteilungsleiterin mit ihren Mitarbeitern umgeht. Frau Nowak scheint so eingeschüchtert zu sein, dass sie sich nicht mehr anders zu helfen weiß, als ihn um Rat zu bitten.

Wie erklären Sie sich die Ursache von Frau Nowaks Verhalten?

- Lesen Sie nun die Antwortalternativen nacheinander durch.
- Bestimmen Sie den Erklärungswert jeder Antwortalternative für die gegebene Situation und kreuzen Sie ihn auf der darunter liegenden Skala entsprechend an. Es ist möglich, dass mehrere Antwortalternativen den gleichen Erklärungswert besitzen.

#### ■ Deutungen

- a) In der Abteilung existieren offene Spannungen zwischen der Leiterin und ihren Mitarbeitern. Die Abteilungsleiterin will mit den harten Drohungen die Kontrolle zurückgewinnen und Kritik seitens der Mitarbeiter unterdrücken.



b) In Polen ist die Androhung von Entlassungen durch den Vorgesetzten durchaus üblich.



c) Der Umgangston der Abteilungsleiterin ist gar nicht so hart, wie es scheint. Frau Nowak möchte lediglich, dass Herr Fleischer mit ihrer Abteilungsleiterin redet und den Konflikt für sie löst.



d) Zwischen den Abteilungsleitern der Firma herrscht eine große Konkurrenz, daher will die Leiterin ihre Abteilung zu mehr Leistung anspornen.



- Versuchen Sie, Ihre Einstufung jeder Antwortalternative zu begründen. Halten Sie die Begründung in schriftlicher Form stichpunktartig fest.
- Lesen Sie nun die Erläuterungen zu jeder Antwortalternative und vergleichen Sie diese mit Ihren eigenen Begründungen.

## ■ Bedeutungen

### Erläuterung zu a):

In dieser Situation könnte es durchaus sein, dass die Mitarbeiter der entsprechenden Abteilung mit ihrer Leiterin unzufrieden sind und sich ihr widersetzen. Allerdings würde dies kaum so offen zum Ausdruck kommen, wie es die Erklärung beschreibt. Dazu sind die Methoden des Widerstands zu subtil und könnten

auch als zufällige Misserfolge einzelner Mitarbeiter interpretiert werden; Anordnungen werden schlicht ignoriert oder auf ineffiziente Weise ausgeführt. Die Mitarbeiter der Abteilung werden eine direkte Auseinandersetzung mit ihrer Vorgesetzten nach Möglichkeit meiden, um ihre Autorität nach außen hin nicht in Frage zu stellen. Offen ausgetragene Konflikte zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten, wie sie in dieser Antwortalternative beschrieben werden, sind eher selten.

**Erläuterung zu b):**

Unter polnischen Vorgesetzten, insbesondere der älteren Generation, ist es häufig noch üblich, Druckmittel zur Steuerung ihrer Mitarbeiter einzusetzen. Anordnungen werden ihrer Ansicht nach erst befolgt, wenn die Mitarbeiter negative Konsequenzen fürchten müssen. Dabei nutzen sie die Tatsache aus, dass aufgrund der hohen Arbeitslosenquote (18,9 % im Jahr 2004; Eurostat Online Datenbank, 2005) in Polen die Angst vor Entlassungen sehr groß ist. Allerdings ist dieses Verhalten nicht besonders hoch angesehen, da es an die Zeit der Fremdbesetzung erinnert, in der Androhung von Repressalien und auch deren Umsetzung ein gängiges Mittel waren, um die polnische Bevölkerung einzuschüchtern und zu kontrollieren. Inzwischen setzt sich unter dem Einfluss westeuropäischer und amerikanischer Unternehmen innerhalb der jüngeren Generation polnischer Führungskräfte ein kooperativer Führungsstil durch. Man kann also nicht generell davon ausgehen, dass Drohungen zum beruflichen Alltag in polnischen Unternehmen gehören. Für diese Situation enthält eine andere Antwortalternative mehr Erklärungswert.

**Erläuterung zu c):**

Frau Nowak möchte einer offenen Auseinandersetzung mit ihrer Vorgesetzten aus dem Weg gehen und hofft, dass Herr Fleischer diese Angelegenheit für sie übernimmt. In Polen wird innerhalb der beruflichen Hierarchie die Lösung von Konflikten gern an eine höhere Stelle übertragen. Eine rationale Begründung, warum Herr Fleischer hier aktiv werden soll, hätte allerdings aus Frau Nowaks Sicht keine Aussicht auf Erfolg. Ein Konflikt wird erst dann als bedeutend anerkannt, wenn er mit Menschen und

ihren Gefühlen in Verbindung gebracht wird. In dieser Situation stellt Frau Nowak ihre persönliche Betroffenheit in den Vordergrund und appelliert so an Herrn Fleischers Mitgefühl. Die meisten Polen würden sich dadurch zur Hilfe verpflichtet fühlen, selbst wenn sie vermuten, dass Frau Nowak bei ihrer Darstellung übertreibt. Sie würden es nicht wagen, ihre Bitte abzuschlagen, um nicht hartherzig und unmenschlich zu erscheinen. Herr Fleischer erkennt nicht, dass Frau Nowaks Schilderung die Dringlichkeit der Angelegenheit verdeutlichen soll und sieht als einzige Erklärung für ihren emotionalen Zustand die angeblich harten Drohungen der Abteilungsleiterin. Diese Antwort erklärt die Situation am besten.

#### **Erläuterung zu d):**

Konkurrenzdenken ist in Polen nicht so verbreitet wie in Deutschland. Bei älteren Mitarbeitern kann dies mit den Erfahrungen während der Zeit des Kommunismus zusammen hängen, in der häufig Gehalt und berufliche Stellung unabhängig von der persönlichen Leistung waren. Darüber hinaus gilt es allgemein als arrogant, sich über andere zu stellen und auf Kosten anderer Personen eigene Vorteile durchzusetzen. Karrieristen werden von vielen Polen abschätzig betrachtet, konnten sie doch zu früheren Zeiten ihre hohen Ziele nur durch die Kooperation mit den ungeliebten Besatzungsmächten erreichen. Allerdings entwickelt sich seit der Öffnung 1989 zunehmend ein Wettbewerbsdenken, insbesondere innerhalb der jüngeren Generation und in den städtischen Gebieten. Dieser Aspekt könnte hier also eine Rolle spielen, trifft allerdings nicht den zentralen Punkt der Situation.

- Beantworten Sie bitte folgende Frage: Wie würden Sie sich in einer ähnlichen Situation verhalten?

### **■ Lösungsstrategie**

Emotionales Verhalten wie in dem oben geschilderten Fall appelliert an Menschlichkeit und Mitleid, um in einer kritischen Situation Unterstützung zu erlangen. Eine offene Diskussion oder Auseinandersetzung mit anderen Personen bei strittigen Angele-

genheiten kommt für viele polnische Mitarbeiter nicht in Frage, da sie vor offenen Konflikten zurückscheuen.

Die Situation ist für Frau Nowak sicherlich sehr bedeutsam, sonst hätte sie sich nicht mit ihrem Anliegen an ihren Vorgesetzten gewandt und stattdessen die Sache auf sich beruhen lassen. Herr Fleischer darf auf keinen Fall den Fehler begehen, ein solch emotional vorgetragenes Anliegen oder eine Bitte nicht ernst zu nehmen. So erwirbt man sich schnell den Ruf, herzlos und unmenschlich zu sein. Möglicherweise meiden die Mitarbeiter daraufhin ein offenes Gespräch und versuchen, ihre Probleme auf andere Art und Weise zu lösen. Zudem schadet es dem eigenen Ansehen, denn in Polen erwartet man von Führungskräften, dass sie sich der Probleme annehmen und Konflikte lösen.

Herr Fleischer sollte sich zunächst nach der tatsächlichen Sachlage zu erkundigen. Möglicherweise hat Frau Nowak nicht einmal versucht, die Sache eigenständig zu lösen und ist jeder Art von Konfrontation aus dem Weg gegangen. Will Herr Fleischer seine Mitarbeiterin dazu ermuntern, ihre Probleme mit der Abteilungsleiterin selbstständig zu regeln, muss dies sensibel und schrittweise erfolgen. Darüber hinaus muss er vermitteln, dass er selbst jederzeit als Ansprechpartner zur Verfügung steht, wenn die Lage zu schwierig werden sollte.

Zusätzlich kann es sinnvoll sein, wenn Herr Fleischer ein persönliches Gespräch mit der entsprechenden Abteilungsleiterin führt, ohne dabei die Beschwerden der Mitarbeiterin explizit zu erwähnen. Vielleicht gibt es tatsächlich Probleme in der Abteilung, oder aber die Situation stellt sich völlig anders als aus der zunächst geschilderten Perspektive. Man sollte allerdings von solchen Gesprächen nicht allzu viel Informationen erwarten, denn in Polen herrscht ein indirekter Kommunikationsstil vor, der oft mehr verschweigt als preisgibt. Trotzdem ist der persönliche Kontakt wichtig, da man einerseits aus verschiedenen kleinen Andeutungen ein Bild der Lage konstruieren kann und andererseits zeigt, dass man auf die Meinung der Mitarbeiter Wert legt. Nachfragen als Zeichen offenen Interesses wird allgemein positiv bewertet und dient dem Aufbau von Vertrauen.

Dabei darf auch nicht außer Acht gelassen werden, dass der Führungsstil polnischer Manager durchaus autoritär sein kann



und dabei auch gelegentlich Drohungen ausgesprochen werden. Ein allgemeiner Wandel im Unternehmen zu mehr Kooperation und Teamdenken muss behutsam angeleitet werden.

Auch außerhalb des beruflichen Alltags wird man die Erfahrung machen, dass viele Polen, wenn sie sich unter Freunden oder Bekannten befinden, in ihrem Ausdruck emotionaler sind als Deutsche. Dies gilt sowohl für negative als auch für positive Gefühle: Man feiert auf Betriebsfeiern ausgelassen, äußert sich offen über Unsicherheiten und Zweifel, lacht herzlich über Witze, schimpft in allerlei wildem Vokabular über andere Autofahrer und drückt bei entsprechenden Anlässen Trauer offen aus. Diese gelebte Emotionalität gilt als ein Zeichen von Menschlichkeit; sich dafür zu schämen, käme nur wenigen Polen in den Sinn. Die in Deutschland positiv bewertete Selbstbeherrschung in emotionalen Situationen kommt daher vielen Polen verkrampft und unnatürlich vor. Insbesondere im persönlichen Kontakt wird es sehr geschätzt, wenn man aus sich herausgeht und auch seine menschliche Seite zeigen kann.

## ■ Beispiel 2: Der Leasingwagen

### ■ Situation

Herr Lehner ist Leiter der Leasingabteilung einer deutschen Bank in Warschau. Eines Tages wird er von einem seiner polnischen Mitarbeiter, Herrn Rominski, um Unterstützung bei einem Kundengespräch gebeten. Der Kunde kann die Leasingraten für sein Auto nicht mehr zahlen; in solchen Fällen ist die Bank berechtigt, den Wagen einzuziehen. Herr Rominski, dem die Sache sichtlich unangenehm ist, erkundigt sich bei Herrn Lehner, ob man dem säumigen Kunden noch einen Aufschub gewähren könne. Dieser weist auf die interne Regelung hin, nach der der Wagen auf jeden Fall abgegeben werden muss, da die Bank schon mehrfach schlechte Erfahrungen mit zahlungsunfähigen Kunden gemacht hat. Nach kurzer Zeit erscheint Herr Rominski wieder und erklärt Herrn Lehner, dass der Kunde den Wagen nicht hergeben möchte, sondern nach Hause zu seiner kranken Tochter fahren

wolle. Wiederum verweist Herr Lehner auf die Regelung. Er ärgert sich, dass Herr Rominski nicht in der Lage ist, gegenüber dem Kunden die Richtlinien der Bank umzusetzen.

Wie erklären Sie sich Herrn Rominskis Verhalten?

- Lesen Sie nun die Antwortalternativen nacheinander durch.
- Bestimmen Sie den Erklärungswert jeder Antwortalternative für die gegebene Situation und kreuzen Sie ihn auf der darunter liegenden Skala entsprechend an. Es ist möglich, dass mehrere Antwortalternativen den gleichen Erklärungswert besitzen.

## ■ Deutungen

- a) Herr Rominski und der polnische Kunde kennen sich über gemeinsame Bekannte. Daher sieht er sich verpflichtet, dem Kunden zu helfen.



- b) Herr Rominski empfindet Mitleid mit dem Kunden und möchte nicht hartherzig und unmenschlich handeln, indem er den Wagen einbehält.



- c) Aus Herrn Rominskis Sicht wäre es besser, in dieser Angelegenheit ein Auge zuzudrücken, da dies seiner Meinung nach für die Bank kein großer Verlust wäre.



- d) In Polen wird bei Problemfällen grundsätzlich eine Entscheidung von höherer Stelle erwartet, da man den Vorgesetzten mehr Kompetenz und einen größeren Handlungsspielraum zuschreibt.