

**Ella Grünefeld**

Dipl. Ingenieurin

Ottostraße 51

48155 Münster

Phone +49 251-6090750

Fax +49 251-6093138

Mobil +49 160-9073 6546

[ella@gruenefeld.info](mailto:ella@gruenefeld.info)

[www.gruenefeld.info](http://www.gruenefeld.info)

# Polen und Deutsche: Verschiedene Mentalitäten- gemeinsamer Erfolg

Erfolgreich verhandeln und kommunizieren  
mit polnischen Geschäftspartnern

Von  
Ella Grünefeld

November 2005

1. Vorbemerkungen .....	3
2. Mentalitätsunterschiede sind historisch begründet .....	3
3. Deutsche mit polnischen Augen gesehen .....	4
4. Polen zwischen Tradition und Moderne .....	5
5. Umgangs- und Kommunikationsformen .....	6
5.1 Persönliche Anrede .....	7
5.2 Begrüßung .....	7
6. Gastfreundschaft .....	8
7. Tabus und Fettnäpfchen .....	9
8. Hierarchie- und Statusorientierung.....	11
9. Hierarchie und Rollen.....	11
10. Kommunikation in Verhandlungen .....	12
10.1 Entscheidungswege – Kompetenz und Verantwortung .....	13
10.2 Zwischen den Zeilen lesen .....	14
10.3 Wann ist ein „Ja“ ein „Nein“ ? .....	14
10.4 Umgang mit Kritik und Konflikten.....	15
11. Ausblick.....	15
Die Autorin .....	17

## 1. Vorbemerkungen

Förderliche Wirtschaftsbeziehungen zwischen Deutschland und Polen entstehen nicht nur auf der Grundlage von Daten, Zahlen und Fakten. Bei den Wirtschaftsinvestitionen darf der menschliche Faktor nicht aus dem Blickfeld geraten. Die Notwendigkeit von interkulturellen Fragestellungen in den deutsch-polnischen Beziehungen wird trotzdem häufig unterschätzt bzw. außer Acht gelassen. Vor den ersten Begegnungen mit Polen wird von der deutschen Seite oft die Meinung vertreten, dass es auf Grund der Nachbarschaft doch kaum nennenswerte Unterschiede geben könne, zumal die Menschen dort als offen und freundlich wahrgenommen werden. Polen dagegen würden sich hüten zu bekennen, dass überhaupt Mentalitätsunterschiede zwischen Polen und Deutschland bestehen. Sie sehen sich gerne als Mustereuropäer und ein Bekenntnis zum Anderssein käme nicht gut an. Wenn aber erste Probleme der Verständigung im Alltag mit schwerwiegenden Folgen drohen, wenn sich die Verhandlungen verzögern oder das Ergebnis anders ist, als man anfangs angenommen hat, besinnt man sich auf mögliche Differenzen.

Die Autorin ist sich dessen bewusst, dass es immer stark verallgemeinernd ist, von **den** Deutschen oder von **den** Polen zu sprechen. Das Denken, Entscheiden und Urteilen nach Stereotypen wird selten allen gerecht. Die folgenden Informationen sollen der Darstellung der Wesenszüge dienen, die für die polnische Mentalität weitestgehend zutreffen.

Der Artikel soll Ihnen helfen, die mentalitätsbedingten Besonderheiten zu diagnostizieren, sich auf die Verhandlungen mit polnischen Geschäftspartnern erfolgreich vorzubereiten und das nötige Gefühl für die polnischen Sichtweisen zu entwickeln.

## 2. Mentalitätsunterschiede sind historisch begründet

Deutschland hat, im Gegensatz zu Polen, seit seiner frühesten Geschichte eine föderale Tradition. Das Ergebnis dieser historischen Entwicklung ist die Tendenz zum sachbezogenen und logisch nachvollziehbaren Austausch von Informationen. So genannte sekundäre Tugenden wie Pünktlichkeit, Redlichkeit, Gründlichkeit und Loyalität waren für ein Funktionieren der Wirtschaft in den Kleinstaaten unabdingbar und haben noch heute einen hohen Stellenwert. Der regionale Bezug und die Zugehörigkeit sind stark ausgeprägt. Die Menschen fühlen sich in erster Linie als Bayern, Schwaben oder Westfalen und dann erst als Deutsche. Somit ist die EU mit dem „Europa der Regionen“ den Deutschen auf den Leib zugeschnitten.

Polen dagegen fühlen sich in erster Linie als Polen. Der regionale Bezug spielt keine Rolle, schon gar nicht in internationalen Kontakten. Das ununterbrochene Streben nach einem zentralistischen Staat mit einheitlichen nationalen Symbolen prägt die polnische Geschichte bis heute. Über Jahrhunderte hat die Zentralmacht über die Entwicklung des ganzen Landes entschieden. Die Regierung in Warschau bestimmt auch gegenwärtig über die Entwicklung in den polnischen Regionen. Die Teilung des Landes unter drei Nachbarmächte im 19. Jahrhundert und das Verschwinden Polens von der Karte Europas über 125 Jahre hat ihre Auswirkungen auf die Bevölkerung in Form von Misstrauen und Bereitschaft zu Rebellion gegen jegliche Form der Dominanz gefunden, die sich in Form von übersteigertem Patriotismus und mangelnder

Bereitschaft, über den eigenen Tellerrand zu schauen, bis heute widerspiegelt. Somit kann man von der polnischen EU-Vision als „Europa der Vaterländer“ sprechen.

Diese historischen Erfahrungswerte der Polen trugen zu einem besonders stark ausgeprägten Individualismus bei. Zuerst kommt der Mensch, Strukturen und Prozesse werden dem angepasst. Die Begriffe „Würde“ und „Ehre“ sind im Polnischen keine hochtrabenden Worte, sie gehören zum Alltag und beeinflussen die Einstellung des Individuums zu seinen Mitmenschen. Daher ist die polnische Kommunikation weniger logisch und konkret, sondern auf Gefühle ausgerichtet - stark emotional und „das Herz berührend“.

Polen sind Slawen und fühlen sich der slawischen Völkergemeinschaft eng zugehörig, mit der sie viele gemeinsame Wesenszüge verbinden. Deutsche gehören der germanischen Völkerfamilie an und werden sowohl in der polnischen als auch in allen anderen slawischen Sprachen „Niemcy“(Nemce) genannt, was nichts anderes bedeutet als „Taubstumme“ oder mit anderen Worten „die, die unsere Sprache nicht verstehen“. Das zeigt, dass die Unterschiede zwischen den beiden Volksstämmen schon in der älteren Geschichte deutlich wurden.

Zu einer erfolgreichen deutsch-polnischen Zusammenarbeit gehört noch etwas mehr als eine Analyse von Wirtschaftsdaten. Dieses Mehr ist die Besinnung auf die anderen Werte, eine andere Kultur sowie unterschiedliche Kommunikations- und Umgangsformen. Die Oder-Neiße-Grenze ist nicht nur eine 461 km lange Staatsgrenze. Sie ist eine Grenzlinie zwischen zwei Volksstämmen mit unterschiedlichen Kulturen und zwei Völkern mit ungleicher Entwicklung und gemeinsamer konflikträchtiger Geschichte.

Um mit polnischen Geschäftspartnern erfolgreich verhandeln zu können, ist es unbedingt notwendig, die kulturbedingten Mentalitätsunterschiede aus dem Blickwinkel „in Deutschland ist es so, und in Polen ist das anders“ zu begreifen. Die Unterschiede in Kategorien „richtig – falsch“ oder „gut – schlecht“ zu sehen, wäre absolut falsch oder zumindest kontraproduktiv. Die Bereitschaft der Auseinandersetzung mit Polen wird garantiert mit vielen interessanten Begegnungen belohnt. Ohne diese Bereitschaft und Änderung des Blickwinkels bleibt vieles im Verborgenen. Denn „man sieht nur mit dem Herzen gut, das Wesentliche ist für das Auge unsichtbar“(Antoine de Saint-Exupéry). Dieser Spruch hat in den deutsch-polnischen Kontakten eine besondere Aktualität.

### 3. Deutsche mit polnischen Augen gesehen

Zu Deutschland und seinen Bewohnern haben Polen ein stark ambivalentes Verhältnis. Auf der einen Seite bewundern sie die Deutschen für den Wohlstand, soziale Sicherheit, Sauberkeit und Rechtsordnung. Andererseits aber stoßen schon die geringsten Versuche der Deutschen, sich in Polen auf deutsche Erfahrungen und Beispiele zu berufen, auf einen entschiedenen Widerstand. Aufgrund der durch historische Wirren geprägten Mentalität, reagieren die Polen mit sofortigem Rückzug oder Trotz auf jede kleinste Form der Dominanz, Arroganz, Missachtung oder dessen, was sie darunter verstehen könnten. Zeichen eines in Deutschland als „gesund“ verstandenen Selbstbewusstseins werden als ein Überlegenheitsversuch gedeutet, das Angst- und Unsicherheitsgefühle erzeugt und Protesthaltung provoziert.

Das polnische Verhältnis zu Deutschland zeigte am deutlichsten die im September-Oktober 2005 verlaufende Parlaments- und Präsidentschafts-Wahlkampagne der konservativen Regierungspartei PiS („Prawo i Sprawiedliwość“ – Recht und Gerechtigkeit). „Mit dieser Kampagne haben die Zwillinge (Kaczyński) tief sitzende Ängste der Gesellschaft geschürt, die durch die rasante Entwicklung des Landes in den letzten anderthalb Jahrzehnten ohnehin tief verunsichert ist: die Angst vor weiteren Reformen, vor Konkurrenz, vor dem Fremden und Andersartigen, vor einem neuen deutsch-russischen Pakt zu Lasten Polens und nicht zuletzt vor den deutschen Heimatvertriebenen, die angeblich den Polen ihre Häuser und Grundstücke in den Oder-Neiße-Gebieten wieder wegnehmen wollen. (...) Sie (die Kaczyńskis) setzen auf durchaus ernst gemeinte patriotischen Gesten und Losungen, sie bedienen das von weiten Bevölkerungskreisen gepflegte Selbstbild der Polen als Volk der Helden und Opfer“, schrieb Thomas Urban in der „Süddeutschen Zeitung“ vom 25. Oktober 2005.

Anna Wolff-Powęska, eine ausgezeichnete Kennerin der deutsch-polnischen Beziehungen schrieb am 11. November 2005 in „Gazeta Wyborcza“: „Noch 40 Jahre nach dem Brief der polnischen an die deutschen Bischöfe, der aus dem Geist der Verzeihung und Versöhnung hervorging, kann man im polnischen Sejm (Parlament) hören, dass die Verfechter des Deutschlanddialogs „nützliche Idioten mit Bettlernatur“ und „bemitleidenswerte Naive“ seien“ (Übersetzung der Autorin).

Die Erfahrung des Volkes, das lange Jahre staatenlos existieren musste, hinterließ in der polnischen Mentalität tiefe Spuren. Der 2. Weltkrieg und das Leid der Bevölkerung sind immer noch überall präsent und werden in den Familien tradiert. Erst die neue Generation, die nach der Wende von 1989 groß geworden ist, hat ein etwas distanzierteres und nicht mehr in dem Maße ein auf Schuld ausgerichtetes Verhältnis zu ihrem Nachbarland Deutschland.

Landläufig gelten Deutsche als selbstsicher, laut, besserwischerisch, reich und manchmal geizig und berechnend. In den Geschäftsbeziehungen werden sie gelegentlich als naive Oberlehrer bezeichnet. Diese Meinung ändert sich in der Regel nach ersten Kontakten, und Deutsche werden als großzügig und menscheninteressiert wahrgenommen. Deshalb werden den Deutschen in ihren Beziehungen zu den Polen ein gutes Fingerspitzengefühl und extreme Zurückhaltung abverlangt.

#### 4. Polen zwischen Tradition und Moderne

Das heutige Polen ist reich an Gegensätzen und seine gesellschaftliche Spaltung verläuft vielseitig. Aus der historischen Tradition ergeben sich im Vergleich zu Deutschland unterschiedliche Wertesysteme. Erst nach dem 2. Weltkrieg setzte in Polen die Industrialisierung und Verstädterung ein. 2004 lebten 63% Polen in den Städten im Gegensatz zu 88% in Deutschland. Die meisten Städter Polens sind es erst in der 2. oder 3. Generation. Die traditionelle polnische feudale Kultur wurde durch die sozialistische ersetzt, wobei nicht die Strukturen an sich, sondern nur die Angehörigen der Strukturen und Schichten ausgetauscht wurden. Die neue Oberschicht hat neue gesellschaftliche Werte definiert und die hängen eindeutig mit der Verknüpfung zwischen der politischen und staatlichen Macht und materiellem Wohlstand zusammen.

Zum einen gibt es eine Spaltung unter den Gebieten der ehemaligen Besatzungsmächte. Die Gebiete westlich der Weichsel (Wislą) sind besser entwickelt und somit wohlhabender als die östlich davon. Man spricht in der polnischen Umgangssprache von der „Ostwand“, in der viele soziale, mentale und vor allem infrastrukturelle Probleme enthalten sind. Hier verirren sich kaum Investoren und die Abwanderung der qualifizierten Kräfte ist sehr hoch. In diesen Gebieten ist ein Deutschland-Stereotyp am weitesten vertreten.

Zum anderen steht Warschau für „Boomtown“. Hier entsteht nicht nur moderne Architektur der Stararchitekten von Weltruf wie Daniel Libeskind oder Sir Norman Foster. Warschau ist die Landeshauptstadt und ein Finanz- und Wirtschaftszentrum, in dem die höchsten Einkommen im Land erzielt werden. So betrug dort 2004 das Einkommensniveau 72% des Durchschnittseinkommens der alten EU-Länder, während der polnische Schnitt bei 42% lag.

Der Umgang mit der Tradition ist ein Grund zur weiteren, inneren Spaltung der Gesellschaft. Polen ist ein konservatives Land, und der wirtschaftliche Aufschwung verlangt neue Bildung und veränderte Umgangsformen. Besonders in den internationalen Unternehmen der Großstädte werden oft Verhaltensweisen erwartet, die den traditionellen Erziehungsmustern entgegenstehen.

## 5. Umgangs- und Kommunikationsformen

Im Laufe der wirtschaftlichen Entwicklung Polens kam das Kapital immer aus dem Ausland. Die polnische Bevölkerung fand ihr Auskommen auf dem Land, als Arbeiter in den industrialisierten Gebieten der Besatzungsmächte oder im Exil. Die einigende Kraft für Polen waren das Zusammengehörigkeitsgefühl und die nationale Symbolik, die sich aus der gemeinsamen Sprache und der Religion ergaben. Sie bildeten die Gegenpole zum orthodoxen Russland und zum protestantischen Preußen. Deshalb gibt es heute noch in der Gesellschaft einen gewissen Hang zur Destruktion, zur Auflehnung gegen die Obrigkeit, auch wenn es die eigene demokratisch gewählte Regierung oder der ausländische Investor sind. Dies zeigt sich zum Beispiel in der allgegenwärtigen Denkweise in der Bevölkerung, die eine Teilung in „die da oben“ und „wir“ vornimmt und häufig in die Opferrolle schlüpft.

Historisch bedingt gab es in Polen kaum eine Oberschicht, welche die bürgerlichen Ideale und Tugenden hätte ausbilden und pflegen können. Mit dem Einzug des Kommunismus wurden die rudimentär vorhandenen bürgerlichen Verhaltensmuster stark bekämpft. Deshalb gibt es in Polen keine einheitlichen und eindeutigen Verhaltensregeln.

Die Umgangs- und Kommunikationsformen haben sich in den vergangenen 15 Jahren vor allem im Geschäftsleben stark verändert. Viele neue Sitten sind aus dem Ausland übernommen und zum Bestandteil der polnischen urbanen Kultur geworden. Viele polnische Bräuche werden zugleich als „altmodisch“ abgelehnt. Deshalb gibt es große regionale Unterschiede, was die Umgangsformen und Verhaltensweisen angeht. Insbesondere die in Warschau und in den dort ansässigen Großunternehmen üblichen Umgangsformen und Dresscodes sind nur bedingt auf das übrige Land übertragbar. Als Orientierungshilfe gilt: In Warschau und den meisten Großstädten sollte man in der Regel deutsche Standardumgangsformen erwarten, in den übrigen Kontakten sollte man sich auf die eigene Intuition verlassen.

## 5.1 Persönliche Anrede

Die polnische Gesellschaft ist streng hierarchisch geprägt, was sich zunächst in der persönlichen Ansprache widerspiegelt. Man unterscheidet hier verschiedene Formen der persönlichen Anrede, die in Abhängigkeit von der persönlichen Beziehungsintensität, der sozialen Stellung und der Rangordnung zwischen den Kontaktpersonen angewandt werden. Die in Deutschland übliche persönliche Ansprache des Gesprächspartners mit dem Nachnamen und ggf. Titel reduziert sich im Polnischen bei offiziellen Kontakten auf den Titel bzw. die Funktion. Der Gesprächspartner wird also immer nur mit seiner Funktion oder seinem Titel angesprochen, ohne den Nachnamen zu nennen (Panie prezesie = Herr Geschäftsführer, Pani doktor = Frau Doktor, Panie kierowniku = Herr Vorgesetzter). Dabei wird der Titel immer nach oben „aufgerundet“ (ein Vizeminister – Herr Minister = Panie ministrze). Die Ansprache mit dem Nachnamen hat schon teilweise in hohe internationale Geschäftskreise der Großstädte Einzug gehalten.

Ist die Beziehung vertrauter geworden, wird der Gesprächspartner mit Herr/ Frau und dem Vornamen angesprochen (Panie Marku = Herr Marek, Pani Ewo = Frau Ewa). Diese Sitte entspricht ungefähr dem deutschen Sie plus Vorname.

In Deutschland ist die Trennung zwischen Rolle und Person sowie zwischen Berufs- und Privatleben klar, in Polen jedoch nicht. Der Geschäftsführer im Dienst ist es für seine Umgebung auch in der Freizeit, weil Privates und Berufliches in Polen nicht getrennt wird. Deshalb: Vorsicht beim Duzen. Das kann im Polnischen, je nach Gesprächspartner, anders als im Deutschen verstanden werden und eine andere Beziehung implizieren. Im Polnischen setzt das „Du“ in der Regel die gleiche Hierarchieebene und ein „kumpelhaftes“ Verhältnis voraus. Den Kumpel kann man nicht ohne weiteres kritisieren, rügen oder Ansprüche an ihn stellen. Wenn er uns um einen Gefallen bittet, darf man ihm ohne wichtigen Grund keine Absage erteilen und schon gar keinen Wodka ablehnen, wenn der Abend fortgeschritten ist.

Die harmlose Sitte des Duzens kann deutsche Gesprächspartner in Verlegenheit bringen, zu Distanzproblemen und Durchsetzungsschwierigkeiten führen. In solchen Situationen ist ein ausgesprochenes Fingerspitzengefühl notwendig, zwischen dem Gefühl, nicht abgehoben und unnahbar für polnische Partner zu sein – da sind die Polen sehr empfindlich – und die notwendige Distanz zu wahren, um in der Verhandlung seine Argumente souverän durchsetzen zu können.

Duzt man sich mit dem polnischen Partner, sollte man in den Verhandlungen aufpassen. Eine relativ weit verbreitete Verhandlungstaktik ist, an das Mitleid und die Verbundenheit des geduzten Gegenübers zu appellieren.

## 5.2 Begrüßung

In Polen legt man viel Wert auf Zeremonien. Die Begrüßungszeremonien beziehen sich stark auf die Rolle der Frau in der männlichen Gesellschaft. So werden die Frauen in einer gemischten Gesellschaft, unabhängig von ihrer beruflichen Position als erste und dann erst die Männer dem Rang nach begrüßt. Man(n) hilft der Frau aus dem Mantel, nimmt ihr die Taschen (außer der Handtasche) ab, hält ihr die Türen auf und zieht für sie bei Tisch den Stuhl vor. Trotz aller Emanzipation legen die Polinnen auf diese Details viel Wert.



Eine Begrüßung per Handschlag ist in beruflichen Zusammenhängen üblich. Außerhalb von offiziellen Kontakten ist der Handschlag bei der Begrüßung in manchen Regionen nicht angesagt und kann zu Irritationen auf polnischer Seite führen - die „wichtigere oder ranghöhere Person“ streckt als erste die Hand zur Begrüßung aus und signalisiert die Begrüßungsform der Gegenseite. Für Deutsche heißt es hier: aufpassen und beobachten. In Deutschland gilt nämlich die Begrüßungsreihenfolge: Position und Alter und in Polen laut dem diplomatischen Zeremoniell: Geschlecht, Position, Alter.

In Deutschland ist der Augenkontakt bei der Begrüßung erwünscht und zeugt von Offenheit und Freundlichkeit. Nicht so in Polen. Dort kann der Augenkontakt, je nach Region, ebenfalls für Verunsicherung sorgen. Aus Ehrfurcht vor dem Gast wird hier der Blick beim Händedruck gesenkt, was auf der deutschen Seite schnell als Unehrlichkeit interpretiert werden kann. Andersherum kann von der polnischen Seite ein selbstsicherer Blick in die Augen als Überlegenheitsdemonstration aufgenommen werden.

Bei offiziellen Anlässen und als Ausdruck der Verehrung werden Frauen von den polnischen Männern per Handkuss begrüßt. Zwar gilt diese Begrüßungsform in den polnischen Yuppie-Kreisen als veraltet und verpönt, sie ist aber immer noch viel verbreiteter, als manche zugeben möchten, und sogar vom diplomatischen Zeremoniell ausdrücklich vorgesehen. Es ist mehr eine Andeutung als ein tatsächlicher Kuss, der von einer tiefen Verbeugung begleitet wird. Von den deutschen Männern wird selbstverständlich nicht erwartet, dass sie es den Polen nachmachen. Für deutsche Frauen ist es aber von Bedeutung, wie sie einem Polen die Hand zur Begrüßung geben, um ihn nicht in Verlegenheit zu bringen. Wenn sich die Frau nicht sicher ist, ob eine Begrüßung mit Handkuss oder Handschlag erfolgt – sie entscheidet ja ohnehin, ob sie die Hand gibt oder nicht –, sollte sie ihre Hand ihrem polnischen Partner locker ausstrecken. Der Mann entscheidet dann, ob er sie mit einem Handkuss oder einem Handschlag begrüßt.

## 6. Gastfreundschaft

Entsprechend dem polnischen Sprichwort „Gast ins Haus, Gott ins Haus“ sind Polen sehr gastfreundlich. Ob es sich um private oder geschäftliche Kontakte und Einladungen handelt, spielt dabei keine Rolle, da ja bekanntlich Privates und Berufliches nicht getrennt wird. Polen feiern, essen und trinken gerne.

Das Essen und Trinken hat in zwischenmenschlichen und vor allem geschäftlichen Kontakten einen sehr hohen Stellenwert und drückt die Wertschätzung gegenüber den Partnern aus. Einladungen zum Essen und Trinken lehnt man nicht ab, das würde als Geringschätzung des Einladenden empfunden. Ebenfalls gilt es als unhöflich, das servierte Essen nicht wenigstens zu probieren.

Für die Bewirtung und Bedienung der Gäste sind Frauen zuständig, auch im Büro. Die (männlichen) Gäste sollten sich auf keinen Fall um die Bewirtung kümmern. Beim Decken oder Abräumen des Tisches helfen wollen, kommt einem Fauxpas gleich.

Die Gastfreundschaftsrituale passen sich den gesellschaftlichen Veränderungen an. Beispielsweise ist es heute nicht mehr angebracht, beim Geschäftsfreund ohne vorherige Anmeldung vorbei zu kommen. Wenn man aber eingeladen wird, erwartet der



Gastgeber, dass sein Gast genug Zeit mitbringt und nicht mit Blick auf die Uhr zum nächsten Termin hetzt.

Zum Essen gehört auch das Trinken. Zwar hat sich in Polen in den letzten Jahren die Trinkkultur stark verändert. Wein und Bier werden viel häufiger getrunken als früher, trotzdem gehört Wodka zum Geschäft nach wie vor dazu. Genau wie beim Essen wäre es falsch, den Wodka abzulehnen und sich nichts einschenken zu lassen. Eine für beide Seiten annehmbare Lösung ist, bei jedem Toast nur zu nippen.

Spätestens nach einer zweiten Einladung sollte man an eine Gegeneinladung denken. Es spielt dann keine so entscheidende Rolle, ob man nach Hause oder ins Restaurant einlädt. Den früheren Gastgeber zu übertreffen, wäre aber nicht geschickt.

In Polen bewundert man die deutsche Pünktlichkeit. Es ist aber nicht angezeigt, überpünktlich und schon gar nicht vor der vereinbarten Zeit zu kommen. Bei privaten Einladungen bringt man die Gastgeber in Stress und Hektik. Bei Geschäftsbeziehungen kann es vorkommen, dass der Einladende, selbst wenn er schon Zeit hätte, seinen Gast warten lässt, um die Bedeutung seiner eigenen Person zu unterstreichen. Allerdings wissen die Meisten, die sich auf internationalem Parkett bewegen, dass Deutsche die Pünktlichkeit ernst nehmen, und man ist bemüht, sich an diese Gepflogenheiten zu halten.

Doch worüber redet man, wenn man lange Zeit am Tisch verbringt und um eine gute persönliche Beziehung bemüht ist? Eigentlich über private Dinge ohne Belang, wie zum Beispiel die Erfolgs- oder Krankheitsgeschichten, was manche Deutsche mit Graus erfüllt. Wenn Sie nicht bereit sind, eigene Erlebnisse beizusteuern, dann demonstrieren Sie Ihr Interesse an Ihrem Gegenüber durch Zuhören. Und stellen Sie nicht zu tiefgehende Fragen, um nicht als neugierig und zudringlich zu wirken. Denn die ursprüngliche Offenheit ist nur eine vermeintliche. Die richtig wichtigen Dinge bespricht man in der Verwandtschaft und in der Sippe.

Und dann gibt es noch Themen, auf die man in Gesprächen mit Polen besser nicht oder nur entsprechend vorbereitet eingehen sollte, wie im nächsten Kapitel dargestellt.

## 7. Tabus und Fettnäpfchen

Polen sind ein sehr patriotisches Volk, dem nationale Symbole und Rituale sehr viel bedeuten. Die Säulen des polnischen Staates sind der Katholizismus und der Nationalstolz. Dass die Deutschen den Bundesadler „Pleitegeier“ nennen oder sich über ihre Hymne lustig machen, können sie nicht verstehen. Jegliche Bemerkungen, die als Abwertung der polnischen Nationalsymbole verstanden werden könnten, sind ein absolutes Tabu und zwar unabhängig davon, in welchem Land die Polen derzeit leben. Und sie sind zudem strafbar, wenn sie in Polen öffentlich ausgesprochen werden. Solche Äußerungen führen unweigerlich zur Abkühlung oder sogar Zerstörung eines bereits aufgebauten Verhältnisses. Daher sollte man auch alle Aussagen, die blasphemisch oder antikatholisch wirken könnten, unbedingt vermeiden. Ebenfalls ist die Person des verstorbenen Papstes Johannes Paul II unantastbar. Wenn Sie jedoch mit kritischen Bemerkungen der polnischen Seite bezüglich Kirche, Politik oder anderer Bereiche konfrontiert werden, ist es auf jeden Fall gescheiter, sich an der Kritik nicht zu beteiligen und schon gar keine Ratschläge zu erteilen. Stattdessen können Sie viel gewinnen, wenn Sie die Kritik mit dem Hinweis auf die bisherigen Erfolge Polens zu entschärfen versuchen.

Die Polen sehen sich als Teil der westeuropäischen Gemeinschaft - daher sollte man den Begriff "Osten" oder „Osteuropa“ in bezug auf Polen vermeiden. Bedingt durch den katholischen Glauben, die lateinische Schrift und die politische Anbindung an Westeuropa fühlen sich die Polen als Mitteleuropäer. Östlich von Polen endet die MEZ-Zone, die Kirche ist orthodox und die Schrift kyrillisch.

Abschätzige Bemerkungen und Witze, etwa über die wirtschaftliche Rückständigkeit oder die Kriminalitätsrate, sind ebenfalls nicht angebracht. Die Menschen in Polen leiden selbst unter den alltäglichen Unzulänglichkeiten und den Folgen politischer Entscheidungen und kritisieren sie. Aber eine Kritik oder Verbesserungsvorschläge aus deutschem Munde können zu einer emotionsgeladenen und unüberlegten „Verteidigung“ führen.

Polen sind sehr stolz auf ihre Kultur und von ihren Errungenschaften erzählen sie gerne. Auch wenn der Gast wenig Interesse daran hat, sollte er auf jeden Fall Beachtung demonstrieren. Den Menschen in Polen ist meistens nicht bewusst, dass das Interesse an polnischer Kultur in der Welt nicht so weit verbreitet ist, wie sie denken - schon allein wegen der spezifischen polnischen Thematik. Mangelndes Interesse könnte aber als Missachtung ausgelegt werden.

Begriffe wie „Heimat“ oder „Vaterland“ werden ebenfalls sehr ernst genommen und können auch das Herz eines Verhandlungspartners höher schlagen lassen. Ein Missbrauch der Ausdrücke oder ihre nichtgebührende Beachtung gilt jedoch als Frevel.

Vorteilhaft für Besucher aus Deutschland ist es, sich für den ersten Kontakt um eine Begrüßungsfloskel auf Polnisch zu bemühen, auch wenn das anschließende Gespräch auf Deutsch oder Englisch geführt wird. Ein „Dzień dobry“ [dsjeń dobrí] öffnet sofort die Herzen der Menschen, unabhängig von ihrer sozialen Stellung.

Wenn es mittlerweile korrekt ist, deutsche Ortsbezeichnungen für einstmals deutsche Städte in Polen zu verwenden, sollten Sie doch zunächst die polnischen Ortsbezeichnungen verwenden. Wenn erst einmal das Eis gebrochen ist, wird man feststellen, dass viele Polen mit der deutschen Bezeichnung keine Probleme haben. Die Empfindlichkeiten den Deutschen gegenüber sind in dieser Hinsicht besonders groß, bei anderen Nationen (Franzosen, Amerikaner) wird das gar nicht so eng gesehen.

Die moralischen Werte und Vorstellungen der Polen sind konservativ und fest in der Gesellschaft verankert. Neuem gegenüber sind die Menschen wenig aufgeschlossen. Daher werden dort Themen, wie zum Beispiel die sexuelle Orientierung oder die Frauenbewegung, mit Zurückhaltung oder aber mit lauten und vorschnellen Urteilen behandelt, wenn sich eine Diskussion ergibt. Wenn Sie sich aber mit einer Manifestation der eigenen Meinung zu diesen Themen zurückhalten, erfahren Sie von der polnischen Seite eine pragmatische Toleranz, die am treffendsten der Satz: „Was die Nachbarn nicht wissen, weiß der liebe Herrgott auch nicht“, wiedergibt.

Die Polen selbst halten sich aufgrund ihrer Geschichte für offen und tolerant. Vorurteile gegenüber anderen Völkern, Rassen oder Minderheiten sind jedoch noch stark verbreitet. Sollte es während der Kontakte zu politisch nicht korrekten Äußerungen oder Witzen von polnischer Seite kommen, ist es auf jeden Fall geschickter, gequält zu lächeln, statt seine Empörung zu äußern. Es geht schließlich um gut funktionie-

rende geschäftliche Beziehungen und nicht um die korrekte Weltordnung, so schlimm das auch klingen mag.

Die konservativen Sitten verbieten es auch, sich in Polen über die physiologischen Bedürfnisse offen auszutauschen. In der Geschäftsrunde laut nach einer Toilette zu fragen, sollte man lieber unterlassen und sich eher diskret nach einer Möglichkeit, sich die Hände zu waschen, erkundigen.

## 8. Hierarchie- und Statusorientierung

Die wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Veränderungen der letzten Jahre haben in Polen bewirkt, dass sich die individuelle Zugehörigkeit zu den einzelnen Klassen oder Schichten veränderte. Diese Zugehörigkeit wird nicht nur durch bestimmte Umgangs- und Kommunikationsformen, sondern auch durch eine bestimmte Statussymbolik demonstriert.

Im heutigen Polen sind Status und Hierarchie allgemein viel stärker ausgeprägt als in Deutschland. Man könnte meinen, die Menschen glauben „Ich bin, was ich hab“. Vieles wird gerne zur Schau getragen, um den anderen zu zeigen, wer man ist. Materielle Dinge spielen eine viel größere Rolle als in Deutschland und dienen der Abgrenzung gegenüber den anderen Schichten. Eine Understatement-Haltung gibt es kaum. Die Bedeutung der eigenen Person wird durch das Prestige bestimmter Güter oder ein individuelles Äußeres manifestiert. Ein Mensch, der seinen Wohlstand nach außen demonstriert, verdient Respekt und man begegnet ihm auch mit Respekt – ihm werden automatisch positive Eigenschaften zugeschrieben. Trotzdem sollten Sie hier Zurückhaltung üben und nicht mitziehen. Das Stereotyp eines reichen Deutschen ist ja ohnehin weit verbreitet, und Sie können nur gewinnen, wenn Sie dem Gesprächspartner Ihre Bewunderung für seine Errungenschaft aussprechen, um seinem Ego zu schmeicheln.

## 9. Hierarchie und Rollen

Die Polen sind hierarchiegeprägt. Der Umgang mit Hierarchien nimmt manchmal höfische Züge an, die man im deutschsprachigen Raum heute eventuell noch in Österreich antrifft.

Diese Hierarchieprägung fängt in der Familie und in der Schule an und wird am Arbeitsplatz oder in sozialen Strukturen fortgesetzt. Die Rollen, die jeder in dieser Hierarchie hat, werden auch im Alltag fortgeführt und durch Statussymbole unterstrichen. Der Generalmanager oder der Kreisdirektor spielt seine Rolle auch in seiner Freizeit. Er erwartet und erfährt dann eine gebührende Behandlung durch seine Umgebung. Diese Haltung ist vor allem in der Generation recht stark ausgeprägt, die ihren beruflichen Start in der kommunistischen Zeit hatte und heute hohe Positionen in der Wirtschaft und Verwaltung bekleidet.

Die einzelnen sozialen Schichten der Gesellschaft bleiben üblicherweise unter sich und bilden Kreise von informellen Beziehungen. Die Hierarchie wird durch die schon im Kapitel „Umgangs- und Kommunikationsformen“ erwähnte Ansprache unterstrichen.

## 10. Kommunikation in Verhandlungen

Die polnische Kommunikation ist stark personenorientiert: Der direkte Kontakt zwischen den Gesprächspartnern hat eine entscheidende Bedeutung für den Erfolg der Verhandlungen. Das wird dadurch sichtbar, dass im Polnischen für Verhandlungen („negocjacje“) häufiger das Wort „rozmowy“ (Gespräche) gebraucht wird. Die Person des Gesprächspartners steht im Vordergrund und die Ausdrucksweise ist sehr emotional. Im ersten Kontakt werden in der Regel erste Einschätzungen des Gesprächspartners (z.B. anhand der Statussymbole oder Verhaltensweisen) vorgenommen. Deshalb scheint der erste Eindruck noch wichtiger als in Deutschland zu sein.

In den Verhandlungen mit polnischen Geschäftspartnern spielen informelle Kontakte eine wichtige Rolle und dienen häufig der Vorbereitung offizieller Kontakte und Entscheidungen. Bei bedeutenden Kontaktanbahnungen werden vertraute Personen vorgeschickt und ein wichtiger Informationsaustausch oder eine Entscheidungsfindung laufen häufig informell ab. Das klingt für Deutsche anrühlich und ist schnell mit dem Vorwurf der Vetternwirtschaft behaftet. Tatsächlich ist hier die Grenze zwischen Integrität und Vorteilsnahme sehr fließend, auch für Polen, die darin eine Ursache der fortschreitenden Korruption sehen. In dem Ranking von Transparency International ist Polen 2004 in der Weltrangliste auf Nummer 70 gefallen.

Für Deutsche stehen die Inhalte im Vordergrund, nicht die Personen. Auf die Verhandlungen bereitet man sich genau vor, steckt vorher Ziele ab und geht relativ schnell zum eigentlichen Verhandlungsthema über. Das ist in Polen anders. Ohne ein längeres Smalltalk über Gott und die Welt und Persönliches gibt es keine gelungene Verhandlung. Man muss sich kennen lernen, „beriechen“, die Lage ausloten, fühlen, wie die Gegenseite „tickt“ und dann erst verhandeln. Eine große Zurückhaltung, Persönliches Preis zu geben, wird nicht gut ankommen. Es wird als „etwas verbergen wollen“ empfunden und das weitere Gespräch wird hölzern. Stimmt dagegen das emotionale Verhältnis, wurde der Kontakt auf informeller Ebene solide vorbereitet, besteht eine gute Chance, dass die Verhandlungen erfolgreich enden. Zuvor sind jedoch viele Gespräche am Tisch und am Telefon und Zeichen der persönlichen Wertschätzung von beiden Seiten erforderlich. Hier muss man viel Zeit investieren, und dafür fehlt den Deutschen oft die Geduld. Ein Blumenstrauß für die Gattin oder Sekretärin mit oder ohne Anlass oder ein Gespräch über persönliche Freuden und Sorgen („menschlich sein“) können viel mehr bewirken, als ein Pochen auf Rechte und Pflichten oder schriftliche Vereinbarungen. Ein in positiver Atmosphäre unter vier Augen gegebenes Wort bedeutet viel mehr als ein schriftlicher Vertrag. Dagegen könnte ein schnelles „zur Sache kommen“ – vor allem bei umfangreichen und komplizierten Zusammenhängen – als ein Versuch der Vorteilsnahme und als Überlegenheitsdemonstration interpretiert werden. In dieser Hinsicht sind die Polen sehr empfindlich und argwöhnisch. Es heißt also, sich mit Geduld zu wappnen und auf keinen Fall Druck auszuüben, denn damit beißt man auf Granit und verbaut sich selbst den Weg zum Erfolg.

Weil die zwischenmenschliche Ebene für sie wichtiger ist, haben Polen ein sehr distanzierendes Verhältnis zum Schriftverkehr. Ohne Papier geht es nicht, aber es zählen andere Werte, und der persönliche Kontakt ist durch den schriftlichen nicht ersetzbar. Das Geschriebene sollte man nochmals persönlich besprechen und ihm die gebührende Wichtigkeit verleihen. Dabei ist aus deutscher Sicht längst alles klar; dieses Vorgehen des polnischen Partners wird nur als unnötiges Verzögern gedeutet. Aus

polnischer Sicht dagegen bildet der Schriftverkehr eine Diskussionsgrundlage und sein Inhalt ist Auslegungssache. Ein Beharren auf schriftlichen Protokollen und Vereinbarungen bringt die Polen in Unmut und wird als Erbsenzählerei und Misstrauen ausgelegt. Für Deutsche bedeuten die detaillierten Vereinbarungen Sicherheit und bilden eine Leitlinie für das weitere gemeinsame Vorgehen. Aber ein aus deutscher Sicht klar formuliertes und detailliertes Schreiben (Brief, Vertrag), klingt für polnische Ohren als endgültige Drohung, die man viel lieber in einem persönlichen Gespräch hätte lösen können. Das kann in weiteren Kontakten zu einer Trotzhaltung der polnischen Seite führen. Hat man sich geeinigt und ist der Vertrag unterschrieben, kann es vorkommen, dass die polnische Seite nach gewisser Zeit nochmals die Vereinbarungen neu verhandeln will. Das ist die berühmt-berüchtigte Nachverhandlung oder Sondervereinbarung zum Vertrag (auf Polnisch „Aneks do umowy“). Einen Vertrag zu unterschreiben, bedeutet für die polnischen Gesprächspartner noch nicht, ihn sachlich gelesen zu haben. Das gesprochene Wort ist gebräuchlicher und wird abhängig von der Beziehungsebene ausgelegt. Sollte sich dann herausstellen, dass aus irgendwelchen Gründen die Vereinbarungen nicht eingehalten werden können, werden sie einfach nachverhandelt.

## 10.1 Entscheidungswege – Kompetenz und Verantwortung

Oft dauert es in Polen länger als in Deutschland, bis ein Entscheidungsprozess in Gang kommt oder eine endgültige Entscheidung getroffen wird. Die Hierarchie und die schon erwähnten Vorgehensweisen spielen dabei eine entscheidende Rolle. Schon aus Respekt vor dem Vorgesetzten erlaubt man sich keine sofortige Entscheidung, denn damit könnte man ihn brüskieren. Die Entscheidungsspielräume der einzelnen Mitarbeiter sind in der Regel viel enger als in Deutschland.

Für deutsche Verhandlungspartner klingt es sehr ungewöhnlich, dass in Polen ein Unterschied zwischen einem „kompetenten“ und einem „verantwortlichen“ Gesprächspartner gemacht wird. Das ist zunächst nicht offensichtlich. Sie verlassen sich auf die Kompetenz des Gesprächspartners und erwarten von ihm die Entscheidung, während er diese von seinem „verantwortlichen“ Vorgesetzten einholen muss. Und dieser kann die Entscheidungsprioritäten anders als der „Kompetente“ bewerten. Die Unkenntnis dieser Unterscheidung führt oft bei Deutschen zu Ungeduld, vor allem, wenn es sich herausstellt, dass der Verantwortliche nur über geringe Kompetenzen verfügt. In dem Fall kann nur ratsam sein, ihm eine Hilfestellung in der Argumentation mit dem Kompetenten zu liefern, um diesen von der Richtigkeit Ihres Anliegens zu überzeugen. Es wäre aber absolut kontraproduktiv und falsch zu versuchen, den kompetenten Gesprächspartner unter Entscheidungsdruck zu setzen und eine Entscheidung erzwingen zu wollen.

Auf polnischer Seite werden häufig Verhandlungen aufgenommen, bei denen Deutsche den Eindruck bekommen, dass die Gegenseite nicht vorbereitet ist. Die Deutschen kommen mit fest gesetzten Zielen, ausgearbeiteten Lösungen für sämtliche Alternativen und fertigen Vertragsvorschlägen. Die polnische Seite dagegen steckt in ihrem Beisein eigene Eckpunkte und Positionen ab und lotet die gemeinsame Basis aus! Das wird von den Deutschen als chaotisch und als Zeitvergeudung empfunden und in bestimmten Verhaltensweisen manifestiert, welche die Polen als oberlehrerhaft wahrnehmen.



Bei komplizierten internationalen Zusammenhängen, in denen es um große Summen und staatstragende Entscheidungen geht, kann es vorkommen, dass während der laufenden Verhandlungen ein höher gestelltes Organ (Ministerium, Bezirksregierung, Vorstand) sich in die Verhandlungen einmischt und die Kompetenzen des bisherigen Gesprächspartners beschneidet. Dann bleibt der deutschen Seite nichts anderes übrig, als geduldig zu bleiben und die interne Lösung der polnischen Seite abzuwarten.

## 10.2 Zwischen den Zeilen lesen

Als Ausdruck der personenorientierten Kommunikation gilt die Fähigkeit, sowohl bei Gedrucktem als auch bei Gesprochenem zwischen den Zeilen lesen zu können. Wenn man das Kommunikationsmodell von F. Schulz von Thun (Vier Seiten einer Nachricht) zugrunde legt, kommunizieren die Polen hauptsächlich auf der Beziehungs-, Appell- und Selbstoffenbarungsebene und nur in den seltensten Fällen auf der Sachebene. Das setzt voraus, dass man vor allem die nonverbalen Mittel wie Gestik, Mimik, Sprachstil, Atmosphäre gut lesen können muss. Auch das Gesagte muss man deuten können.

Und da sind die Deutschen im Nachteil. Eine aus deutscher Sicht erfolgreiche Verhandlung berücksichtigt vor allem die Sachebene, und die nonverbale Kommunikation spielt eine weit untergeordnete Rolle.

Auch aufmerksames Zuhören ist in der polnischen Kommunikation wenig ausgeprägt. Deswegen Vorsicht: es kann vorkommen, dass die Mitarbeiter oder Verhandlungspartner mehrfach bestätigen, dass man verstanden wurde, das Ergebnis sieht dennoch ganz anders aus, weil sie auf Grund der nonverbalen Ausdrucksmittel die Inhalte unterschiedlich wahrgenommen haben.

## 10.3 Wann ist ein „Ja“ ein „Nein“?

Eine Absage oder unangenehme Inhalte sagt man im Polnischen nicht direkt. Ein „Nein“ zu jemandem, der auf gleicher sozialer oder betrieblicher Hierarchie steht, wird nach Möglichkeit vermieden bzw. zwischen die Zeilen gepackt. Ein direktes, deutliches „Nein“ ist nur in einem klaren Abhängigkeitsverhältnis möglich.

Deswegen wird auf Polnisch recht diplomatisch oder sogar umständlich kommuniziert, mit vielen Interpretationsspielräumen. Da wo ein Deutscher ein „Nein, aber ...“ oder eingeschränktes „Ja, aber...“ ausspricht, sagt der Pole ein „Ja!“. Stimmt die Beziehungsebene, wird er sich bemühen, sein Wort zu halten, weil es dann Ehrensache ist. Stimmt die Beziehungsebene nicht, wird es viele Möglichkeiten geben, sich nicht daran halten zu müssen.

Wenn aber Polen „mal sehen“ oder „vielleicht“ sagen, ist das ein ziemlich klares „Nein“. Wenn aber von deutscher Seite aus das Verhandlungsergebnis unsicher ist, sollte man dies dem polnischen Partner ehrlich sagen. Zum polnischen Deutschland-Bild gehört nämlich eine penible Einhaltung der Versprechen und Verträge. Und an diesen Maßstäben werden Deutsche in Polen gemessen.

Dagegen gilt ein deutsches „Nein“, freundlich vorgetragen und von einem Lächeln begleitet, in Polen als hinterlistig und unehrlich. Ein „Nein“ ist nach polnischem Verständnis eine von vornherein unfreundliche Geste.

## 10.4 Umgang mit Kritik und Konflikten

Polen sind für die Deutschen keine guten Konfliktpartner. In Deutschland steht die Sache im Vordergrund und die Inhalte sind wichtiger als Personen. Polen ist es von Natur aus fremd, sachlich mit Kritik umzugehen und in Konfliktsituationen beherrscht aufzutreten. Emotionalität bringt hier keine Nachteile. Im Gegenteil, ein zu sachliches Auftreten bringt die polnischen Emotionen zum Kochen und kann sich in der weiteren Zusammenarbeit nachteilig auswirken. Jemand, der immer beherrscht und sachlich auftritt, wird als jemand „ohne menschliche Gefühle“ eingestuft und wirkt unterkühlt und abgehoben. Kritik wird sehr schnell persönlich genommen und als Angriff auf die eigene Person aufgefasst und führt bei den Polen zu einer Verteidigungsposition und Trotzhaltung. Mangelnde Sachlichkeit und starke Emotionalität in Konfliktsituationen bewirken, dass es auf der polnischen Seite eine geringe Kompromissbereitschaft gibt. Oft wird in Verhandlungen festgestellt, dass die polnische Seite nicht bereit ist nachzugeben oder dem Partner entgegen zu kommen, sondern sie beharrt auf der festgefahrenen Position. In einer solchen Situation geht es ums Ganze, um die eigene Ehre und ein Kompromiss bedeutet hier eine persönliche Niederlage. Anstatt solch eine Verhandlung fortzusetzen, ist es günstiger, einen neuen Termin zu vereinbaren.

Aus polnischer Sicht geht es ja schließlich nicht um die Sache an sich, sondern um die persönliche Würde des Verhandlungspartners mit allem, was er darunter versteht. Deswegen ist es für Polen höchst erstaunlich, wenn deutsche Geschäftsleute miteinander reden, von denen man weiß, dass die persönliche Ebene zwischen ihnen nicht stimmt. Ein Pole würde sich unmöglich auf ein Geschäft mit jemandem einlassen, zu dem die persönliche Beziehung schlecht ist oder über den er sich ärgert. Die Sachlichkeit der Kommunikation und die Trennung zwischen der Rolle und Person des Gesprächspartners greift die Polen persönlich an, weil sie diese Art der Kommunikation als unpersönlich und von oben herab empfinden.

Die ausführlich beschriebenen Regeln zum Kommunizieren auf der Geschäfts- und Privatebene gelten auch im Umgang mit Behörden. Eine persönliche Beziehung ist auch hier ebenfalls sehr wichtig, während man mit dem Pochen auf Gesetze nicht immer das gewünschte Ziel erreichen kann. In Konflikten mit den Behörden hilft es wenig, auf gesetzlich verbrieftem Recht zu bestehen. In diesem Fall ist es unbedingt angeraten, sich vertrauenswürdiger polnischer Fachleute zu bedienen, die die Mentalität und die Hierarchie kennen und sich bemühen werden, eine konstruktive Lösung herbeizuführen.

## 11. Ausblick

Polen ist für deutsche Investoren das wichtigste der neuen EU-Mitgliedsländer. Das Land bietet viele Vorteile: Angefangen von den vergleichsweise günstigen Löhnen über die Sicherung einer guten Zusammenarbeit mit wichtigen Lieferanten bis zur Erschließung neuer Absatzmärkte.

Wie „Die Welt“ am 24. Oktober 2005 berichtete, bestünden Polens Vorteile auch in den niedrigeren Gebühren beim Immobilienerwerb und in längerer Jahresarbeitszeit: „Pro Beschäftigtem lag sie 2003 in Polen nach OECD-Angaben bei durchschnittlich



1956 Stunden, in Deutschland bei 1446 Stunden. Die Umfrage der Kanzlei Rödl & Partner ergab, dass 68 Prozent der von ihr befragten deutschen Firmen die Rechtsicherheit in Polen als gut oder sehr gut einstufen“.

Angesichts der wachsenden deutsch-polnischen Wirtschaftsbeziehungen ist es erforderlich, sich intensiv mit abweichenden Denkmustern und Verhaltensweisen beider Völker im Hinblick auf Organisation und Kommunikation auseinander zu setzen. Beide Völker haben, historisch bedingt, abweichende Wertesysteme entwickelt. Emotional geprägte Verhaltensweisen und kollektives Nationalgefühl beeinflussen in Polen die zwischenmenschlichen Umgangsformen. Hierarchisches Denken und mangelnde Trennung zwischen Rolle und Person der Verhandlungspartner verlängern Verhandlungsprozesse.

Wenn man die kulturell bedingten Eigenschaften der Polen bei wirtschaftlichen Kontakten berücksichtigt, gibt es gute Chancen, die eigenen Bemühungen mit Erfolg zu krönen.

Trotz aller aufgezeigten Unterschiede gibt es jedoch viel mehr Gemeinsamkeiten zwischen Polen und Deutschland. Es ist eine historische Chance für beide Völker und beide Staaten, diese Gemeinsamkeiten noch weiter auszubauen.

## Die Autorin



**Ella Grünefeld**, Jahrgang 1956, geboren und aufgewachsen in Krakau, lebt seit 25 Jahren in Deutschland (Münster). Studium der Germanistik in Krakau und Katowice und der Agrarwissenschaften in Göttingen. Verschiedene Funktionen bei Unternehmen mit dem Schwerpunkt „Kontakte mit Polen und Mittel- und Osteuropa“ und in der Erwachsenenbildung. Freie Trainerin und Consultant in international aktiven Unternehmen in den Bereichen interkulturelles Management, Führungskräfte- und Vertriebstraining. Trainings-sprachen: Deutsch und Polnisch.

**INTERKULTURELLES MANAGEMENT&TRAININGS** wurde 2004 durch Ella Grünefeld gegründet und konzentriert sich auf das deutsch-polnische Wirtschaftsgeschehen.

Durch die Methodenauswahl und die Art der Trainingsdurchführung erhebt die Firma den Anspruch, eine Brücke zwischen deutschen und polnischen Unternehmen und ihren Mitarbeitern zu sein.

Der Schwerpunkt des Trainings liegt auf folgenden Gebieten:

- Schulung der polnischen Fach- und Führungskräfte nach deutschen Standards,
- Training und Beratung bei der Implementierung der Unternehmenskultur in den polnischen Niederlassungen,
- Unternehmenskommunikation und Verhandlungstrainings,
- Interkulturelles Management.

**E-Mail:** [ella@gruenefeld.info](mailto:ella@gruenefeld.info); **Internet:** <http://www.gruenefeld.info>