

Dissertation

Kulturelle Unterschiede in der  
deutsch-polnischen Wirtschaftskommunikation  
- Fiktion oder Realität?

Eine soziokulturelle Umweltanalyse

vorgelegt von

Mariola Boensch

eingereicht an der kulturwissenschaftlichen Fakultät der

Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder)

05. Juni 2013

Erster Gutachter: Prof. Dr. Hartmut Schröder

Zweiter Gutachter: Prof. Dr. Dominic Busch

# INHALTSVERZEICHNIS

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis

Tabellenverzeichnis

Ehrenwörtliche Versicherung

<b>Vorwort</b> .....	1
<b>1. Einleitung</b> .....	4
1.1 Probleme in der Zusammenarbeit zwischen Deutschen und Polen .....	4
1.2 Aktuelle Hemmnisse .....	12
1.3 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit .....	14
<b>2. Theoretischer Rahmen</b> .....	21
2.1 Annäherungen an den Kulturbegriff .....	22
2.2 Abgrenzung von Kulturdefinitionen .....	30
2.3 Wirtschaft und Kultur .....	32
2.3.1 Ausdehnung der Geschäftstätigkeit durch Internationalisierung - nicht ohne Zielsetzung und strategische Planung .....	34
2.3.2 Umweltanalyse als Wegbereiter zu Strategieformulierung und –umsetzung .....	37
2.3.2.1 Analyse von Umwelt-Unternehmens-Beziehungen aus systemtheoretischer Sicht .....	37
2.3.2.2 Die Analyseebenen der Unternehmensumwelt .....	42
2.3.3 Kultur trifft Strategie - Soziokulturelle Rahmenbedingungen .....	48
<b>3. Soziokulturelle Umweltanalyse der deutsch-polnischen     Wirtschaftskommunikation</b> .....	52
3.1 Demografische Faktoren .....	53
3.1.1 Migration .....	54
3.1.2 Bevölkerung .....	62
3.1.3 Bildung .....	64

3.1.4 Zusammenfassende Darstellung .....	70
3.2 Deutsch-polnische Begegnungen im Wandel der Zeit .....	72
3.2.1 Polnische Bevölkerung im Wandel .....	79
3.2.2 Deutsche und Polen - Wechselseitige Betrachtungen .....	84
3.2.2.1 Das Deutschlandbild in der polnischen Öffentlichkeit .....	85
3.2.2.2 Das Polenbild in der deutschen Öffentlichkeit .....	96
3.2.2.3 Die deutsch-polnischen Beziehungen aus der Sicht der Eliten .....	107
3.2.2.4 Die deutsch-polnischen Beziehungen aus der Sicht der Jugend .....	116
3.2.3 Zusammenfassende Darstellung und Diskussion .....	124
3.3 Kulturelle Unterschiede in der deutsch-polnischen Wirtschaftskommunikation ...	133
3.3.1 Hofstedes Kulturdimensionen .....	134
3.3.1.1 Untersuchungen zu Kulturdimensionen von Deutschland und Polen im Wirtschaftskontext .....	137
3.3.1.1.1 Ergebnisse der Studie von Yanouzas und Boukis (1993)	137
3.3.1.1.2 Ergebnisse der Studie von Nasierowski und Mikula (1998)	139
3.3.1.1.3 Ergebnisse der Studie von Kolman et al. (2003) .....	144
3.3.1.1.4 Deutschland als Untersuchungsgegenstand Hofstedes ...	146
3.3.1.2 Zusammenfassende Darstellung und Diskussion der Ergebnisse ...	152
3.3.2 Andere Studien zu deutsch-polnischen Kulturunterschieden im Wirtschaftskontext .....	165
3.3.2.1 Die Studie von Chapman et al. (2008) .....	165
3.3.2.1.1 Diskussion der Ergebnisse .....	173
3.3.2.2 Die Studie von Schondelmayer (2008) .....	178
3.3.2.2.1 Einführung in die Studie .....	179
3.3.2.2.1.1 Diskussion .....	183
3.3.2.2.2 Empirische Erkenntnisse .....	187
3.3.3 Zusammenfassende Darstellung .....	193
3.4 Einsatz deutscher Mitarbeiter in Polen - Erfahrungen aus der Praxis .....	197
3.4.1 Personalmanagement in der Unternehmenspraxis aus der Consulting-Perspektive .....	198
3.4.1.1 Zeitraum 1999 bis 2005 .....	198
3.4.1.2 Zeitraum 2006 bis 2013 .....	199
3.4.1.3 Unterbreitete Vorschläge an zukünftige Investoren .....	205
3.4.2 Personalmanagement in der Unternehmenspraxis aus der	

Perspektive von Auslandsentsandten .....	209
3.4.2.1 Erfahrungen zum Zeitpunkt 1999 .....	210
3.4.2.2 Erfahrungen zum Zeitpunkt 2003 .....	212
3.4.2.3 Erfahrungen zum Zeitpunkt 2005 .....	213
3.4.2.4 Erfahrungen zum Zeitpunkt 2006 .....	214
3.4.3 Aktuelle Entwicklungen bis 2013 .....	217
3.4.4 Zusammenfassende Darstellung und der erste „Kulturelle Unterschied“ ..	222
3.5 Chancen und Risiken einer deutschen Geschäftstätigkeit in Polen -	
Ergebniszusammenfassung der soziokulturellen Umweltanalyse .....	227
<b>4. Widersprüchlichkeiten des Interkulturellen Managements .....</b>	<b>238</b>
4.1 Interkulturelles Management als Hervorkömmling des	
Internationalen Managements .....	238
4.1.1 Interkulturelle Aspekte im Internationalen Management .....	240
4.2 Interkulturelles Management .....	243
4.3 Diskrepanz 1: Stereotype .....	246
4.3.1 Stereotype im Interkulturellen Management .....	252
4.3.2 Inter, Multi, Trans - neue Wege zum besseren Verständnis? .....	254
4.3.3 Perspektiven .....	264
4.4 Diskrepanz 2: Kultur als Sündenbock .....	266
4.4.1 Lösungsmöglichkeiten und Ansätze .....	270
4.4.1.1 Personenbedingte Personalprobleme .....	271
4.4.1.2 Organisationsbedingte Personalprobleme .....	275
4.5 Zusammenfassende Darstellung .....	277
<b>5. Kulturelle Unterschiede in der deutsch-polnischen Wirtschaftskommunikation -</b>	
<b>Realität oder Fiktion? .....</b>	<b>279</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>289 - 338</b>

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1:	Zusammenhang von Umwelt- und Unternehmensanalyse .....	44
Abbildung 2:	Generelle Umweltanalyse – eine vereinfachte Darstellung .....	46
Abbildung 3:	Die zehn beliebtesten Auswanderungsländer deutscher Staatsangehöriger 2008 und 2009 im Vergleich .....	58
Abbildung 4:	„Das deutsche trojanische Pferd“ .....	74
Abbildung 5:	„Der EU-Faschismus in der Offensive“ .....	74
Abbildung 6:	„Stiefmutter Europas“ .....	74
Abbildung 7:	„Die ungeliebten Nachbarn“ .....	74
Abbildung 8:	Der typische Pole aus der Betrachtungsperspektive der Deutschen ..	75
Abbildung 9:	„Gurkengekko“, Werbeplakat Internationale Grüne Woche Berlin, 21.-30. Januar 2011 .....	99
Abbildung 10:	Der typische Pole – positive Merkmale .....	103
Abbildung 11:	Der typische Pole – negative Merkmale .....	104
Abbildung 12:	Kulturindizes aus der Originalerhebung zwischen Deutschland, Kanada und Niederlande .....	148
Abbildung 13:	Kulturindizes Deutschlands, Kanadas und der Niederlande nach ihrem „Update“ .....	149
Abbildung 14:	Dimensionenvergleich nach Hofstede zwischen Deutschland und Polen .....	151
Abbildung 15:	Mobilität in Deutschland und Polen .....	201
Abbildung 16:	Die zehn beliebtesten Auswanderungsländer deutscher Staatsangehöriger 2011 .....	204
Abbildung 17:	Personenbedingte Personalprobleme .....	273
Abbildung 18:	Organisationsbedingte Personalprobleme .....	275

## TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1:	Noch bestehende Hemmnisse deutscher Unternehmen in Zusammenarbeit mit Polen .....	13
Tabelle 2:	Soziokulturelle Analyseaspekte .....	50
Tabelle 3:	Polnische Erwachsene im Weiterbildungssystem .....	68
Tabelle 4:	Stereotype der Polen über die Deutschen 1987-1988 .....	86
Tabelle 5:	Stereotype der Polen über die Deutschen im Jahr 2005 .....	88
Tabelle 6:	Meinungen zur deutsch-polnischen Versöhnung .....	90
Tabelle 7:	Meinungen zu freundschaftlich-partnerschaftlichen Beziehungen .....	91
Tabelle 8:	Meinungen der polnischen Bevölkerung über einen typischen Deutschen	92
Tabelle 9:	Beurteilung des Wissens nach Informationsherkunft .....	94
Tabelle 10:	Wissensbezüge .....	95
Tabelle 11:	Ergebnisse der Elite-Studie .....	111
Tabelle 12:	Wertvorstellungen von Deutschen und Polen .....	127
Tabelle 13:	Kulturindizes der Länder Deutschland, Canada und den Niederlanden ...	147
Tabelle 14:	Kulturelle Distanz zwischen Deutschen und Polen .....	169

## **Ehrenwörtliche Versicherung**

Ich, Mariola Boensch, geb. Kaplanek, möchte hiermit ehrenwörtlich versichern, dass ich die Abhandlung selbst verfasst habe, mich keiner unzulässigen fremden Hilfe vor oder während der Abfassung der Dissertation bedient und keine anderen als die im Schriftenverzeichnis der Abhandlung angeführten Schriften benutzt habe. Alle wörtlich oder sinngemäß den Schriften anderer Autoren entnommen Stellen habe ich kenntlich gemacht. Die Abhandlung ist keiner anderen Universität, Hochschule oder Fakultät mit dem Ergebnis der Promotion oder des endgültigen Nichtbestehens der Doktorprüfung vorgelegt worden.

Berlin, den 05. Juni 2013

Mariola Boensch

## **Vorwort**

Als ich in Berlin Studentin der Wirtschaftswissenschaften war und der Abschluss nur noch zwei Semester entfernt vor mir lag, bin ich zum ersten Mal mit dem Thema "Kultur" im wirtschaftlichen Kontext in Berührung gekommen. Dieser Aspekt des wirtschaftlichen Handelns unter bzw. mit Akteuren aus unterschiedlichen Kulturen faszinierte mich, obwohl ich nie vollständig das Gefühl losgeworden bin, dass es sich hierbei in den entsprechenden Vorlesungen nur um ein notwendiges Übel handelte, das von Dozenten und Professoren eher am Rande unterrichtet wurde. Neben einer gerade noch so brauchbaren Kulturdefinition, etwas theoretischem Input aus Hofstedes Forschung, einem Einblick in das Thema Unternehmenskultur und einigen Case Studies im Bereich des Internationalen Marketing erschöpfte sich auch schon der Einblick in das, was mit dem Begriff "Kultur im interkulturellen Kontext" verbunden wurde. Das Wenige reichte jedoch aus, mein Interesse zu wecken und mich in ein Selbststudium zu stürzen. Ich erkannte plötzlich die große Komplexität, die es auf diesem Gebiet zu bewältigen galt. Ein Artikel von van Reken (2001) über "TCK's" (Third Culture Kids) inspirierte mich am Anfang meiner Forschung sehr: Kinder, die in unterschiedlichen Kulturen aufwuchsen und zu "selbstverständlichen" Trägern dieser Kulturen wurden. Viele von ihnen wurden damit auch zu Vermittlern und Brückenbauern zwischen den Kulturen (vgl. auch Pollock/van Reken, 2001). Ich grübelte darüber nach und fragte mich, ob nicht auch ich irgendwie dazu gehören würde, da ich selbst in zwei Kulturen aufgewachsen bin: der deutschen und der polnischen. Bis zum damaligen Zeitpunkt war weder in Deutschland noch in Polen das Thema meiner Herkunft von einer besonderen Bedeutung. Man konnte mir weder von der polnischen noch von der deutschen Seite meinen kulturellen Mix ansehen oder anhören. Ich bewegte mich zwischen den beiden Kulturen problemlos und in einer ganz natürlichen Weise. Meine eigene Forschung ließ mich erkennen, was für ein Geschenk mir damit zuteil wurde, denn allem Anschein nach stellt sich die Kommunikation zwischen den Akteuren beider Länder nicht für alle so unproblematisch und unbekümmert dar. Aus vielen wissenschaftlichen Studien, Handbüchern und Arbeiten geht hervor, dass die kulturellen Unterschiede zwischen den Ländern gravierend seien, weshalb auch Verträge platzen und die Zusammenarbeit zwischen Deutschen und Polen sich nur schwer gestalten lässt. Diese Ergebnisse hinnehmend, beschloss ich zu Beginn meiner Forschung, die vielfach diskutierten Probleme in Angriff zu nehmen. Wenn ich mich in diesen beiden Kulturen selbstverständlich bewegen konnte, warum dann nicht auch andere? Es musste Wege und Lösungen geben, die Menschen beider Seiten einander näherzubringen. Als Lösung dachte ich an die Konzeption eines Interkulturellen Training, in dem ich die Wahrnehmung der Teilnehmer zuerst auf sich selbst richten wollte, sie dazu bringen wollte zu überlegen, wie sie selbst "ticken", um vor diesem Hintergrund den Anderen, den vermeintlich Kultur-Fremden, besser



zu verstehen. Der Kultur-Fremde war bis dato jemand, der sich durch Unterschiede im Denken, Fühlen und Handeln auszeichnete - der eben anders programmiert war. Dass diese Sichtweise viel zu eng war, wurde mir im Laufe meiner Forschung erst bewusst. Ihre Wirkungskraft auf mich war anfangs vermutlich deshalb so groß, weil die Autorenmehrheit eine viel zu unkritische und unreflektierte Auseinandersetzung mit Kulturthemen betreibt. Die zunächst wenigen Stimmen, die anders dachten und denken, verblieben bei mir zwar im Hinterkopf, wurden ursprünglich aber ausgeklammert, weil sie nicht ins Konzept passen wollten. Erst im späteren Verlauf meiner Arbeit gewannen diese Stimmen vermehrt an Gewicht. Heute weiß ich, dass der Ansatz des Trainings im Sinne einer Sensibilisierung richtig war und erweitert werden sollte, die aber daran geknüpfte Spezialisierung in eine Richtung führen würde, von der ich gegenwärtig nicht mehr überzeugt bin.

Ich machte mich also an die Arbeit und konzentrierte meine Forschung auf deutsche Führungskräfte, die ihren Einsatz in Polen hatten. Zuerst galt es herauszufinden, welche Schwierigkeiten für sie in Polen bzw. mit Polen überhaupt von Belang waren und wie diese Probleme sich bspw. bei der Führung polnischer Mitarbeiter bemerkbar machten. So fing ich an, problemzentrierte Interviews durchzuführen. Bereits in den direkten Interviewsituationen war die dort enthaltene Stimmung sehr lehrreich. In vielen Erzählpassagen der Befragten war bspw. nicht nur von Angst die Rede. Ein Misstrauen der deutschen Führungskräfte gegenüber Polen und den Polen kam zum Vorschein, ebenso wie ein großes Unverständnis. Auf der anderen Seite gab es aber auch Interviews, die ganz und gar außergewöhnlich und gegensätzlich zu den anderen waren. Als ich die ersten Interviews in der Tasche hatte, war ich selbstverständlich neugierig auf die Ergebnisse. Schon während der Transkription überkam mich aber an einigen Stellen ein banges Gefühl und ich stellte mir die Frage, ob das alles die vielfach diskutierten Unterschiede seien? Ich schnitt die vermeintlichen kulturellen Unterschiede aus den Interviews heraus, stellte sie zu dem damaligen Zeitpunkt einem meiner zwei Forschungskolloquien vor und fuhr damit kräftig gegen die Wand - aber, hatte ich denn tatsächlich etwas anderes erwartet? "Nichts als stereotypes Denken!" oder "Ich kann hier nirgends einen kulturellen Unterschied erkennen!" ließen kritische Stimmen vernehmen. Es war im Nachhinein die intensivste und spannendste Zeit meiner Forschung.

Die Ergebnisse meines empirischen Materials, meiner Literaturforschung und die Diskussionen im Kolloquium ließen mich im Laufe meiner Arbeit erkennen, dass ich die Agenda meines Promotionsplans ändern musste, wenn ich mir und meinem Vorhaben treu bleiben wollte und mich für eine *ehrliche* Annäherung der beiden Länder Deutschlands und Polens einsetzen wollte. Ich verwarf also die ursprünglich geplanten Methoden der Datenauswertung, die nur dazu geführt

hätten, bestehende Vorurteile noch weiter zu schüren und eine Annäherung zu verhindern. Zur gleichen Zeit war dies ein kritischer Moment, denn eine neue Methode musste her. Ich fand sie schließlich in der Methode der kritischen Diskursanalyse - auch wenn dieser Wechsel eine äußerst zeitintensive Ein- und Umarbeitung bedeutet hat. Am Ende war es aber die Mühe wert: Die ersten Ergebnisse, die durch die Analyse möglich wurden, waren für mich sehr wertvoll, führten aber zugleich in zwei völlig unterschiedliche Richtungen: Zum einen konnten sie für die Interkulturelle Managementforschung noch nicht populäre, dafür aber äußerst effektive Methoden der Zusammenarbeit aufzeigen. Zum anderen wiesen sie jedoch auch auf erhebliche Problemfelder dieser Disziplin sowie die der Interkulturellen Kommunikation hin und zeigten auf, dass deren Postulate eine angemessene Begegnung beider Länder unmöglich machen. Unabhängig von diesen Erkenntnissen, die vom Umfang her für gute drei Bücher ausreichen dürften, habe ich den Entschluss gefasst, die Datenauswertung nicht in diese Arbeit einfließen zu lassen. Dieser Richtungswechsel war ein mehr oder weniger schleichender Prozess. Die Phase, die zum Kennenlernen der neuen Methode notwendig war, sowie der Ablauf der Datenerhebung und -analyse, waren gekennzeichnet durch zeitliche Unterbrechungen, in denen ich viel an zusätzlicher Literatur verarbeitet habe. Je tiefer ich dabei in die Thematik eindrang, umso mehr nahm ich bestehende Diskrepanzen bei der Betrachtung der jeweiligen Gegenstände wahr, die gedeutet werden mussten. Nach und nach fügten sich die Dinge zusammen und ergaben ein klareres und umfangreicheres aber auch fehlerhaftes Bild, das dringend ins Gespräch gebracht werden musste. Zeitgleich wurde für mich aber auch deutlich, dass es keine Empirie ohne eine angemessene Auseinandersetzung mit der Grundlagentheorie geben kann. Zu viele kritische Punkte haben bis heute kaum Aufmerksamkeit erfahren und werden sowohl im Uni- als auch im Praxisalltag akritisch übernommen. So legen einige Grundlagen bereits eine falsche Basis für weitere Folgeforschung vor: Kultur oder kulturelle Unterschiede werden immer wieder dazu instrumentalisiert (ob nun bewusst oder unbewusst), um von anderen Problemen abzulenken. Demzufolge kommt es vor, dass, sobald bspw. ein internationales Projekt in Schwierigkeiten gerät, manche Beteiligten dazu neigen, die Probleme den kulturellen Unterschieden zuzuschreiben. Dabei werden oft strukturelle oder interessenbedingte Reibungspunkte übersehen. Manchmal wird Kultur dazu instrumentalisiert, um bestimmte Phänomene überhaupt erst benennen zu können. Auch in solchen Fällen muss genau beobachtet und analysiert werden, was sich konkret dahinter verbirgt. Oder die Kultur wird missbraucht für Dinge, die lediglich dazu dienen, eine Beratungsindustrie mit Arbeitsaufträgen zu versorgen. So werden kulturelle Unterschiede erst zu Problemen konstruiert, für die interkulturelle Trainer dann – gegen Geld – eine Lösung verkaufen können (vgl. Busch, 2011:61). Dass die theoretische Auseinandersetzung darüber so viele Seiten in Anspruch genommen hat, macht

deutlich, dass der empirische Teil auf seinen Auftritt noch warten muss. Was mein methodisches Vorgehen in dieser Arbeit angeht, so habe ich dort, wo es angemessen war, versucht, meine Standpunkte für den Leser nachvollziehbar zu machen, in dem ich darum bemüht war, verschiedene Aspekte differenziert zu betrachten und mich in selbstreflexiver Praxis zu üben. Dort, wo dies vielleicht nicht geschieht, weil es vor dem eigenen Forscherauge verborgen geblieben ist, möchte ich jeden dazu einladen und ermutigen, dieses zu vervollständigen.

## **1. Einleitung**

Beginnt man eine Literaturrecherche zu kulturellen Unterschieden in der Zusammenarbeit zwischen Deutschen und Polen, so wird man relativ schnell fündig und grundsätzlich mit auftretenden Problemen konfrontiert. Es hat fast den Anschein, als ob es kaum Gutes, dafür aber viel Schlechtes in Bezug auf eine deutsch-polnische Interaktion zu berichten gäbe. Eine Negativzeichnung ist hier besonders augenfällig, denn selbst positive Interaktionsaspekte werden häufig ins Negative verzerrt. Das folgende Kapitel soll diesen Gesichtspunkt verdeutlichen.

### **1.1 Probleme in der Zusammenarbeit zwischen Deutschen und Polen**

Setzt man sich mit den Problemen deutsch-polnischer Zusammenarbeit auseinander, dann wird man in der deutschsprachigen *Wirtschafts- und Kommunikationsforschung* oft und gern mit vielen Anekdoten, Beispielen oder Statements konfrontiert, die darauf abzielen, bestimmte *kulturelle Unterschiede* markant zum Ausdruck zu bringen und die leider viel zu häufig den Charakter der folgenden Schilderung haben:

„Ein deutscher Unternehmer aus Düsseldorf hat die Absicht, in einer mittelgroßen polnischen Stadt eine neue Filiale seiner Textilfabrik aufzubauen, um einen Teil der Produktion aus dem deutschen Betrieb auszulagern. In einem Vorgespräch mit dem polnischen Bürgermeister konnte er feststellen, dass auf polnischer Seite ein großes Interesse an derartigen Investitionen aus Deutschland besteht. Der Bürgermeister hat dem deutschen Unternehmer allseitige Unterstützung zugesagt. Daraufhin haben beide einen Verhandlungstermin angesetzt. An der Verhandlung sollten neben dem deutschen Unternehmer und dem polnischen Bürgermeister Fachleute von beiden Seiten teilnehmen.

Es gab keine Probleme, die die Polen nicht sofort bereit waren zu lösen. Dennoch dauerten die Verhandlungen wegen zu vielen abwegigen Gesprächen, Telefonaten und Unterbrechungen

verhältnismäßig lange, was die deutsche Seite immer mehr störte, obwohl die polnischen Verhandlungspartner sehr höflich und entgegenkommend waren. Auch schienen sich die polnischen Verhandlungspartner kaum vorbereitet zu haben. Es fehlten Unterlagen, Daten und schlicht klare Konzepte. Am Abend ist es endlich gelungen, den Vertrag abzuschließen und die nächsten Termine für Bauplanung, Finanzierung und Weiteres festzulegen. Nach einer kleinen netten Feier in einer fröhlichen Atmosphäre sind die Deutschen abgereist.

Eine Woche später standen die polnischen Fachleute (unangemeldet) vor dem Düsseldorfer Büro des Unternehmers. Obwohl er nur wenig Zeit hatte, hat der Unternehmer sie empfangen. Zu seiner großen Verwunderung, die bald an Empörung grenzte, vernahm der Deutsche, dass die Polen mit dem neulich geschlossenen Vertrag nicht einverstanden waren und sich zahlreiche Nachbesserungen wünschten. Dabei wurde doch alles so vernehmlich und verbindlich geregelt! Er hatte schon die Bank eingeschaltet, die Baustofffirma beauftragt ... Unglaublich! Bei so einem Vertragsbruch müsse er sofort den Rechtsanwalt anrufen ...!“ (Rösch, 2004:107).

Eine Erklärung für die beschriebene ärgerliche Situation erfolgt oftmals vor dem Hintergrund interkultureller Ungereimtheiten und stellt sich z. B. (kurzgefasst) wie folgt dar<sup>1</sup>:

*Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in Polen bieten gute Voraussetzungen für ein geschäftliches Engagement. Wie in jedem Land, so gibt es auch in Polen einige Besonderheiten, die in der Geschäftspraxis zu beachten sind, damit diese zum Erfolg führt. Potentielle polnische Geschäftspartner sind genauso wie ihr deutscher Part an guten Geschäften interessiert und streben einen erfolgreichen Geschäftsabschluss an. „Sie sind jedoch unter anderen wirtschaftlichen Bedingungen groß geworden, haben andere Erfahrungen gemacht und bedienen sich zum Teil auch anderer Geschäftspraktiken“ (Deutsch-Polnische Wirtschaftsförderungsgesellschaft, 2003:27, vgl. auch Vietig, 2003), wie aus dem einleitenden Beispiel ersichtlich wurde.*

*Die Schilderung macht deutlich, wie vertrackt eine Geschäftsanbahnung für deutsche Unternehmer in Polen sein kann. Der Konfliktsituation kann entnommen werden, dass hier vermutlich unterschiedliche Schemata in Bezug auf den Ablauf der Verhandlung, unterschiedliche kommunikative Konventionen und womöglich auch Präsuppositionen*

---

<sup>1</sup> Den ersten und den letzten Absatz dieses Erklärungsversuches habe ich konstruiert, um die Erklärung einzuleiten und entsprechend auch zu beenden. Alle weiteren Inhalte beziehen sich auf die Erklärung des Sachverhalts, wie Rösch (2004) sie in ihrem Artikel vornimmt. Um eine bessere Lesbarkeit zu ermöglichen, wurden einige Tabellen aus ihrem Artikel verschriftlicht. Auch auf die Originalpublikation von Wojciechowski (2002) ist Bezug genommen worden.

bezüglich des Vorgehens vorliegen (vgl. Rösch, 2004:107). Wojciechowski (2002:16 ff.) interpretiert in diesem Zusammenhang die Etappen einer Verhandlung und der Willensbildung, so wie sie in den beiden Ländern Deutschland und Polen verlaufen, als stark divergent. Während die Deutschen häufig sehr gut vorbereitet zu einer ersten Verhandlung erscheinen und mit zielgerichteten Sachgesprächen ein angestrebtes Ergebnis erreichen wollen, das sie so präzise wie möglich im Detail fixieren wollen, um entsprechende Resultate nach der Verhandlung möglichst genau umzusetzen, betrachten die Polen eine erste Verhandlung als eine Gelegenheit, einander besser kennen zu lernen und einen gemeinsamen Nenner zu finden, um in folgenden Treffen und eventuellen Konfliktsituationen mit einer kooperativen Einstellung des Partners rechnen zu können.

Darüber hinaus sollte man, für ein optimales Management interkultureller Zusammenarbeit aus kultureller Perspektive wissen, dass – Deutsche und Polen – in ihrem Handeln unterschiedlichen Standards folgen. So unterscheiden sie sich z. B. in Bezug auf das Zeitgefühl. Für die Deutschen ist es daher typisch, dass sie immer eins nach dem anderen tun, Termine ernst nehmen, auf Pünktlichkeit Wert legen und sich ungern von der Arbeit ablenken lassen. Die Polen hingegen machen sich wegen der Pünktlichkeit nicht verrückt, verwerfen leicht Pläne, tun viele Dinge gleichzeitig und messen zeitlichen Verpflichtungen keine große Bedeutung bei (vgl. Rösch, 2004).<sup>2</sup>

Neben den wirtschaftlichen „hard skills“ wie Managementfachwissen, kommt es somit scheinbar auch auf eine delikate Kompetenz im Rahmen der „soft skills“ an, die in Zusammenarbeit kulturell anders sozialisierter Akteure einen entscheidenden Aspekt darstellt, und ohne diese Verträge nicht zum Abschluss kommen können. Dies erfordert jedoch nicht nur bloßes eigen- und fremdkulturelles Wissen, sondern auch einen entsprechenden Umgang mit diesem. Wichtig dabei ist unter anderem die Erkenntnis, dass Dinge, die nicht so laufen, wie man es gewohnt ist, deshalb noch lange nicht falsch oder schlecht sind (Voigt, 2004:114).

Hat diese Erläuterung den Kern der „Anekdote“ getroffen? Liegen hier de facto kulturelle Spezifika<sup>3</sup> zugrunde, die das Geschäft zum Scheitern bringen könnten? Und ist in diesem Zitat ein fremdkulturelles Wissen tatsächlich von Nöten, um mit solcher Situation umgehen zu können? Man kann wohl davon ausgehen, dass es sich hierbei um eine von Rösch (2004) stark überspitzt

---

<sup>2</sup> Oftmals wird die Zeitorientierung (polychron vs. monochron) noch ausführlicher dargestellt, sowie weitere sach- und personenorientierter Aspekte u. ä. als Erklärungsmuster herangezogen (vgl. neben Rösch, 2004, auch Kinast/Schroll-Machl, 2003, Wojciechowski, 2002 und Schroll-Machl/Wiskoski, 1999).

<sup>3</sup> also kulturelle Unterschiede, wie Rösch (2004:109 f.) u. a. es nennen.

dargestellte Situation handelt, denn wenn sie sich tatsächlich so zugetragen hat, wie im Zitat beschrieben, kann nur die deutsche Seite dafür gerügt werden, eine offensichtliche Überrumpelungsstrategie zu verfolgen, deren vollständige Lösung und Zielerreichung nur noch über teure Rechtsanwälte und unter vollständigem Vertrauensverlust der Gegenseite abgewickelt werden kann. Im Geschäftsleben von Wirtschaftsakteuren ist das vielleicht nicht ganz und gar unüblich, es ist jedoch auch nicht alltäglich und hat in diesem besonderen hier vorliegenden Fall nichts mit kulturellen Unterschieden zu tun.

Das zitierte Beispiel zeigt auf, wie man sich häufig in der wissenschaftlichen Literatur des Interkulturellen Managements oder der Interkulturellen Kommunikation kritischer Ereignisse bedient, die aus sich heraus keine kulturellen Unterschiede darstellen, vielfach aber fälschlich als solche gedeutet werden. Es wird beispielsweise ein auffallendes Beispiel dem eigenen Forschungsmaterial entnommen, um die Aufmerksamkeit auf kulturelle Besonderheiten zu lenken. Auf diese Weise wird jedoch der Leser durch die in der Erzählung bereits enthaltene Wertung emotional beeinflusst. Man sympathisiert, wie im vorgegebenen Beispiel quasi automatisch mehr mit der deutschen Seite, hat Mitleid mit ihr oder verspürt zum Teil bei sich selbst Verärgerung. Solch ein Vorgehen bei der Schilderung vermittelt aber auch den Eindruck, dass der Autor seine Eigenreflexion außer Acht lässt und sich den eigenen Alltagstheorien über den Gegenstand ausliefert.

Vor diesem Hintergrund scheint die Verwendung eines solchen Anschauungsmaterials gefährlich zu sein, da der Leser insofern manipuliert wird, als dass er eine bestimmte, in dem Fall eine negative Meinung über Polen herausbildet. Darüber hinaus werden Vorurteile, die eventuell bereits im Leser verankert sind, wachgerufen. Im schlimmsten Fall werden bei einem unbedarften Rezipienten diese Vorurteile erst produziert. Es bleibt einfach hängen, dass die Polen unökonomisch und unzuverlässig sind, unvorbereitet zu Verhandlungen erscheinen und keine klaren Vorstellungen darüber haben, was sie eigentlich wollen. Dafür feiern sie aber gern. Es stellt sich somit die Frage, ob ein solches beschreibendes Vorgehen das interkulturelle Verständnis tatsächlich fördert oder eher behindert. Zumindest bedarf es eines kritischen Blickes, mit dem im Folgenden nochmals über das Beispiel geschaut werden soll.

„Ein deutscher Unternehmer aus Düsseldorf hat die Absicht, in einer mittelgroßen polnischen Stadt eine neue Filiale seiner Textilfabrik aufzubauen, um einen Teil der Produktion aus dem deutschen Betrieb auszulagern. In einem Vorgespräch mit dem polnischen Bürgermeister

konnte er feststellen, dass auf polnischer Seite ein großes Interesse an derartigen Investitionen aus Deutschland besteht. Der Bürgermeister hat dem deutschen Unternehmer allseitige Unterstützung zugesagt. Daraufhin haben beide einen Verhandlungstermin angesetzt. An der Verhandlung sollten neben dem deutschen Unternehmer und dem polnischen Bürgermeister Fachleute von beiden Seiten teilnehmen“ (Rösch, 2004:107).

Aus dem ersten Absatz lässt sich entnehmen, dass ein deutscher Unternehmer einem möglichen Kooperationspartner aus Polen ein Investitionsvorhaben in einem Vorgespräch vorgestellt hat. Ein Interesse von der polnischen Seite war gegeben, auch wenn dieses nicht explizit erläutert wurde. Denkbar wäre zum Beispiel, dass seitens des Bürgermeisters die Hoffnung auf eine Standortaufwertung durch Schaffung der neuen Textilproduktionsfabrik und damit auch neuer Arbeitsplätze und Steuereinnahmen bestand.

Dass in einem zweiten Termin zusätzlich Fachleute beider Seiten teilnehmen sollten, ist ein Hinweis darauf, dass man vorhatte, sich das Projekt aus unterschiedlichen Blickwinkeln genauer anzuschauen, die Machbarkeit auszuloten und Sichtweisen, Meinungen und Wünsche der anderen Seite kennenzulernen, sowie das neue Projektvorhaben konkreter zu spezifizieren. Der folgende Absatz leitet den Konflikt ein:

„Es gab keine Probleme, die die Polen nicht sofort bereit waren zu lösen. Dennoch dauerten die Verhandlungen wegen zu vielen abwegigen Gesprächen, Telefonaten und Unterbrechungen verhältnismäßig lange, was die deutsche Seite immer mehr störte, obwohl die polnischen Verhandlungspartner sehr höflich und entgegenkommend waren. Auch schienen sich die polnischen Verhandlungspartner kaum vorbereitet zu haben. Es fehlten Unterlagen, Daten und schlicht klare Konzepte. Am Abend ist es endlich gelungen, den Vertrag abzuschließen und die nächsten Termine für Bauplanung, Finanzierung und Weiteres festzulegen. Nach einer kleinen netten Feier in einer fröhlichen Atmosphäre sind die Deutschen abgereist“ (ebd.).

Dieser zweite Termin erforderte prinzipiell erst einmal eine Vorleistung des deutschen Unternehmers. *Er* hatte ein Anliegen und es war *seine* Aufgabe, diesem durch bestimmte Ideen, Umsetzungsvorstellungen und Wünsche Ausdruck zu verleihen und seinen potentiellen neuen Partnern die Vorteile seines Vorhabens vorzustellen, um mit ihnen anschließend in einen Dialog zu treten. Was er wusste, war, dass die Polen seiner Idee offen und wohlwollend gegenüberstanden - was für „Neugeschäft“ grundsätzlich das richtige, benötigte Signal ist. Das bedeutet jedoch nicht,

dass die polnischen Partner auf alles, was der deutsche Unternehmer vorschlägt, eingehen können oder müssen. Ferner stellt sich die Frage, wie der hier abgeschlossene „Vertrag“ zu verstehen ist. Es handelt sich ganz offensichtlich um eine frühe Phase der Verhandlungen, die noch durch gegenseitiges Kennenlernen geprägt ist. Zu diesem Zeitpunkt bereits den Abschluss endverhandelter Kooperationsverträge zu erwarten, wäre weltfremd und praxisfern. Es wird sich daher sicherlich um eine Absichtserklärung, einen sog. „Letter of Intent (LOI)“ handeln, der gegenüber einer harten Kooperationsvereinbarung oder einem Joint Venture-Vertrag lediglich das gemeinsame Vorhaben umreißt und in dem sich die Parteien (oftmals ohne rechtliche Bindung) versprechen, weitere Verhandlungen in dieser Angelegenheit zu führen und als gemeinsames Ziel den Abschluss einer Kooperationsvereinbarung definieren. Ein derartiges Vorgehen ist internationaler Standard. Dass sich bestimmte Eckdaten aus dem LOI später noch ändern, wenn sich im Laufe weiterführender Verhandlungen und dem eigenen Nachdenken über das Vorhaben eingangs nicht bedachte Umstände herauskristallisieren, ist ein Selbstverständnis des Verhandlungsprozesses. Deshalb kann man sich letztlich mit dem deutschen Unternehmer freuen, ein aussichtsreiches Projekt auf den Weg gebracht zu haben und ein solches Treffen kann auch mit einer kleinen Feier - sofern die Parteien es so wollen - abgeschlossen werden. Erst in weiteren Terminen wird das Projekt so konkret, dass es vertraglich bindend fixiert werden kann.

Das alles hat also bisher nichts mit deutsch-polnischen Besonderheiten zu tun, sondern mit ganz normalem Geschäftsgebaren und lenkt daher den Blick auf die Betrachtung des deutschen Unternehmers, sein Management- und Leadership-Verhalten und seine persönliche Erwartungshaltung gegenüber seinen neuen Verhandlungspartnern:

„Eine Woche später standen die polnischen Fachleute (unangemeldet) vor dem Düsseldorfer Büro des Unternehmers. Obwohl er nur wenig Zeit hatte, hat der Unternehmer sie empfangen. Zu seiner großen Verwunderung, die bald an Empörung grenzte, vernahm der Deutsche, dass die Polen mit dem neulich geschlossenen Vertrag nicht einverstanden waren und sich zahlreiche Nachbesserungen wünschten. Dabei wurde doch alles so vernehmlich und verbindlich geregelt! Er hatte schon die Bank eingeschaltet, die Baustofffirma beauftragt ... Unglaublich! Bei so einem Vertragsbruch müsse er sofort den Rechtsanwalt anrufen ...!“ (ebd.).



In diesem Zusammenhang heben Manzeschke und Nagel (2006) den von Drucker<sup>4</sup> formulierten Unterschied zwischen den Begriffen „Management“ und „Leadership“ hervor. Das Management ist für die **Effizienz** im Unternehmen zuständig: *Management is doing things right*. Es geht darum, *die Dinge richtig zu tun*. Beim Leadership, also dem Führungsverhalten, geht es hingegen um **Effektivität**, es geht darum, die richtigen Dinge zu tun: *Leadership ist doing the right things*. Insbesondere bei dieser Unterscheidung scheint Verwirrung zu herrschen (vgl. ebd.). Bei unserem deutschen Unternehmer aus Düsseldorf scheint die Verwirrung ebenfalls groß zu sein. Während er drauf und dran ist, die Dinge richtig zu tun, übersieht er dabei, die richtigen Dinge zu tun. Er verwechselt Effizienz mit Effektivität und beschwert sich darüber, dass es schief geht. Anstatt in eine offene Diskussion mit seinen neuen Partnern zu treten, behandelt er sie bereits bei der zweiten Verhandlung von oben herab, ist ungeduldig, genervt, fordernd und zugleich überrumpelnd. Am Ende ist er empört, weil seine "Ich-bin-hier-der-Boss-Strategie" nach hinten losgegangen ist, es nicht nach seinen Wünschen läuft und er riskiert auf diese Weise einen womöglich guten, partnerschaftlichen Geschäftsabschluss. Die Tatsache, dass die polnischen Partner ihm für weitere Nachverhandlungen den langen Weg durch ganz Deutschland bis nach Polen ersparen wollten, nimmt er nicht einmal zur Kenntnis (womit wir hier womöglich beim einzigen kulturellen Unterschied angelangt wären - doch selbst das bedürfte noch weiterer Prüfung). Zusätzlich kann es auch sein, dass seinem Verhalten ein besonderes Kalkül zu Grunde liegt. So ist der deutsche Unternehmer an einer Nutzen- bzw. Gewinnmaximierung interessiert und wäre vielleicht zu seiner Zielerreichung bereit, opportunistisch zu handeln.<sup>5</sup>

Auf der Basis des zuvor Gesagten könnte man nun zu dem Eindruck gelangen, Management könne als kulturunabhängig betrachtet werden und damit die Position der Universalisten beziehen, die die „Culture-free-These“ vertreten (vgl. hierzu Welge/Holtbrügge, 2003). Ich gehe aber davon aus, dass kulturelle Besonderheiten einen Einfluss auf das Management haben können, z. B. in der Form *kultureller Lücken*.<sup>6</sup> Zusätzlich bin ich der Meinung, dass man den Umgang mit Kulturthemen,

---

<sup>4</sup> Sie beziehen sich hierbei auf die Quelle: Peter F. Drucker, Die Kunst des Managements, München, 2000 (*nicht im Literaturverzeichnis enthalten*)

<sup>5</sup> Nach Williamson (1990), stellt Opportunismus die Verfolgung des Eigeninteresses unter Zuhilfenahme von List dar. „Das schließt krassere Formen ein, wie Lügen, Stehlen und Betrügen, beschränkt sich aber keineswegs auf diese. Häufiger bedient sich der Opportunismus raffinierterer Formen der Täuschung. (...) Allgemeiner gesagt, bezieht sich Opportunismus auf die unvollständige oder verzerrte Weitergabe von Information, insbesondere auf vorsätzliche Versuche irrezuführen, zu verzerren, verbergen, verschleiern oder sonst wie zu verwirren. Er ist für Zustände echter oder künstlich herbeigeführter Informationsasymmetrie verantwortlich, welche die Probleme ökonomischer Organisation außerordentlich erschweren.“

<sup>6</sup> Kulturelle Lücken beinhalten ein reines Informationsproblem. Die daraus folgenden Probleme entstehen, wenn Akteure nicht wissen, dass sich kulturell anders sozialisierte Akteure an anderen Regeln orientieren. Selbst wenn

insbesondere aber den vielfach diskutierten kulturellen Unterschieden, die aus einem gewollten Vergleich mindestens zweier Kulturen resultieren, mit Vorsicht begegnen sollte, um nicht Gefahr zu laufen, sich eigenen Vorurteilen und stereotypen Grundhaltungen auszuliefern.

Demorgon (2006:268) bemerkt, dass eine Methode, Zerrbilder fremdkultureller Verhaltensweisen zu überwinden, darin besteht, Gegenbeispiele zu benutzen. Deshalb soll im Folgenden ein Interviewausschnitt eines französischen Mitarbeiters über Deutsche vorgestellt werden:

„Die [Deutschen] sehen es nicht allzu gern, dass man noch einmal auf etwas, was man schon beschlossen hat, zurückkommt. Doch vor drei Jahren haben sie eine Entscheidung getroffen und im Augenblick kommen sie noch einmal auf diese zurück. Wir hier mögen das auch nicht so gern. Wir haben die Entscheidung in unserer Tätigkeit vor Ort verantwortet. Nicht nur wir, der PDG (Generaldirektor) auch, in der globalen Strategie. Wir haben alle notwendigen Investitionen getätigt und dann ist es möglich, dass morgen diese Entscheidung nicht mehr durchgeführt wird; das stellt uns vor enorme Probleme.“ (Demorgon, 2006:268 f.)

Man kann sagen, dass es sich hierbei um fast die gleiche Situation handelt, wie im Falle des deutschen Unternehmers in Polen, nur dass im Vergleich dazu sich hier der deutsche Partner nicht an den Vertrag hält - obwohl den Deutschen nachgesagt wird, bei einmal getroffenen Entscheidungen zu bleiben. Diese Anekdote zeigt ein ganz normales Verhalten im Geschäftsleben, wo auch deutsche Vertragspartner sich hinsichtlich einer schon bestätigten Entscheidung besinnen und diese revidieren. Aus diesem Fall wird der französische Mitarbeiter gelernt haben, einem Vorurteil aufgesessen zu sein und wird nun eines Besseren belehrt. Demorgon (2006:269) betont, dass wir fähig werden müssen, in einer Situation die Existenz eines allgemeinen Antagonismus zu diagnostizieren, um aus den einfachen und oft vereinfachenden, auf Vergleichen beruhenden positiven und negativen Werturteilen herauszukommen. „In diesem Fall: Kontinuität - Wandel. Es ist in der Tat notwendig, Entscheidungen zu fällen und an ihnen festzuhalten (Kontinuität) - aber ebenso wichtig ist es, die sich immer wieder verändernde Konjunktur nicht aus dem Auge zu verlieren“. Bei solchen beruflichen situativen Ereignissen greifen Akteure nach unterschiedlichen Erklärungsmustern. Für Demorgon (2006:270) gibt es hier zwei Grundlagen, auf deren Basis

---

Akteure theoretisch wissen, dass ihre Interaktionspartner kulturell anders sozialisiert sind, sind sie sich der konkreten Folgen dieser Tatsache in bestimmten Interaktionen oftmals nicht bewusst. In der Praxis manifestiert sich bspw. die unterschiedliche kulturbedingte Orientierung ökonomischer Akteure in einer falschen Problemanalyse aufgrund unterschiedlicher Bedeutungszuschreibung (Pooria, 2004, vgl. auch Wolff/Pooria, 2004).

Akteure suchen und auch handeln können: „Einmal auf der Grundlage der besonderen nationalkulturellen Differenzen und dann auf der Grundlage einer allgemeinen menschlichen Logik der situativen Antagonismen. Die Handlungsoptionen würden dementsprechend erheblich ausgeweitet, wenn diese Logik den Managern und Unternehmern zugänglich wäre.“ Dies ist durchaus möglich, erfordert aber einen nachdenklichen Rückbezug (vgl. ebd.). Polen ist für deutsche Unternehmen und Investoren ein lukrativer Standort. Es wäre schade, diesen aufgrund von „Ungeschicklichkeiten“ ungenutzt zu lassen.

## **1.2 Aktuelle Hemmnisse**

Durch starke wirtschaftliche Verflechtungen zwischen Deutschland und Polen haben viele deutsche Unternehmen sich zu einem Engagement auf polnischem Boden entschlossen, zum einen wegen der Erschließung des polnischen Marktes, zum anderen, weil eine Verlagerung der Produktion nach Polen wegen niedrigerer Personalkosten reizvoll war und nach wie vor noch ist. Als EU-Mitglied bietet Polen einen interessanten Binnenmarkt mit knapp 40 Millionen Einwohnern und einen attraktiven Investitionsstandort mit gut ausgebildeten und hoch motivierten Fachkräften, großer Flexibilität im Arbeitsrecht und günstiger Kostenstruktur.

Der Einsatz von Humankapital ist für jedes Unternehmen ein kostenintensiver Faktor. Will das Unternehmen internationalisieren, so muss es sich neben einer bevorstehenden Personalauswahl- und -einsatzentscheidung auch über das Land, in das es seine Mitarbeiter entsendet, bzw. aus welchem es seine Mitarbeiter zukünftig rekrutieren möchte, Gedanken machen. Kulturelle Einflüsse könnten hier einen Faktor darstellen, ob das Unternehmen zukünftig erfolgreich mit seinem Geschäft am Markt bleiben wird oder nicht. Die Erfahrung zeigt, dass es in der deutsch-polnischen Zusammenarbeit nicht immer einfach war (und auch noch ist), alle Potentiale für den Erfolg zu nutzen (vgl. Audebert/Odziemczyk, 2004:86). Sehr viele Ursachen, die zum persönlichen und wirtschaftlichen Misserfolg führen, werden auf interkulturelle Aspekte reduziert. In einer entsprechenden Untersuchung publizierte die Deutsch-Polnische Industrie- und Handelskammer „noch bestehende Hemmnisse“ (vgl. Deutsch-Polnische IHK, 2005:25) gegenseitiger Zusammenarbeit, welche die folgende *Tabelle 1* zeigt:

Rangfolge	Noch bestehende Hemmnisse	Prozent
1	Schwierige Suche nach verlässlichen Partnern	52 %
2	Fehlende Sprachkenntnisse	50 %
3	Beschaffung verlässlicher Marktinformationen	40 %
4	Korruption/Kriminalität hoch	31 %
5	Durchsetzung von Rechtsansprüchen	30 %
6	Hohe Bürokratiebelastungen	28 %
7	<b>Probleme mit kulturellen Unterschieden</b>	<b>16 %</b>
8	Mangelnde Umsetzung des EU-Rechts	16 %
9	Finanzierungsengpässe	15 %
10	Unbefriedigende Infrastruktur vor Ort	12 %
11	Schlechte Qualität von Dienstleistungen/Vorprodukten	9 %
12	Mangel an qualifiziertem Personal	9 %

**Tabelle 1:** Noch bestehende Hemmnisse deutscher Unternehmen in Zusammenarbeit mit Polen  
(Quelle: Deutsch-Polnische IHK, 2005:25)

Wie hieraus ersichtlich, findet sich auch eine Rubrik „Probleme kultureller Unterschiede“, welche mit 16 % auf Platz sieben verortet ist. Auf Platz eins und zwei werden die „schwierige Suche nach verlässlichen Partnern“ (52 %) und „Fehlende Sprachkenntnisse“ (50 %) genannt. Die zuletzt genannten Hemmnisse erscheinen meiner Meinung nach kaum von kulturellen Themen trennbar zu sein, denn was definiert eigentlich einen verlässlichen Partner? Jedes Individuum definiert den Wert Verlässlichkeit durch den Spiegel seiner eigenen kulturellen Prägung. So könnte man z. B. annehmen, dass Polen und Deutsche den Begriff synonym verwenden, ihm jedoch verschiedene Bedeutungen zuschreiben. Auch ist dem Hindernis der fehlenden Sprachkenntnisse mit einer kritischen Distanz zu begegnen, denn selbst hier muss man sich die Frage stellen, was genau darunter zu verstehen ist. Geht es eher um nicht vorhandene oder um nicht ausreichende sprachliche Kenntnisse? Jeder interkulturell agierende Akteur wird aus seiner Erfahrung Probleme der Sprache kennen. Viele Worte bzw. Wortwendungen lassen sich einfach nicht von einer Sprache in die andere übersetzen. Ebenfalls ist das Risiko der so genannten „falschen Freunde“, in der Fachsprache bekannt als Interferenzen, sehr groß. Zu leicht unterliegt man manchmal der Versuchung,

bedeutungsnahe Wörter auch in eine fremde Sprache sinnverwandt zu übernehmen. Auf ähnliche ‚Sprach-Probleme‘ machen Audebert/Odziemczyk (2004:87) im Rahmen internationaler Wirtschaftsprojekte aufmerksam. Sie konstatieren, dass eine erfolgreiche Kommunikation wesentlich für den Erfolg deutsch-polnischer Projekte ist, sich jedoch in diesem Bereich die meisten Probleme finden lassen. „Da die meisten qualifizierten Führungskräfte in Polen englische oder die deutsche Sprache beherrschen, entsteht leicht der Eindruck, dass man sich versteht. Dabei wird gern vergessen, dass jede Äußerung auch Wünsche, Erwartungen und Annahmen beinhaltet, die je nach kulturellem Hintergrund sehr unterschiedlich sein können.“

### **1.3 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit**

Seit Mitte der 90er Jahre ist Deutschland der größte Handelspartner Polens bei weiter stetig steigendem Wachstum: Im Jahr 2010 umfassten die polnischen Einfuhren aus Deutschland ein Volumen von 38,05 Mrd. Euro, die Exporte nach Deutschland beliefen sich auf 28,42 Mrd. Euro. Beide Werte überstiegen die jeweiligen Vorjahreswerte aus 2009 um mehr als 20% (vgl. Holz 2011:30). Durch diese bilaterale Wirtschaftstätigkeit werden jedoch nicht nur Waren ausgetauscht. Auch ein Kommunikationsaustausch prägt den Prozess der Zusammenarbeit, welcher wie eingangs vorgestellt, im deutsch-polnischen Zusammenhang als problematisch und risikobehaftet beschrieben wird.

Einige Wissenschaftler, wie bspw. Ammon (2007), Breidenbach/Nyíri (2001), Moosmüller (2007) oder Busch (2008), die in der Regel nicht aus dem wirtschaftswissenschaftlichen Bereich kommen, gehen heute davon aus, dass sich die Frage nach Kulturunterschieden zwischen bestimmten Ländern nicht pauschal wissenschaftlich beantworten lässt. So kritisiert Moosmüller (2007:25), dass, während die Ethnologen mit dem Begriff „Kultur“ sehr vorsichtig, differenziert und reflektiert umgehen, dies von Wirtschaftswissenschaftlern nicht behauptet werden könne: Multinationale Unternehmen, die gewissermaßen die Speerspitze der Globalisierung darstellten, würden zwar kulturelle Vielfalt als Ressource propagieren, tatsächlich aber Standardisierung und oberflächlichen Kosmopolitismus befördern und zur Reduktion kultureller Vielfalt beitragen (Moosmüller, 2007:39). Ammon (2007:157) schließt sich dieser Meinung an, indem er erklärt, dass zwar das Wissen um Kulturen ein elementarer Bestandteil interkultureller Kommunikation sei und es viele Wege zu diesem Wissen gebe, es aber bis heute nicht gelungen wäre, Kulturen auch nur einigermaßen präzise zu beschreiben, geschweige denn, sie zu erklären. „Erschwert wird die Aufgabe noch dadurch, dass das Kulturwissen möglichst kompakt vorliegen soll, rezeptartig

zusammengefasst in kleinen Büchern oder vermittelbar in Seminaren, die nicht länger als anderthalb Tage dauern dürfen“ (ebd., vgl. hierzu auch König, 2004). Ferner folgert er, dass diese Anforderung spezielle Kulturansätze, wie die von Hofstede, in den Vordergrund hat treten lassen, die - insbesondere in den Wirtschaftswissenschaften - die Berücksichtigung kultureller Faktoren lediglich auf einem niedrigen Niveau gefördert und damit zu Generalisierungen und falschen Handlungsstrategien geführt haben (ebd.).

Wenn sich also die Frage nach Kulturunterschieden zwischen bestimmten Ländern nicht ohne weiteres wissenschaftlich beantworten lässt, warum wird sie dann heute noch unvermindert von der Gesellschaft und Wirtschaft gestellt – und - an die Wissenschaften gerichtet? Diese Forderung basiert womöglich auf einem spezifischen Kulturverständnis, dem kulturelle Differenzen zugrunde gelegt werden. Busch (2008:139) leitet dieses Problem vor allen Dingen am Gebrauch primordialer Kulturkonzepte ab. Er stellt einen seit einigen Jahrzehnten zunehmenden Bedarf westlicher Gesellschaften an einer Professionalisierung interkulturell kompetenter Kommunikation fest, die auf einem interdependenten Zusammenspiel von Wissenschaft und Praxis basiert. Professionalisierungsprobleme können dabei dann auftreten, wenn den Akteuren unterschiedliche Kulturverständnisse als Grundlage für ihren Kompetenzerwerb gelegt werden. Als einen geeigneten Überblick bietet Busch (ebd. S. 141) die Unterscheidung in primordiale und konstruktivistische Vorannahmen an: „Primordiale Ansätze zur Beschreibung von Kultur nehmen dabei die Existenz sowohl von Kultur und kulturellen Unterschieden, als auch die Qualität der Einflüsse von Kultur auf individuelles Handeln als gegeben an“ (ebd.). In diesem Sinne wird davon ausgegangen, dass Individuen kulturelle Einflüsse auf ihr Handeln in der Regel nicht bemerken (Busch, 2011:62). Zu den primordialen Ansätzen zählen bspw. die Arbeiten von Hofstede (vgl. ausführlich Kapitel 3.3.1 in diesem Buch), Trompenaars (1993) oder Kluckhohn/Strodtbeck (1961). Diese kommen häufig zu dem Ergebnis, dass kulturelle Unterschiede sich meist in Form kommunikativer Missverständnisse in der Interaktion niederschlagen, was zur Folge hat, dass sich die Interaktanten jeweils mit kulturellen Besonderheiten ihrer Partner vertraut machen müssten (Busch, 2011:62). Der pädagogische Impetus ist hier das wesentliche Antriebsmoment (Moosmüller, 2007:39). Anstelle dieser „A-priori-Existenz“ kultureller Unterschiede gehen konstruktivistische Ansätze davon aus, dass diese Differenzen von Individuen für die Erreichung eigener Ziele konstruiert, optimiert und instrumentalisiert werden. „Konstruktivistisch motivierte Arbeiten beschreiben, wie Individuen Kultur in ihren Interaktionen erst schaffen. Anstatt ihnen höchstens die Wahrnehmung von Irritationen zuzugestehen, unterstellen sie den Interaktanten unterschiedliche Bewusstseinsformen für Prozesse der Selbst- und Fremdwahrnehmung“ (Busch, 2008:142). Nach einem

konstruktivistischen Verständnis können die Interaktanten deshalb durchaus erkennen, „dass sie in der Interaktion unterschiedliche Perspektiven zueinander einnehmen. Da die Interaktanten einander als unterschiedlich wahrnehmen, wird hier angenommen, dass sie einander auch entsprechend auf unterschiedliche Weise behandeln werden, was sich [unter besonderen Umständen] auch als Diskriminierung bezeichnen ließe“ (Busch, 2011:63, Einschub nicht im Originaltext enthalten). Angesichts eines solchen Kulturverständnisses müssten Interaktanten dazu bereit sein, permanent an einem Konsens über eine gemeinsame Perspektive auf ihre Interaktion mitzuarbeiten (ebd.).

Neben diesen theoretischen Herleitungen von Kulturkonzepten geht Busch (ebd.) der Überlegung eines performativen Ansatzes nach, demzufolge Individuen ihr Handeln auch aktiv an einem eigenen Kulturverständnis orientieren und ausrichten, welches sie über ihre Teilnahme an gesellschaftlichen Diskursen beziehen. Entsprechend nimmt er an, dass Individuen über subjektiv konstruierte Vorstellungen darüber verfügen, wie sich Kultur auf ihr eigenes soziales Handeln auswirkt und inwiefern sie diese Einflüsse bei ihren Handlungsentscheidungen berücksichtigen wollen. Wie sie also aufgrund dessen, was sie situativ als Kultur verstehen, ihr Handeln begründen und rechtfertigen. Auf diese Weise würden subjektiv konstruierte Kulturverständnisse eine deutlich erhöhte Relevanz für das tatsächliche Handeln von Individuen aufweisen.

Vor allem aus der Sicht primordialer Konzepte zur Beschreibung der Auswirkung von Kultur auf soziales Handeln drohen Missverständnisse bedingt durch Verallgemeinerungen und ungerechtfertigte Festlegungen. Im Alltagsverständnis wird der Begriff interkultureller Kommunikation noch heute mit den primordialen Konzepten in Verbindung gebracht (vgl. Busch, 2009:239, siehe auch Busch, 2011). Zudem werden diese Konzepte von der Managementforschung meist favorisiert, da sie oftmals ein besonderes Interesse an einer Optimierung von Auslandsentsendungen sowie der Arbeit in multikulturellen Teams zeigt und primordiale Konzepte für ihre Ziele als funktional erachtet (vgl. Busch, 2009:237 f., Busch, 2008:144 f.). Das ist auch der Grund dafür, warum diese Ansätze bis heute nicht nur Trainingshandbücher und Management-Guides (vgl. Busch, 2011:60) dominieren, sondern nachwievor Disziplinen der Wirtschaftswissenschaften, wie das Interkulturelle Management und Teilbereiche des Internationalen Managements. Auch bilden sie häufiger als konstruktivistische Ansätze die Grundlage für Praktiker-Trainings (vgl. Busch, 2008:149).

Wird ihrem „primordialen“ Tenor gefolgt, so wird der Kommunikationsaustausch häufig in der entsprechenden Literatur als einer der kulturellen Werte, Normen und divergierenden

Denkhaltungen gesehen und im speziellen deutsch-polnischen Kontext häufig als konfliktträchtig wahrgenommen, wobei dies oftmals durch die stark belastete Vergangenheit sowie kulturelle Unterschiede begründet wird, die in wissenschaftlichen Studien erhoben wurden oder aus anderen Arbeiten resultieren. In wirtschaftlichen Zusammenhängen wird geschlussfolgert, dass aufgrund dieser Konflikte und Unterschiede viele Probleme in der Zusammenarbeit entstehen und deshalb der Wirtschaft nicht nur monetäre Faktoren in Form von Geld, Wettbewerbsvorteilen und Aufträgen verloren gehen, sondern auch strategisch wichtige Kooperationen und Mitarbeiterpotential. Nicht zuletzt leidet das Ansehen der jeweiligen Länder untereinander, weshalb nach Mitteln und Wegen gesucht wird, um alledem vorzubeugen.

Entgegen dieser herkömmlichen Auffassung, dass insbesondere Konflikte in der deutsch-polnischen Wirtschaftskommunikation aus kulturellen Unterschieden resultieren, möchte ich die Hypothese aufstellen, dass kulturelle Unterschiede in der dargestellten Form kein wesentliches Unterscheidungsmerkmal zwischen den Deutschen und Polen ausmachen. Ich vertrete weder die Meinung, dass die Polen im Vergleich zu Deutschen anders denken, noch dass sich z. B. ihr Verhalten aufgrund divergierender Werte, Normen und Einstellungen beträchtlich voneinander unterscheidet. Weiter vertrete ich die Hypothese, dass, insbesondere in der deutsch-polnischen Wirtschaftskommunikation, Stereotype das ausschlaggebende Kriterium für die kulturelle Distanz der Akteure beider Länder sein dürften.

Mit dem Wissen um die bereits vorgestellten primordialen, konstruktivistischen und performativen Ansätze werden diese Hypothesen möglicherweise banal erscheinen, da die Ergebnisse auf den ersten Blick vielleicht bereits vorherzusehen sind. Lassen Sie mich in diesem Zusammenhang aber zwei Dinge erklären: Zum einen handelt es sich bei dieser Arbeit um eine interdisziplinäre Arbeit. Mein eigener Ausgangspunkt war der einer Wirtschaftswissenschaftlerin, die, bedingt durch ihre Disziplinherkunft, mit dem Hintergrundwissen primordialer Konzepte ausgestattet war. Erst meine Promotion an einer kulturwissenschaftlichen Fakultät ermöglichte mir die Auseinandersetzung mit anderen Konzepten, Methoden, Mitstreitern und ihren Denkweisen, insbesondere aus den Bereichen der Sprachwissenschaften und Ethnologie aber auch Soziologie, Theologie und Psychologie und auch ihre Anwendung. Im Rahmen dieser Auseinandersetzung reifte in mir die Erkenntnis, wie einseitig strukturiert, ja geradezu scheuklappenbehaftet, widersprüchlich und auch fehlerhaft die bisherige Interkulturelle Managementforschung ist. Innerhalb der Literatuarbeit werden diese Aspekte in den Kapiteln 3.3.1, 3.3.2.1 und 4 noch deutlicher hervorgehoben. Zum anderen können aber selbst bei konstruktivistisch angelegten Konzepten dem Forschenden aufgrund „blinder



Flecken“ Fehlinterpretationen unterlaufen, die irrtümlich kulturelle Unterschiede bescheinigen, wo in Wirklichkeit andere Probleme die Ursache sind (vgl. Kapitel 3.3.2.2) und die die Interaktanten voneinander spalten. Bei interkulturellen Vergleichen von Wirtschaftsakteuren kann, z.B. bei disziplinfremden Forschern, der Auslöser hierfür in der Unkenntnis spezifischer ökonomischer Sachverhalte liegen, weshalb dann aus „Erklärungsnot“ der Rückgriff auf kulturelle Unterschiede erfolgt. Andererseits kann der „ungetrübte“, nicht auf reine Ökonomik beschränkte Blick, viele neue Perspektiven eröffnen. Dieser Umstand macht auch deutlich, dass interkulturelle Forschung mehr als es bislang im wirtschaftswissenschaftlichen Bereich der Fall ist, als eine interdisziplinäre Forschungsrichtung angesehen und praktiziert werden sollte, damit Synergieeffekte besser ausgenutzt werden. Auch Schröder (1998:44 f.) erwähnt in diesem Zusammenhang, dass es in kulturkontrastiven Untersuchungen um Kommunikationsunterschiede vor dem Hintergrund verschiedener Kulturwertsysteme gehe, weshalb ein interdisziplinäres Vorgehen besonders wichtig sei.

Wie bereits im Vorwort erläutert, war diese Arbeit nicht von Anfang an als eine klassische Literaturarbeit konzipiert. Was mich zu einem Richtungswechsel bewogen hat, waren jedoch weniger die augenfälligen Unterschiede zwischen meinem Datenmaterial und den Ergebnissen anderer Autoren, sondern vielmehr die während der Literatursichtung aufgedeckten Diskrepanzen innerhalb der untersuchten und nachgeprüften Forschungsbereiche. In dieser Hinsicht war eine meiner explorativen Fragen, ob in der wissenschaftlichen Literatur zur deutsch-polnischen Wirtschaftskommunikation tatsächlich das nachgewiesen wird, was theoretisch propagiert wird. So ist im Verlauf der Bearbeitungszeit dem ursprünglich als unerschütterlich geltenden Titel meiner Arbeit „Kulturelle Unterschiede in der deutsch-polnischen Wirtschaftskommunikation“ ein vorsichtiges Fragezeichen gefolgt und ich fing an, mich mit der Fragestellung zu beschäftigen, ob die vermeintlichen kulturellen Einflüsse und die aus ihnen von allen Seiten prognostizierten, brisanten Unterschiede tatsächlich die Realität oder doch eher eine Fiktion darstellen. Die Frage wurde somit auch zum Ziel und das in der Weise, als dass ich bemüht war herauszubekommen, ob kulturelle Unterschiede, wie es die Management- und Kommunikationsforschung in diesem Bereich propagiert, faktisch dazu führen, dass die Zusammenarbeit scheitert oder ob andere Aspekte von größerer Relevanz sind.

In diesem Zusammenhang kommt der Titel meiner Arbeit absichtlich etwas provokant daher: Kulturelle Unterschiede zwischen Deutschen und Polen. Er spiegelt aber eine Haltung wieder, die insbesondere im Management und in der Managementforschung als eher üblich angesehen werden

kann: Die Suche nach kulturellen Unterschieden und ihr Festmachen an Nationen – trotz mittlerweile divergierender theoretischer Konzepte. Jeder unbedarfte Anfänger, selbst der fertige Absolvent, der lediglich mit dem Wissen primordialer Konzepte ausgestattet ist und bestenfalls um seine Wirkungsweisen weiß, wird, wenn er beispielsweise mit einem Auslandseinsatz konfrontiert wird, nach „kulturellen Unterschieden“ suchen, googeln, o.ä., da das von ihm erlernte primordiale Handwerkszeug insbesondere auf kulturelle Unterschiede fokussiert. Diese Arbeit möchte daher eine Möglichkeit anbieten, sich kulturellen Unterschieden anders zu nähern. Insofern fragte ich mich auch, ob vor dem Hintergrund der theoretischen Erschwernis vielleicht doch noch ein Kompromiss gefunden werden kann und vertretbare Antworten auf die Frage nach kulturellen Unterschieden gegeben werden können. Das umsomehr, da mit den bisher dargestellten Argumenten die Interkulturelle Forschung zusehends in Kritik gerät. Es wird ihr vorgeworfen, kulturelle Unterschiede als Probleme zu konstruieren, für die eine interkulturelle Beraterindustrie dann teure Trainings verkaufen kann (vgl. Busch, 2011:61). Auch Schröder (1998) weist vor dem Hintergrund eigener Projektarbeit darauf hin, dass es nicht möglich sei, Kulturen in ihrer gesamten Komplexität zu erfassen und dass gerade bei kulturkontrastiven Untersuchungen die intensive Beschäftigung mit Aspekten interkultureller Kommunikation neue Stereotype aufbaut und durch diese sich alte Vorurteile noch besser ausbreiten sowie einen wissenschaftlichen Anstrich erhalten können. In diesem Zusammenhang werfen auch Breidenbach/Nyíri (2001) der Interkulturellen Forschung vor, nicht kulturelle Unterschiede sondern lediglich Stereotype und Banalitäten über andere Kulturen in pseudowissenschaftliche Gewänder zu kleiden, was zur Folge hat, dass man am Ende strategisch handelnde Akteure verkennt.

Das Feld, das es hier insgesamt abzarbeiten gilt, ist groß und äußerst komplex. Es besteht daher die Notwendigkeit, bestimmte Grenzen zu ziehen, um den Gegenstand handhabbar und erzählbar zu machen. Um den Forschungsfragen entsprechend nachkommen zu können, mussten zunächst zwei weitere Fragen beantwortet werden:

1. Welche Perspektive soll gewählt werden, um den Gegenstand zu betrachten?
2. Mit welcher Methode möchte ich dabei vorgehen?

Ich habe mich dazu entschlossen, eine soziokulturelle Umweltanalyse durchzuführen, in die ich die Literaturarbeit hineinfließen lasse, wobei ich die Perspektive eines deutschen geschäftlichen Engagements in Polen gewählt habe. Die Suche danach, welche soziokulturellen Besonderheiten ins Gewicht fallen, wenn ein deutscher Unternehmer sein Engagement nach Polen verlegen möchte,

war hier maßgeblich. Auch meine empirische Forschung hatte den Ansatz, deutsche Fach- und Führungskräfte nach ihren Managementenerfahrungen in Polen zu befragen, was ebenfalls mit dieser Betrachtungsperspektive kompatibel ist. Die Methodenwahl der soziokulturellen Analyse hatte den Vorteil, dass sie bei ihrer Bearbeitung einen breiten Grad an Heterogenität zulässt, was sich in der Berücksichtigung soziodemografischer und soziokultureller Aspekte niederschlägt, die Einfluss auf die deutsch-polnischen Beziehungen und die daraus resultierende Wirtschaftskommunikation haben können. Sie ermöglicht, eine Vielfalt an Themen zu behandeln, so z.B. Themen der Migration, Bevölkerungsentwicklung und Bildung, aber auch die wechselseitigen Sichtweisen auf der Ebene der Öffentlichkeit, Eliten und Jugend sowie geschichtliche Entwicklungen, die hier behandelt und auch zueinander in Kontext gesetzt werden. Anschließend nehme ich kulturvergleichende Managementstudien mit Hilfe der sprachwissenschaftlichen Methode des Hedgings genauer unter die Lupe und vergleiche ihre Ergebnisse sowohl mit demografischen Faktoren und gegenseitigen Sichtweisen, als auch mit publizierten Erfahrungsberichten von Auslandsentsandten, um zu ermitteln, ob und wie sich die Ergebnisse der Wissenschaft in der Praxiserfahrung wiederfinden und umgekehrt.

Die Analyse bringt allem voran Vorurteile und stereotype Bilder über die jeweiligen Nachbarn zum Vorschein. Das Ergebnis leitete mich zu meiner letzten Forschungsfrage: Wenn *durch* kulturvergleichende Studien solche Resultate hervorgebracht werden, wie geht dann die Disziplin des Interkulturellen Managements mit den Folgen einer solchen Stereotypisierung um? Das Interkulturelle Management setzt sich beispielsweise im Gegensatz zum Internationalen Management ausschließlich mit dem Einfluss von Kultur auf das Management auseinander. Kultur ist hier die Ausgangsbasis für alle anfallenden Themenbereiche. Es wird vielleicht nicht allzu überraschend erscheinen, dass im Bereich des Interkulturellen Managements dem Stereotypen-Problem keine angemessene Aufmerksamkeit entgegengebracht wird. Überdies tun sich auch weitere Widersprüchlichkeiten innerhalb dieser Disziplin auf, auf die ich in der Diskussion sensibilisiere und zugleich den Versuch unternehme, mit Hilfe ökonomischer Theorieansätze Wege vorzustellen, die neue Stoßrichtungen für die weitere Forschungsaktivität erlauben.

Zum Aufbau der Arbeit: Im einleitenden *ersten Kapitel* habe ich kurz meinen Hintergrund und meine Intention hinsichtlich des Forschungsprojektes vorgestellt. Ich wollte den Leser bereits hier darauf sensibilisieren, dass manchmal kulturelle Unterschiede gar nicht da sind, wo sie vermutet werden und dass sie eventuell dort vorliegen könnten, wo sie nicht erkannt bzw. falsch gedeutet

werden. Das nachfolgende *Kapitel zwei* veranschaulicht den theoretischen Rahmen des Vorhabens. Es wird aufgezeigt, wie „Kultur“ heute in den Wirtschaftswissenschaften eingebettet ist und wie vielfältig das Gebiet ist, das es von der Forscherseite zu bewältigen gilt. Hier erfolgt auch eine Einführung in das Konzept der Umweltanalyse, ihre theoretische Verankerung, sowie die Ausarbeitung soziokultureller Rahmenbedingungen und Untersuchungsparameter. Im *dritten Kapitel* erfolgt eine soziokulturelle Analyse der Interaktionen von Deutschen und Polen, die einer kritischen Betrachtung unterzogen werden. Demografische Faktoren fallen hier ebenso ins Gewicht, wie eine historische Betrachtung deutsch-polnischer Begegnungen. Darüber hinaus werden sechs kulturvergleichende Studien diskutiert, von denen einige zum Teil exemplarisch für die interkulturelle Managementforschung anzusehen sind, andere ihren Fokus jedoch anders legen und mit Ergebnissen aufwarten, die für die interkulturelle Managementforschung von großer Bedeutung sein könnten. Zusätzlich werden hier auch Erfahrungen aus der Praktikerperspektive aufgearbeitet. In diesem Teil der Arbeit wird deutlich, wie sehr die jeweiligen untersuchten Bereiche miteinander verzahnt sind, weshalb ihre Interdependenzen gut zum Vorschein kommen. Als Ergebnis der soziokulturellen Umweltanalyse werden anschließend die einzelnen Chancen und Risiken eines deutschen geschäftlichen Engagements in Polen abgeleitet. Des Weiteren werden aber auch Grenzen kulturvergleichender Forschung aufgezeigt und es wird versucht, neue Perspektiven zu eröffnen. Das Hauptergebnis hier aufgreifend, wird im *Kapitel vier* geprüft, inwieweit ein Umgang mit Stereotypen in der Literatur des Internationalen und Interkulturellen Managements stattfindet. Dabei werden erhebliche Lücken sichtbar, für die unter Zuhilfenahme ökonomischer Theorie neue Stoßrichtungen vorgeschlagen werden. Schließlich werden im letzten, *fünften Kapitel* die zentralen Erkenntnisse und Thesen noch einmal zusammengefasst und abschließende Gedanken für eine weitere Forschung und Praxis formuliert.

## **2. Theoretischer Rahmen**

Mit den bisherigen Ausführungen, wurde der Weg zum Forschungsthema skizziert und der Einstieg in das Forschungsvorhaben eröffnet. Im Folgenden findet eine Auseinandersetzung mit Kultur und dem Kulturbegriff aus unterschiedlichen Perspektiven statt. Zudem wird der Eingang von Kultur in die Wirtschaftswissenschaften umrissen und am Fachgebiet des Strategischen Managements implementiert. Da in der wissenschaftlichen Praxis unterschiedliche Definitionen und Methoden verwendet werden, um das Kulturkonstrukt zu erfassen, findet darüber hinaus im Interesse einer Wirksamkeitsprüfung eine Erläuterung und Abgrenzung dieser voneinander statt. Im weiteren

Verlauf des Kapitels wird das Konzept der Umweltanalyse vorgestellt und der Untersuchungsrahmen der soziokulturellen Parameter eröffnet.

## **2.1 Annäherungen an den Kulturbegriff**

Was ist eigentlich Kultur? Kultur wird, sowohl im Alltagsleben als auch in der Wissenschaft, sehr umfassend und uneinheitlich verstanden. Oft wird Kultur im Alltag mit Kunst, Literatur, Theater, Verhaltensregeln oder Zivilisation gleichgesetzt. Selbst die Wissenschaft ist bisher noch zu keiner einheitlichen Definition gelangt, da Kultur je nach wissenschaftlicher Ausrichtung, Absicht und Disziplin<sup>7</sup> anders definiert wurde und auch weiterhin definiert wird. So versteht der Kulturanthropologe Kluckhohn (1951) die Kultur als den umfassenden Zusammenhang menschlichen Verhaltens. Der Kultur schreibt er folgende Eigenschaften zu: „1. Culture is learned, 2. Culture derives from the biological, environmental, psychological and historical components of human existence, 3. Culture is structured, 4. Culture is divided into aspects, 5. Culture is dynamic, 6. Culture is variable, 7. Culture exhibits regularities that permit its analysis by the methods of science, 8. Culture is the instrument whereby the individual adjusts to his total setting, and gains the means for creative expression.“ (Kluckhohn, 1951:87). Aus diesen Eigenschaften heraus entwickelt Kluckhohn seine eigene Kurz-Definition der Kultur: “A culture is a historically created system of explicit and implicit designs of living, which tends to be shared by all or specially designated members of a group at a specified point in time” (Kluckhohn, 1951:98). Dabei ist das System als eine Art Organisation mit einem bestimmten Inhalt gedacht, in welchem sich die unterschiedlichen expliziten und impliziten Lebensmuster vorfinden. Explizite Muster sind den Mitgliedern der Kultur bewusst, so dass sie sie folglich einem Fremden selbst beschreiben könnten und es sind Muster, die sich von Fremden beobachten lassen. Dazu zählen beispielsweise kulturtypische Abläufe von Hochzeitszeremonien. Implizite Muster sind den Mitgliedern unbewusst, und werden daher auch als „background phenomena“ (vgl. Kluckhohn, 1951:98) bezeichnet. Sie sind so alldurchdringend, dass sie fast irrelevant für unser tägliches Leben zu sein scheinen. Sie sind für den Menschen selbstverständlich. Der Wirtschaftswissenschaftler Keller (1982) bezieht sich in seinen Grundannahmen über Kultur auf Kluckhohn (1951), wobei er die Kultureigenschaften

---

<sup>7</sup> Barmeyer (2000) bietet eine kurze Bestandsaufnahme zur kulturvergleichenden Forschung/Interkulturalität innerhalb unterschiedlicher Disziplinen an, wie Psychologie, Soziologie, Anthropologie, Linguistik, Pädagogik, Betriebswirtschaftslehre und Kulturwissenschaft. Zusätzlich zur Problematik der Diskussion um das Kulturkonzept in Anthropologie und Psychologie: Krewer (1996); und ausführlich zur Problematik der gleichen Diskussion in Ethnologie und kulturvergleichender Psychologie: Wassmann (1996). Allport (1970, vgl. auch 1959 und 1974) berücksichtigt die Unterscheidung zwischen Realer Kultur und dem Kultur-Konstrukt, wobei er zu letzterem Historiker, Kulturanthropologen und Soziologen hinzuzählt. Als Vertreter von Realer Kultur sieht er Psychologen an.

folgendermaßen interpretiert und ausweitet:

„Kultur ist menschengeschaffen, und damit das Ergebnis kollektiven gesellschaftlichen Handelns und Denkens einzelner Menschen. (...) Sie ist überindividuell und ein soziales Phänomen, das den Einzelnen überdauert, d.h. sie wird getragen und überliefert von einer sozialen Gruppe bzw. von deren Mitgliedern, aber ihre Kontinuität ist nicht angewiesen auf die andauernde Existenz eines einzelnen Individuums. (...) Kultur wird erlernt durch die Weitergabe von Überzeugungen, Verhaltensweisen und –regeln an die nachfolgende Generation und sie wird durch Symbole übermittelt, in Form von Sprache, Kunst, Literatur, Ritualen etc. (...) Sie ist verhaltenssteuernd durch Normen, Regeln und Verhaltenskodizes einer sozialen Gruppe, mit deren Hilfe das tatsächliche Verhalten ihrer Mitglieder im Sinne eines funktionsfähigen Systems gelenkt wird. (...) Kulturen streben nach innerer Konsistenz und Integration; sie bilden eine wohlstrukturierte Gesamtheit von möglichst nicht-widersprüchlichen Überzeugungen, Normen und Verhaltensweisen. (...) Die Kultur ist ein Instrument, mit dem eine Gesellschaft die Anpassung an die Umwelt bewerkstelligt und sie ist langfristig adaptiv wandlungsfähig, d.h. die Werte, Normen und Verhaltensweisen neigen dazu, sich den sich verändernden Verhältnissen und Forderungen der klimatischen, physikalischen, technologischen, ökonomischen und sozialen Umwelt anzupassen.“ (Keller, 1982:114 ff.)

Gerade im letzten Abschnitt der Kellerschen Kulturdefinition wird die Dynamik und Wandlungsfähigkeit von Kultur deutlich. Auch für Loenhoff (1992:139) ist die Kultur als ein dynamisches, funktions- und adaptionsfähiges System zu verstehen. Ebenso betrachtet Warthun (1997:10) Kultur als ein dynamisches System und einen fortwährenden Prozess, den der Mensch selbst aktiv gestaltet und durch den er überhaupt erst Mensch wird. Diese Dynamik wird vor dem Hintergrund der Globalisierung kontrovers diskutiert.

Globalisierung ist zu einem Modebegriff für eine dem Kapital und der Marktwirtschaft immer schon innewohnende Tendenz zur Überschreitung von Regionen und nationalen Grenzen geworden. „Insbesondere mit der Modernisierung von Kommunikations- und Transportwegen, der mikroelektronischen Revolution, sowie der neoliberalen Wirtschaftspolitik der letzten Jahre, hat sich diese Internationalisierung beschleunigt und riesige, weltweit zusammenhängende Märkte geschaffen. In Folge wird, so in Europa, die Aufhebung von historischen Grenzen auf die Tagesordnung gesetzt. Den Einzelnen verlangt sie höhere berufliche Flexibilität, Sprach- und Kulturkenntnis, Mobilität, aber auch Konkurrenzbewusstsein und Belastbarkeit ab. Ihre Kritiker machen sie für die zunehmenden sozialen und ökonomischen Krisen in nationalem Rahmen

verantwortlich und verweisen auf die rasante Aufteilung der Welt in wenige privilegierte Hightech- und Konsumzentren und große verarmte Billigproduktionszentren. Die Befürworter sprechen von wachsenden Chancen für das Kapital und dadurch verbesserter Standortsicherung, andere von der Chance des Zusammenwachsens der Völker.<sup>8</sup> Letzteres gerät durch Kritiker zusehends unter Beschuss. Handschuh-Heiß (1997:44) stellt hier besonders den Begriff der „McWorld“-Culture heraus, in dem sie die als „fast food“ bekannte und als „junk food“ denunzierte prototypische Form amerikanischer Esskultur (zusammen mit Coca-Cola, Levi's u. a.) für eine weltweite Angleichung von Konsumgewohnheiten und die Herausbildung von „middle-of-the-road“-Geschmacksmustern beschreibt. Im Gegenzug kritisieren Breidenbach und Zukrigl (2000:9) die Globalisierungsdiskussion als ein beschworenes Horrorbild einer homogenisierten McWorld, „die Menschen weltweit in dumpfer Passivität vor den Fernseher bannt, wo sie Coca-Cola trinkend Dallas [bzw. Desperate Housewives] verfolgen“ (ebd. [Anmerkung nicht im Original enthalten]). Und während Handschuh-Heiß (1997:48) in der Unterhaltungsindustrie einen Manipulations- und Verwertungszusammenhang sieht, aus welchem es kein Entrinnen gibt, kontert Reicher (1997), dass Individuen trotz der Benutzung ein und desselben Mediums eher gespaltener als vereint werden würden. „Menschen in London oder New York werden das Bombardement auf Bagdad anders empfunden haben, als Menschen in Kairo oder Teheran, obwohl sie es ja auf demselben Sender verfolgten. In diesem Sinn ist es auch total unverständlich, wie man hoffen kann, dass durch das Internet die Welt *kulturell* zusammenrückt.“ Auch Welsch (1997) merkt in diesem Zusammenhang an, dass „kulturelle Mischung nicht bloß - wie oft zu einseitig festgestellt wird - in den niederen Sphären von Coca Cola, McDonalds, MTV oder CNN, sondern ebenso in der hohen Kultur auftritt, und zwar seit langem - man denke beispielsweise an Puccini und die chinesische Musik; an Paul Gauguin und Tahiti oder an den Expressionismus und die afrikanische Kunst.“ Häußler (1999:246) macht in einem ähnlichen Zusammenhang darauf aufmerksam, dass der Globalisierungsprozess auf den Ebenen von Wirtschaft, Politik und Kultur ein wichtiger Katalysator für das Zustandekommen interkultureller Kommunikation ist. Unterschiedliche Teilbereiche der Gesellschaft sind davon mehr oder minder betroffen. Während sich in manchen gesellschaftlichen Teilbereichen durch Zusammenarbeit, besonders aber durch Austausch in der Pop- und Unterhaltungskultur (Film, Musik, Sport) eine neue globale Identität ausbildet, die eine gute Kommunikation ermöglicht, verläuft die Verständigung in anderen Teilbereichen, die noch nicht so stark durch den Globalisierungsprozess entterritorialisiert wurden (Familie, Beruf, Religion), weniger reibungslos (vgl. Häußler, 1999:246).

---

<sup>8</sup> [http://www.sociologus.de/lexikon/lex\\_geb/begriffe/globalis.htm](http://www.sociologus.de/lexikon/lex_geb/begriffe/globalis.htm)

In der Wirtschaft wird die Globalisierung besonders durch die weltweit agierenden großen Unternehmen, die Global Player, vorangetrieben. Als ein anschauliches Bild stellen Drechsel et al. (2000) den Vergleich zwischen politischen Akteuren und Unternehmern an. Über Global Player sagen sie:

„Sie reden nicht viel darüber, sie tun es. Sie überwinden nationale Grenzen. Sie lassen sich in allen Nationen nieder, wenn die Märkte Profite versprechen. Sie operieren international und planen transnational. Politiker haben dagegen große Probleme, ihnen zu folgen, denn sie sind gezwungen, genau umgekehrt zu handeln. Wie ein Geburtsmakel haften ihnen im Zeitalter der ökonomischen Globalisierung ihre beschränkten Nationen an. Jenseits ihrer Nationen ist potentiell Feindesland. Sie können nicht, wie die Global Player, einfach hier und dort politische Märkte bedienen. Überall stehen die Schilder „Souveränität“ und es gilt auch im globalen Zeitalter immer noch das politische Rühr-mich-nicht-an-Prinzip. Sicherlich ist auch die Politik international geworden. Zum Beispiel schließen sich die europäischen Nationen in der EU zusammen. Doch an der EU ist feststellbar, dass den Politikern dort der Schuh drückt, wo die internationalen Unternehmen ihn schon längst ausgezogen haben: an der nationalen Souveränität. Wo also die Unternehmen und besonders die Global Player die Herder'schen Nationen-Kugeln ungerührt auflösen, polieren die Politiker immer noch fleißig die Oberflächen.“ (Drechsel et al. 2000:5).

Kulturen stellen keine geschlossenen Gebilde mehr dar, die mit der territorialen und sprachlichen Ausdehnung eines Volkes deckungsgleich sind. Heute sind sie durch Mischungen und Durchdringungen gekennzeichnet. Durch bikulturelle Ehen, Mobilität von Arbeit, modernste Kommunikationstechnologie etc. ist es dem Menschen möglich geworden, sich in einer komplexen Welt zurechtzufinden und sich über diese immer neu zu definieren.

Kultur ist damit universell und einzigartig geworden. Sie ist aber auch das, was im „Kopf“ der Teilnehmer als Wissensvorrat geteilt wird (vgl. Hinnenkamp, 1992:142, auch Flechsig, 2000 a). Dieser Wissensvorrat ist in mancherlei Hinsicht unter den Mitgliedern einer Kultur homogen in einer weitaus größeren Tendenz jedoch individuell, einzigartig und verschieden. Kreff (2003:104 ff., vgl. auch Maletzke, 1996<sup>9</sup>) zufolge haben daher in einem komplexen Gesellschaftssystem die Akteure für unterschiedliche Aktivitäten unterschiedliche Partner/innen und es gibt eine größere

---

<sup>9</sup> Gleichermäßen bemerkt Maletzke (1996), dass der Wissensvorrat der Kulturteilnehmer nicht in allen Punkten homogen ist, so dass sich weitgehend homogene Subgruppen bilden, die sich durch ihre Spezifika der symbolischen Bedeutungszuschreibung aktiver Interpretationen der Umwelt von anderen Gruppen abgrenzen.



Anzahl an Handlungsweisen, was zu einem größeren Rolleninventar (Anzahl der Rollen innerhalb eines Sozialsystems) und Rollenrepertoire (Anzahl der Rollen eines Individuums) innerhalb einer komplexen Gesellschaft führt.<sup>10</sup> Kein Individuum kann daher Träger der Summe all jener Normen, Errungenschaften und Praktiken sein, die man heranzuziehen versucht ist, wenn man die Gemeinschaft der es angehört, beschreiben will. Jeder steht zu dieser Summe in einem anderen Verhältnis, abhängig von seinem Alter, seinem Geschlecht und seinem sozialen Status (vgl. Kreff, 2003:91).

Zusätzlich zieht ein Individuum im Zuge der Persönlichkeitsentwicklung eine Grenze zu seiner Umwelt und empfindet sich damit als "Selbst", als "Ich" (vgl. Berg, 1999:225)<sup>11</sup>. An dieser Stelle

---

<sup>10</sup> Das verweist zugleich auf die Differenziertheit des Bewusstseins. Wakenhut sieht das Bewusstsein als eine „kognitive Präsenz von etwas“ oder ein „mehr oder weniger klares Wissen von etwas hic et nunc“. Da das Bewusstsein immer in seiner Bezogenheit auf die Umwelt oder –reflexiv- auf die eigene Person zu betrachten ist, folgt daraus zwingend eine besondere Dynamik. Genauso wie Veränderung im Bewusstsein zu einer veränderten Wahrnehmung der Umwelt führen, so wirken veränderte Umweltbedingungen auf das Bewusstsein zurück. Bewusstsein ist daher auch als gesellschaftlich-historisch bedingt zu begreifen. Berücksichtigt man weiterhin, dass die Genese von Bewusstsein notwendig soziale Interaktionen voraussetzt, wird die Dynamik vollends deutlich: Bewusstsein ist nicht nur vor dem Hintergrund einer spezifischen gesellschaftlich-historischen Situation, sondern auch im Kontext spezifischer Sozialisationsprozesse zu betrachten (vgl. Wakenhut, 1999:252).

<sup>11</sup> Die Kultur ist die Gesamtheit all dessen, was die Menschen von einander lernen und was sie der Nachwelt hinterlassen. Dabei sind ihre Inhalte adaptiv und überdauern Generationen. Das schließt ein, dass Kultur nicht unabhängig vom Individuum existieren kann, denn sonst wäre die Weitergabe nicht gesichert. Diese erfolgt innerhalb mehrerer Stufen, durch: *Enkulturation* (vgl. Oerter, 1998:90, Häcker/Stapf, 2004:247, Bolten, 2001:61), *Sozialisation* (Häcker/Stapf, 2004:877, Strohmeier, 2005:8, zur semantischen Nähe von Enkulturation und Sozialisation vgl. Wille, 2003), *Personalisation* (vgl. Häcker/Stapf, 2004:695, Allport, 1974, Häcker, 1999:530, Herrmann, 1976, Däumling et al. 1974:24, Lindgren, 1973:257) und *Individuation* (u. a. Allport, 1974). Die Kultur bewerkstelligt das Zusammenleben der Individuen in einer Gesellschaft (vgl. Oerter, 1998:89). Unter dieser Perspektive bedeutet menschliche Entwicklung die Aneignung von Handlungskompetenzen, die für das Leben im menschlichen Ökosystem nötig sind. Dieser Prozess stellt die Enkulturation dar (vgl. Oerter, 1998:90), wobei es hier insbesondere um die „Einpassung in die Kultur geht“ (Häcker/Stapf, 2004:247) und damit um die „Aufnahme tradierter kultureller Werte“ (ebd., S. 877). Dabei wird als Enkulturation die Gesamtheit aller bewussten und unbewussten Prozesse bezeichnet, durch die ein Individuum die grundlegenden Elemente der Kultur (wie bspw. Tradition und Werte), in der es lebt, aufnimmt und verinnerlicht. Wenn der Einzelne diese Komponenten erfolgreich in seine Persönlichkeit integrieren kann, wird er zum aktiven Mitglied seiner Kultur, auf die er dann auch gestalterisch einwirkt (ebd.). Bolten (2001:61) zufolge, ist die Enkulturation dabei ein auf den Sozialisationsprozess der Herkunftskultur bezogener Erwerb von kulturellen Elementen und daher stets auf die Primärsozialisation bezogen. Der Begriff der Sozialisation kennzeichnet vor allem die Anpassung bzw. das Hineinwachsen des Individuums, insbesondere des Kindes, in die Gesellschaft und die gesellschaftlichen Regeln. Dabei wird die Sozialisation sowohl als ein Prozess verstanden, der aus dem Individuum entwicklungsgemäß (Anlagen und Fähigkeiten) abläuft, zum anderen auch als eine Aufgabe, die erzieherisch (lenkend, führend, anleitend) von der Gesellschaft geleistet wird (Häcker/Stapf, 2004:877). Dieser Prozess ist ein lebenslanger Prozess (vgl. Strohmeier, 2005:8) und unterteilt sich in drei Phasen, die Primär-, Sekundär- und Tertiärsozialisation. Innerhalb der Enkulturation und Sozialisation erlebt der Mensch die Personalisation, einen Prozess der Entwicklung der individuellen Persönlichkeit hin zu Autonomie, Selbständigkeit und Selbstbestimmung. Durch die aktive Auseinandersetzung mit den Normen, Werten und Haltungen einer Gesellschaft und ihrer Kultur, kann sich der Einzelne weiterentwickeln und Aufgaben eines mündigen Bürgers übernehmen. Der einzelne Mensch wird nicht als passive Person angesehen, die durch die soziale und kulturelle Umwelt geprägt wird, sondern als handelnde Persönlichkeit, die Eindrücke interpretieren, bewerten und beeinflussen kann. Dieser Prozess hat Individuation zur Folge, durch welche die Bildung eines individuellen Lebensstils erfolgt, welcher selbst-bewußt, selbst-kritisch und selbst-erhöhend ist (Allport, 1974). Auf diese Weise bildet sich eine komplexe, kulturelle Persönlichkeit heraus. Auch Strohmeier (2005:7) erklärt zum Verhältnis von Individuation und Sozialisation, dass es sich hierbei um einen

setzt Allport (1974) seine Theorie zur Persönlichkeit an, indem er diese als einzigartige Anordnung psycho-physischer Systeme beschreibt, die eine optimale Anpassung ermöglichen und berücksichtigt sowohl die physiologischen Grundlagen, wie auch die individuell-persönlichen und sozialen Merkmale der Person. Er geht davon aus, dass jede Person Merkmale hat,

- In denen sie sich von **allen** anderen Personen **unterscheidet** (Bsp.: Fähigkeiten des persönlichen Wachstums/ Individuation),
- In denen sie mit **einigen** Menschen **übereinstimmt** (Bsp.: Familie, Stamm, Umgebung, Kultur) ,
- In denen sie mit **allen** Menschen **übereinstimmt** (Reflexe, Triebe, Instinkte, die das Leben ermöglichen).

Das Ich-Bewusstsein wird damit differenziert in das Daseinsbewusstsein, das schon differenziertere Befindlichkeitsbewusstsein und das sich langsam entwickelnde Besonderheitsbewusstsein, also das Wissen um die überdauernde persönliche Eigenart (vgl. Städtler, 1998:459).

Gerade das Wissen um Besonderheitsbewusstsein darf in keiner Kulturdefinition ausgelassen bzw. zum Zwecke der Simplifizierung ausgeschlossen werden, denn in diesem Zusammenhang sind jene kulturellen Differenzen von primärer Bedeutung, die die Akteure selbst zur Unterscheidung bzw. zur Markierung einer Grenzlinie verwenden und nicht das, was Analysten für die ursprünglichen Charakteristiken einer Kultur halten (vgl. Kreff, 2003:100). Auch wenn alles dafür spricht, stellt sich (nicht nur) die wissenschaftliche Praxis anders dar, was an der Vielfalt von Kulturkonzepten ableitbar ist.

Eine erfolgreiche Interkulturelle Kommunikation setzt ein von Stereotypen und Vorurteilen weitgehend bereinigtes Wissen um die Eigenheit anderer Kulturen voraus. Nach Häußler (1999:239) ist solches Wissen, wenn überhaupt, nur durch fundierte empirische Analysen unter Zuhilfenahme theoretischer Konzepte zu erlangen. Nur, was kennzeichnet diese?

Es gibt viele verschiedene Ansätze zur Systematisierung unterschiedlicher kollektiver Kulturkonzepte. Diese versuchen, der Komplexität des Kulturbegriffs gerecht zu werden und

---

wechselseitigen und flexiblen Anpassungsprozess zwischen dem Individuum und der ihn umgebenden Gesellschaft handle, infolgedessen der Mensch seine persönliche Individuation und soziale Integration erfährt. Sozialisation bedeutet somit für das Individuum eine Angleichung und Abgrenzung in der Weise, dass es wird wie jeder andere und zugleich wird wie kein anderer (vgl. Strohmeier, 2005:7).

konzentrieren sich in diesem Zusammenhang tendenziell auf die unterschiedliche mentale Programmierung von Menschen hinsichtlich der räumlichen, zeitlichen, mitmenschlichen und naturbezogenen Orientierung (vgl. Rothlauf, 1999). Zu den bekanntesten Konzepten dieser Art, die weite Verbreitung gefunden haben, zählen u. a.:

- das Modell von Hofstede (1997) in welchem fünf Kulturdimensionen unterschieden werden: Machtdistanz, Unsicherheitsvermeidung, Femininismus/ Maskulinismus, Individualismus/ Kollektivismus und Zeit. Die Dimension Individualismus und Kollektivismus erfreute sich einer großen Beliebtheit unter den Wissenschaftlern.<sup>12</sup> In der Literatur findet diese Dimension die größte Beachtung (Podsiadlowski, 2004). „The striking similarities in behavior patterns found in very different locations around the world, which apparently have in common only that the cultures are characterized by more collectivist or more individualist behaviours, make the construct quite useful” (Triandis, 1994).
- Das Kulturkonzept von Kluckhohn und Strodtbeck (1961) bestehend aus kulturellen Grundannahmen, um die sich kulturelle Paradigmen formen. Hierzu zählen sie folgende fünf Aspekte: Mensch und Natur, Zeit, menschliche Natur, Aktivität, Beziehungen.
- Scheins (1984) Drei-Ebenen-Modell bestehend aus: Symbolsystemen, Werten und Grundannahmen. Ähnlich setzt auch Bolten (1997) an.

Daneben haben die Konzepte von Hall/Hall (1990) insbesondere im Bereich von ‚High-Context/ Low-Context-Cultures‘ und der ‚monochronen/polychronen Zeitdimension‘ und Lewins (1936) ‚Raum der freien Bewegung‘ Verbreitung gefunden und werden als eine Art Ergänzungen zu anderen kulturvergleichenden Modellen herangezogen, so bspw. bei Trompenaars (1993). Im deutschen Raum zählen zu weiteren gängigen Kulturkonzepten u. a. die Kulturstandards von Thomas (u. a. 1999, 2007), oder das Lakunenmodell von Ertelt-Vieth (u. a. 1999, 2003, 2004, 2005).

In seinem Aufsatz „Kann man Kulturen beschreiben oder erklären, ohne Stereotype zu verwenden?“ bemerkt Bolten (2001) die Unterteilungsproblematik der Kultur in eine makro- und mikroanalytische Kulturbeschreibung. Zu den nach wie vor einflussreichsten makroanalytischen

---

<sup>12</sup> Neben Gudykunst et al. (1988, vgl. auch Gudykunst, 1998) verweist auch Triandis (1994:41) auf die Bandbreite des vielfach in den Wissenschaften diskutierten Konzeptes: „The individualism/collectivism [(I/C)] constructs (...) have been discussed in many contexts in the social sciences. For example, in the areas of values (...), social systems (...), morality (...), religion (...), cognitive differentiation (...), economic development (...), modernity (...) and cultural patterns (...)”. Ausführlich zum Thema Individualismus/Kollektivismus und seiner Entstehungsgeschichte siehe Triandis (1995).

Ansätzen zählt er die Dimensionen von Hofstede und Hall und kritisiert diese, vor allem aufgrund ihrer Übergeneralisierung und der Sicht von Kultur als „Containerkultur“, durch welche lediglich Deskriptivität möglich wird, nicht jedoch Erklärungsansätze abgeleitet werden können. Kulturelle Spezifika könnten zwar registriert aber nicht unbedingt auch verstanden werden.

Zu den mikroanalytischen Ansätzen zählt Bolten u. a. die Arbeiten von Geertz, für den Kultur ein Symbolsystem, ein lebendiges Geschehen konkreter Handlungen ist, die zu einem bestimmten Zeitpunkt in einem bestimmten Umfeld und Kontext beobachtbar sind und sich in dieser Situation ausformen (vgl. Schondelmayer, 2008:36).<sup>13</sup> An ihnen bemängelt Bolten die geringe Komplexität von Ethnien, die zur Untersuchung bezüglich ihrer Überschaubarkeit herangezogen wird. Auch an der Analysemethode der Critical Incidents<sup>14</sup>, die im Bereich der Kulturstandards von Thomas (u. a. 1999) angewandt wird, beanstandet er, dass sie auf nicht-generalisierbare Einzelfälle abzielt.<sup>15</sup> Am Ende konstatiert er die Problematik, die Komplexität der Kultur erfassen zu können, folgendermaßen:

„So unterschiedlich und letztlich unvereinbar gerade die extremeren Formen der skizzierten makro- und mikroanalytischen Ansätze zur Kulturbeschreibung auch sind, so antworten sie im Grunde genommen doch beide auf das gleiche Problem: nämlich auf die Schwierigkeit, kulturelle Komplexität so zu reduzieren, dass sie einerseits noch sichtbar bleibt, aber gleichzeitig auch noch operationalisierbar ist. Wie wir gesehen haben, finden die meisten der in der interkulturellen Kommunikationsforschung verwendeten Methodenkonzeptionen nicht zu einer solchen Ausgewogenheit. Entweder engt man den Gegenstandsbereich zu stark ein und verirrt sich in individuellen Episoden und Einzelfällen oder man arbeitet mit zu weiten, zufällig „von außen“ herangetragenen „Dimensionen“, was leicht zu Stereotypisierungen und Übergeneralisierungen verleiten kann.“

---

<sup>13</sup> „Der Kulturbegriff, den ich vertrete (...), ist (...) ein semiotischer. Ich meine mit Max Weber, dass der Mensch ein Wesen ist, das in selbstgesponnene Bedeutungsgewebe verstrickt ist, wobei ich Kultur als dieses Gewebe ansehe. Ihre Untersuchung ist daher keine experimentelle Wissenschaft, die nach Gesetzen sucht, sondern eine interpretierende, die nach Bedeutungen sucht. Mir geht es um Erläuterungen, um das Deuten gesellschaftlicher Ausdrucksformen, die zunächst rätselhaft erscheinen.“ (Geertz, 1983:9)

<sup>14</sup> Critical Incidents (CIs) beschreiben im Rahmen der interkulturellen Kommunikation (...) in knapper Form eine Kommunikationssituation zwischen Menschen mit unterschiedlichem kulturellem Hintergrund, in welcher etwas nicht so verläuft, wie es von einem oder mehreren der beteiligten Akteure erwartet wird. In der Regel bildet bei CIs die "Nationalität" den Bezugsrahmen für den kulturellen Hintergrund. Sie sind die Kristallisationspunkte in Kommunikationsprozessen, über welche Menschen sich in besonderem Maße der (interkulturellen) Unterschiede zwischen einander bewusst werden (Bertallo et al. 2004:26 f., ähnlich vgl. auch Hiller, 2009).

<sup>15</sup> Zur Kontextgebundenheit von Kulturstandards und zur Erweiterung des Kulturstandardkonzepts siehe Ertelt-Vieth, 2005.

Er geht jedoch auch auf die Berechtigung beider Forschungspositionen ein, „weil sich Kulturen erst durch Interaktionen ihrer Individuen *als* Kulturen konstituieren können und umgekehrt Individuen sich stets aus dem *allgemeinen* kulturellen Wissensvorrat mit Interpretationen ihrer Lebensumwelt versorgen. So wird niemand leugnen, dass es etwas „typisch Französisches“ gibt, man wird aber auch z.B. keinem Franzosen die Eigenständigkeit seines Handelns außerhalb dieses „Allgemeinen“ absprechen können. Wäre dem so, gäbe es keinen kulturellen Wandel“ (Bolten, ebd.).

## **2.2 Abgrenzung von Kulturdefinitionen**

In vielen Texten der Interkulturellen (Wirtschafts-) Kommunikation und des Interkulturellen Managements wird postuliert, dass Kultur, insbesondere aber kulturelle Unterschiede, die Zusammenarbeit zwischen Akteuren aus unterschiedlichen Ländern erschweren oder eine Eingewöhnung an das jeweils andere Land beeinträchtigen können. Beide Bereiche beziehen ihre Erkenntnisse in erster Linie aus dem Zusammenspiel bzw. dem Zusammentreffen von Kulturen verschiedener Nationen. Ein großer Teil der auf diesem Gebiet publizierten Arbeiten sucht nach Differenzen zwischen Ländern, mit der Absicht, diese zunächst aufzudecken und dann zu erklären, um auf diese Weise ein gegenseitiges Verständnis der jeweils davon betroffenen Akteure zu fördern oder aber auch, um die jeweiligen Differenzen als (bspw. Wettbewerbs-) Chancen zu begreifen. Die Ausgangsthese solcher Studien, (die unter Rückgriff auf „Gurus der Szene“ untermauert wird), besteht oftmals in der Annahme der Existenz kultureller Unterschiede. Häufig werden dabei Unterschiede im divergenten Verhalten vermutet, in anderen Werten, Normen, Symbolsystemen, meist unbewussten Grundannahmen über die Zeit, den Menschen und seine sozialen Beziehungen. Um diese Unterschiede aufzuspüren, sind die jeweiligen Autoren um ein Kulturmodell und damit auch einen Kulturbegriff bemüht, der diesen Vergleich zulässt und bestimmte Charakteristika hervortreten lässt, die sich von der jeweils anderen Kultur unterscheiden. Diese Forscher gehen oftmals mit einem bereits vorgegebenen Modell ins Feld und testen es in Hinblick auf den gegebenen Umfang, wie bspw. das Kulturdimensionen-Modell von Hofstede (siehe Kapitel 3.3.1 in diesem Buch). Diejenigen von ihnen, die ihre Erhebungen an Hofstede ausrichten, ziehen daher auch seine Kulturdefinition heran:

„Kultur ist immer ein kollektives Phänomen, da man sie zumindest teilweise mit Menschen teilt, die im selben sozialen Umfeld leben oder lebten, d. h. dort, wo diese Kultur erlernt wurde. Kultur besteht aus den ungeschriebenen Regeln des sozialen Spiels. Sie ist die kollektive

Programmierung des Geistes, die die Mitglieder einer Gruppe oder Kategorie<sup>16</sup> von Menschen von einer anderen unterscheidet.“<sup>17</sup> (Hofstede/Hofstede, 2009:4)

Auch andere Definitionen lehnen sich teilweise an diese an, obwohl sie ihr Forschungsfeld und ihre Intentionen fernab von Hofstede anlegen. So schlägt Schröder (1999, vgl. auch Schröder/Henneke, 2002) eine Kulturdefinition vor, die vom Gros derjenigen, die in der Interkulturellen Wirtschaftskommunikation und kulturvergleichenden Managementforschung zuhause sind, als eher üblich angesehen werden dürfte. Kultur wird dort als ein Code verstanden, „d.h. ein System von Konzepten, Wertorientierungen und Normen, die im Fühlen, Denken, Handeln und Sprechen des Menschen sichtbar werden. Durch unsere jeweilige Kultur geben wir der Welt erst eine Ordnung, sie ist also die grundlegende Logik, mit der wir die Welt sehen und strukturieren. Dabei sind die Regeln einer Kultur aber größtenteils nicht kodifiziert und den Benutzern meistens auch gar nicht bewusst. Kultur in diesem Sinne wird nämlich in der primären Sozialisation vermittelt, wodurch sie sich uns als Grundwahrheit aufdrängt, die so selbstverständlich erscheint, dass sie nicht weiter hinterfragt werden muss.“

Andere Forscher tendieren zu einer anderen Herangehensweise an einen Kulturvergleich und bestimmen dementsprechend auch ihre Kulturdefinition anders. Schondelmayer (2008:33) zum Beispiel stellt sich die Frage, was genau von entsprechenden deutschen und polnischen Befragten als „Kultur bzw. als kulturelle Differenz bezeichnet wird, und ob es tatsächlich die kulturellen Unterschiede sind, die die Zusammenarbeit schwierig machen, oder ob Kultur instrumentalisiert wird, um unverständliche oder tabuisierte Phänomene überhaupt benennen zu können" (ebd.). Sie argumentiert, dass es ihr nicht um die Suche nach einem objektiven oder wahrhaftigen Kulturbegriff gehe, „sondern darum zu fragen, was Kultur für den einzelnen bedeutet, wie er sie benutzt, sowie durch Handlung und Sprache selbst produziert" (ebd. S. 44). Ihren Schwerpunkt legt sie dabei auf die Bilder des jeweils Anderen und sich selbst (vgl. hierzu ausführlich Kapitel 3.3.2.2 in diesem Buch).

Arbeiten wie diese argumentieren nicht an vorgegebenen Mustern/Modellen entlang, sondern

---

<sup>16</sup> „Eine Gruppe bezeichnet eine Reihe von Menschen, die in Kontakt miteinander stehen. Eine Kategorie besteht aus Menschen, die ohne zwingend Kontakt miteinander zu haben, eine Gemeinsamkeit aufweisen, z.B. alle weiblichen Manager, oder alle Menschen, die vor 1940 geboren sind.“ (Hofstede/Hofstede, 2009:47)

<sup>17</sup> Hofstede/Hofstede (2009:47) erklären, dass der Begriff der „kollektiven Programmierung des Geistes“ dem Begriff des „Habitus“ des französischen Soziologen Pierre Bourdieu (1930-2002) ähnelt, und zitieren diesen wie folgt: „Unter bestimmten Existenzbedingungen entsteht ein Habitus, ein System dauerhafter und übertragbarer Veranlagungen. Ein Habitus ... dient als Grundlage für Praktiken und Bilder ..., die gemeinsam in Szene gesetzt werden können, ohne dass dafür ein Regisseur notwendig wäre (vgl. Bourdieu: Le sens pratique. Paris, 1980).“

entwickeln ihre eigenen Theorien. Die Ergebnisse sind vor allem interessant, weil sie weniger mit den überlieferten Modellen gemeinsam haben, sondern eher versuchen, ihre eigenen Sichtweisen auf den Umgang mit Kulturthemen zu entwickeln und damit eine Gegenposition zum „klassischen“ Vorgehen einnehmen.

An dieser Stelle empfinde ich es als zu verfrüht, meine dieser Arbeit zugrundeliegende Kulturdefinition vorzustellen, da ihre Formulierung selbst ein Entwicklungsprozess innerhalb der Literaturarbeit war, weshalb ich „unpopulärer“ Weise meinem kritischen Leser den Vorschlag unterbreiten möchte, den Verlauf der soziokulturellen Analyse zum Zwecke einer besseren Erklärung und Argumentation, abzuwarten. So findet sich das, was ich nunmehr als eine geeignete Kulturdefinition verstehe am Ende des Kapitels 3.5.

### **2.3 Wirtschaft und Kultur**

In der deutschsprachigen Betriebswirtschafts- und Managementlehre, hat man Kultur erst vergleichsweise spät als wissenschaftliches Thema entdeckt.<sup>18</sup> Seit Mitte der achtziger Jahre, obzwar schleppend, hat sich der Kulturbegriff einen Platz in der Disziplin der Wirtschaftswissenschaften erkämpft<sup>19</sup> (vgl. Kutschker/Schmid, 2008, kritisch: Breidenbach/Nyíri, 2008, vgl. kritisch auch: Moosmüller, 2004 und 2007). So werden gegenwärtig bspw. in Unternehmen Fragen der kulturellen Diversität (vgl. u. a. Süß/Kleiner, 2006, Köppel, 2007, Süß, 2008 und 2007) behandelt und hierbei u. a. die Themen der Geschlechterunterschiede (vgl. BMFSFJ, 1998, Festing, 2003) angegangen und der ethnischen Vielfalt aber auch Aspekte der Seniorität (vgl. Vedder, 2005, Becker, 2005, zu Generationengerechtigkeit siehe kritisch: Pfau, 2005) oder Behinderung (vgl. Vedder/Neumann, 2007). Im Bereich des Marketing (vgl. u.a. Kotler/Bliemel, 2001, Meffert, 2000 und Kotler et al. 1999) müssen kulturelle Besonderheiten beachtet werden, um mit einem Produkt international erfolgreich sein zu können. Tabuverletzungen (vgl. insb. Schröders ausführliche Dokumentation und Datenbank zur Tabuforschung der Europauniversität Viadrina, sowie auch Blom/Meier, 2002:49) innerhalb der Produktwerbung

---

<sup>18</sup> „Denn es ist paradox: Sobald sich etwas auch nur vermeintlich auf Effektivität und Effizienz auswirkt, sodann - und erst dann - hat es in den Augen der meisten Fachvertreter der Wirtschaftswissenschaften Existenzberechtigung!“ (Kutschker/Schmid, 2008:670)

<sup>19</sup> Den Durchbruch schaffte Kultur als wissenschaftlicher Untersuchungsgegenstand erst in den achtziger Jahren. Es war nicht die Beschäftigung mit Landeskultur, sondern die Beschäftigung mit Unternehmenskultur, die diesen Durchbruch auf einer eher konzeptionellen, als empirischen Ebene initiierte. Erst ab 1995 fing *langsam* die Integration unterschiedlicher kultureller Problemfelder in den Wirtschaftswissenschaften an, sowohl konzeptionell als auch empirisch. Insbesondere in der qualitativ-empirischen Forschung sehen aber Kutschker/Schmid (2008:683) vor allem Bedarf.

können hier eine besondere Rolle spielen, warum ein Produkt im heimischen Markt erfolgreich ist und im Ausland nicht. Im Bereich des Internationalen Personalmanagements (vgl. u. a. Stahl et al. 2005, Scherm/Süß, 2002, Festing/Dowling, 2005) kann die Rekrutierung alles oder nichts bedeuten. So können bei der Auswahl des Personals für einen Auslandseinsatz manchmal Softskills wie Interkulturelle Handlungskompetenz entscheidender sein, als überdurchschnittliches Fachwissen, damit ein Mitarbeiter für sein Unternehmen gewinnbringend sein kann (vgl. bspw. Thomas, 1989, Bittner/Reisch, 1994).<sup>20</sup> Auch das Internationale Management (vgl. u. a. Macharzina/Oesterle, 2002, Scherm/Süß, 2001, Dülfer, 2001, Zschiedrich et al., 2004) bietet Strategien für Unternehmen, die grenzüberschreitend tätig werden möchten und sich beispielsweise mit dem Gedanken tragen, eine Niederlassung im Ausland zu gründen. In einem solchen Fall kann eine Änderung bzw. Anpassung der Unternehmenskultur an örtliche Gegebenheiten bzw. kulturelle Besonderheiten ein wichtiger Erfolgsfaktor sein. Zuletzt wird durch die noch neue Disziplin des Interkulturellen Managements (vgl. hierzu z. B. Rothlauf, 1999, Blom/Meier, 2002, Bergemann/Sourisseaux, 2003, Schneider/Hirt, 2007, kritisch: Apfelthaler, 1998, aus der Ökonomik Blümle et al., 2004) deutlich, dass Kultur sich längst ein Spielfeld im Bereich der Wirtschaftswissenschaften erobert hat - wenn auch nicht ganz ohne Einwände -, wie im vierten Kapitel dieses Buches noch näher erläutert wird.

Kultur ist also mittlerweile als feste Größe in den Wirtschaftswissenschaften etabliert. Sie scheint jedoch nirgendwo so wichtig und einflussreich zu sein, wie im Strategischen Management, einer Disziplin der Wirtschaftswissenschaften, die heute nunmehr seit 30 Jahren Konjunktur, sowohl in der Unternehmenspraxis, als auch in der theoretischen und empirischen Forschung hat (vgl. Knyphausen-Aufseß, 1383:2004). In seiner Funktion innerhalb der Managementlehre konzentriert sich das strategische Management auf die Entwicklung und empirische Überprüfung von Theorien und hat gleichzeitig den Anspruch, innerhalb von Forschungsarbeiten praktisch relevant zu sein (vgl. ebd.). Eine wichtige Funktion der Vermittlung zwischen Theorie und Praxis spielen theoretische Bezugsrahmen, wie bspw. das an der Harvard Business School entwickelte SWOT-Konzept oder die „Five Forces“-Anaysis von Michael Porter. Diese sind Meilensteine der

---

<sup>20</sup> In Zusammenhang mit Auslandseinsätzen/-entsendungen legen Bittner (1996), Brinkama et al. (2000), Bittner/Reisch (1990 und 1995) und das IFIM (b) (1998) einen besonderen Wert auf eine gezielte Auslandsvorbereitung, wobei vor allen Dingen die Auslandsvorbereitung durch Interkulturelle Trainings im Vordergrund steht, die von einer großen Anzahl an Publikationen flankiert wird. Arbeiten von Götz (2000) oder Brislin/Yoshida (1994) zum Beispiel liefern eine Einführung in die Durchführung effektiver Trainingsprogramme, stellen Methoden vor, Verfahren und unterschiedliche Trainingsarten (vgl. auch Stoessel, 2002, Deller, 2004, Schenk, 2001, Oechsler, 2002, Graf, 2007, kritisch vgl. Kamhuber, 2003, Preuschoff, 2003, IFIM, 1996, Lindner, 1999, Weppler, 2004 und Rebusburg, 2007). Unterschiedliche Trainingsmethoden diskutieren dabei u. a. Losche (2000), Rademacher/Wilhelm (1991) und IDA (2000). Mit der Verbesserung deutsch-polnischer Kommunikation in interkulturellen Trainings befasst sich Malchow (2009). Die ökonomische Perspektive Interkultureller Trainings beleuchtet Stoessel (2000). Zum Problemfeld „Auslandseinsatz mit Partnern“ vgl. u. a. Kappelhoff et al. (2006) und Kittler et al. (2006).



Entwicklung des Strategischen Managements und Bezugspunkte für zahlreiche Forschungen (vgl. ebd, f., ausführlicher vgl. Kapitel 2.3.2.2 in diesem Buch).

### **2.3.1 Ausdehnung der Geschäftstätigkeit durch Internationalisierung - nicht ohne Zielsetzung und strategische Planung**

Die Verflechtung der Weltwirtschaft hat heute erheblich zugenommen. Der Begriff des „Exportweltmeisters Deutschland“ signalisiert in diesem Zusammenhang die wirtschaftliche Bedeutung und den Internationalisierungsgrad der deutschen Unternehmen. Die Realität zeigt, wie sehr die zunehmend erforderliche Kundennähe und der starke Konkurrenzdruck Unternehmen dazu zwingen, vom reinen Export wegzugehen und sie dazu veranlassen, sich mit dem Gedanken einer stärkeren unternehmerischen Präsenz auf dem ausländischen Markt zu tragen (vgl. Scherm, 1999:1). Zahlreiche Kooperationen, Akquisitionen, strategische Partnerschaften, Allianzen und Fusionen belegen diese Entwicklung (vgl. Porter 2001a, Scherm, 1999:1). Für viele Unternehmen stellt sich daher nicht die Frage ob, sondern wie und in welchem Umfang internationalisiert werden soll (vgl. ebd.).

Viele deutsche Unternehmen nutzen heute die Öffnung Polens in der Hoffnung einer guten Geschäftsanbahnung und unternehmerischer Erfolge. Für die Erreichung der Ziele, die mit der internationalen Geschäftstätigkeit verbunden sind, wird Strategien eine zentrale Bedeutung beigemessen. Sie werden deshalb in den Vordergrund gerückt, da Wettbewerbsvorteile nur dann zu erzielen sind, wenn zuvor geeignete Strategien formuliert werden (vgl. Scherm/Süß, 2001:98). Internationalisierung ist damit für viele Unternehmen eine zentrale Komponente ihres strategischen Verhaltens geworden (Bamberger/Wrona, 2002:275). Als Auslandsstrategien können u. a. der Aufbau einer Geschäftseinheit oder der Ausbau von Produktionsanlagen im Ausland, sowie Lizenzvergaben eine Rolle spielen (Hax/Majluf, 1991:41). Die Unternehmensgröße ist für die Wahl der Auslandsstrategie auch oft entscheidend. Während mittelständische Unternehmen eher beim Beginn ihrer Internationalisierung zu Ex- und Importgeschäften neigen, tendieren große Unternehmen auch zu anderen Aktivitäten, wie bspw. Direktinvestitionen (vgl. Kumar/Epple, 2002, Bamberger/Wrona, 2002). Das bedeutet aber nicht, dass die Form der Eingangsaktivität immer die gleiche bleibt. Die Internationalisierung als Folge von Tätigkeitsformen im Ausland, wie zum Beispiel Export – Kooperation – Auslandsniederlassung wird neben objektiven Wissensbestandteilen, die lehr- und lernbar sind, stark vom Erfahrungswissen beeinflusst, das nur durch eigenes Tätigwerden gewonnen werden kann (vgl. Kumar/Epple, 2002). Auf diese Weise

kann davon ausgegangen werden, dass, je mehr Erfahrungswissen vorliegt, auch die Investitionsbereitschaft steigen dürfte.<sup>21</sup>

Die Ziele, die bei Auslandsstrategien im Vordergrund stehen, können absatzmarktorientiert, kosten- und ertrags- sowie beschaffungsmarktorientiert sein (vgl. Scherm/Süß, 2001:5 f.). Als absatzmarktorientierte Ziele gelten u. a. Erhöhung der Marktpräsenz, Überwindung von Sättigungserscheinungen auf dem heimischen Markt und Ausweichen auf Auslandsmärkte mit geringerem Wettbewerbsdruck. Kosten- und ertragsorientierte Ziele sind u. a. : Risikostreuung, Nutzung von Kostenvorteilen durch Produktion im Ausland (z.B. niedrigere Lohn- bzw. Transportkosten) und Kostensenkung durch Nutzung von „Economies of Scale“ (also von Skalen- bzw. Größenvorteilen, die sich beispielsweise durch die Ausweitung der Produktionsmenge ergeben und zu verminderten Durchschnittskosten führen). Zu den beschaffungsorientierten Zielen werden u. a. Nutzung des Arbeitskräftepotenzials und Nutzung/Erwerb von Know-How hinzugezählt. (ausführlich Scherm/Süß, 2001:4 ff.). Absatzmarktorientierte Ziele stehen dabei zwar eindeutig im Vordergrund, jedoch gewinnt die Kostensenkung mit der seit einigen Jahren in Deutschland geführten Standortdiskussion immer mehr an Bedeutung (ebd.). Des Weiteren ist zu beachten, dass konkrete Internationalisierungsentscheidungen in der Regel von mehreren Zielsetzungen, sowie einer Vielzahl von Einflussfaktoren des Gastlands und des Inlandsmarktes abhängen. So erfordern unterschiedliche Strategien in verschiedenen Ländern u. a. unterschiedliche nationale Umsetzungen einheitlicher Strategien aufgrund abweichender Rahmenbedingungen. Unternehmen erweitern sich auf diese Weise Möglichkeiten, Erfolgspotenziale zu generieren bzw. zu erhalten oder auszubauen (vgl. Scherm/Süß, 2001:99). Anders als in einem rein national tätigen Unternehmen, für das sich die Frage, in welchem Land Produkte angeboten oder einzelne Unternehmensaktivitäten angesiedelt werden, nicht stellt, erweitert sich für international tätige Unternehmen der Handlungsspielraum beträchtlich (ebd.). Zur Erreichung strategischer Ziele müssen Quellen globaler Wettbewerbsvorteile erschlossen werden, die im internationalen Kontext nicht zuletzt in Länderunterschieden zu finden sind, wo bspw. als Aspekte ‚globaler Effizienz‘ und ‚weltweiten Lernens‘ Vorteile aus Unterschieden in den Faktorkosten anzurechnen sind, bzw. das Lernen aus kulturellen Unterschieden in Strukturen, Prozessen und Systemen von Bedeutung sein könnte (vgl. Hinterhuber/Matzler/Pechlaner, 2002).

---

<sup>21</sup> So ist bspw. die Bosch-Siemens-Hausgeräte GmbH, ein Gemeinschaftsunternehmen der Robert Bosch GmbH und der Siemens AG (vgl. ausführlich Gutberlet/Knobloch, 2002:318), in ihrer heutigen Form das Ergebnis eines solchen kontinuierlichen Expansionsprozesses, in dem sich das Unternehmen von einem anfangs deutschen Exporteur zu einem globaltätigen Konzern entwickelte.

Das Verständnis jeder strategisch-internationalen Führung richtet sich auf die Festlegung, Sicherung und Steuerung der langfristigen Unternehmensentwicklung. Damit steht weniger die Erwirtschaftung kurzfristiger Erfolge, sondern vielmehr die langfristige Bestandserhaltung und –erweiterung der Unternehmung im Mittelpunkt (Becker/Fallgatter, 2005:31). Strategie bedeutet in diesem Zusammenhang eine grundsätzliche, langfristige Verhaltensweise (Maßnahmenkombination) einer Unternehmung und relevanter Teilbereiche gegenüber ihrer Umwelt zur Verwirklichung langfristiger Ziele (Becker/Fallgatter, 2005:62).<sup>22</sup> Zur Begriffsbestimmung der Strategie greifen Kumar und Epple (2002:259) auf die Arbeiten von Mintzberg zurück und plädieren für einen prozeduralen Handlungsrationitätsansatz, nach welchem eine Strategieplanung auf der Überlegung basiert, dass durch eine Interaktion von Denken und Handeln ein ständiger Wissenszuwachs im Sinne eines Lernens durch Erfahrung erreicht wird. Das auf diesem Wege gewonnene Erfahrungswissen bildet demgemäß die Grundlage für weitere Entscheidungen, so dass die Vorstellung einer ex ante erfolgenden Totalsteuerung zugunsten einer strategischen Nachsteuerbarkeit aufgegeben wird. Mintzberg et al. (1999:22 f.) machen diesen Aspekt am folgenden Beispiel fest, aus dem der prozedurale Ansatz ableitbar wird:

„Wenn Sie jemanden um eine Definition des Begriffs „Strategie“ bitten, werden Sie wahrscheinlich zu hören bekommen, dass Strategie ein Plan oder dergleichen sei – eine Richtung, ein Leitfaden oder ein Aktionskurs für die Zukunft, ein Weg der von hier nach dort führt. Bittet man dieselbe Person, die Strategie zu beschreiben, die ihre Organisation oder die eines Konkurrenten in den vergangenen fünf Jahren *tatsächlich* verfolgte – also das, was tatsächlich getan wurde, im Gegensatz zu dem, was geplant war –, so wird diese Frage meist bereitwillig beantwortet, doch der Befragte merkt nicht, wie stark seine Antwort von seiner eigenen Definition des Begriffs abweicht. (...) Die meisten Manager weichen in der Praxis nicht vollkommen von ihren Intentionen ab, aber sie setzen sie auch nicht vollkommen um. Denn schließlich verlangt die perfekte Realisierung einer Strategie einen brillanten Vorausblick, während die absolute Nicht-Realisierung auf eine gewisse Kopflösigkeit schließen lässt. Die reale Welt erfordert sowohl ein gewisses Maß an Vorausschau, als auch ein bestimmtes Maß an Anpassungen im Zuge der Realisierung.“

Die Anpassungen müssen dabei nicht immer bewusst erfolgen und somit systematisch erarbeitet

---

<sup>22</sup> Strategien richten sich insbesondere auf Erfolgspotenziale. Diese können in den Augen der Kunden bessere Produkte sein, hervorgerufen bspw. durch neue Produktinnovationen, eine effiziente Logistik (bspw. Strukturinnovationen) oder die bessere Qualifikation der Mitarbeiter (z.B. durch Sozialinnovation im Personalbereich). Ein Erfolgspotenzial ist dann kritisch, wenn man mit ihm gegenüber der Konkurrenz auf den Absatzmärkten die „besseren“ Erfolge erzielen kann (Becker/Fallgatter, 2005:62).

und schriftlich fixiert werden. Viele von ihnen werden intuitiv entwickelt und verfolgt (vgl. Hermanns/Wissmeier, 2002:419).

### **2.3.2 Umweltanalyse als Wegbereiter zu Strategieformulierung und -umsetzung**

Um eine Strategie formulieren und umsetzen zu können, bedarf es vorab einer genauen Kenntnis der das Unternehmen beeinflussenden Umwelten d. h. allgemeiner Umwelt, Wettbewerbsumwelt und des Blicks nach innen, in die eigene Unternehmenswelt (vgl. Abb. 1). Diese werden in der Regel durch Erhebungen gewonnen, aus denen entsprechende Analyseergebnisse abgeleitet werden können.

#### **2.3.2.1 Analyse von Umwelt-Unternehmens-Beziehungen aus systemtheoretischer Sicht**

Grundsätzlich bezieht sich Schertler (2004:1475) zufolge das Verständnis des Umweltbegriffs in der Betriebswirtschaftslehre auf die Unternehmensumwelt. „Die Analyse der Umwelt-Unternehmens-Beziehungen ist entsprechend vielschichtig und wird als Aufgabe dem Strategischen Management zugeordnet. (...) [Der Begriff der Umwelt] ist identisch mit allen außerhalb des Unternehmens gelegenen Elementen, die einen konkreten oder potenziellen Einfluss auf die Unternehmensführung (Management) haben. Je nach Vorhandensein eines konkreten Einwirkens dieser Elemente wird in eine „generelle Unternehmensumwelt“ und eine „Aufgaben- und Wettbewerbsumwelt“ des Unternehmens mit relevanten und nicht relevanten Anspruchsgruppen differenziert. (...) Wissenschaftstheoretisch liefert die Systemtheorie den umfassendsten Rahmen für die Begründung von Umwelten. Durch die Abgrenzungsleistungen des Handelns (...) konstituieren sich Innen- und Außenwelten, die durch mehr oder weniger intensive Austauschbeziehungen miteinander in Beziehung stehen. Sie bestimmen, welche Bezugsgrößen innerhalb und außerhalb des Unternehmens liegen und in die Wahrnehmung und Wirklichkeitskonstruktionen des Managements ein- oder ausgeschlossen werden. Der Grenzverlauf zwischen Umwelt und Unternehmen ist daher ein fließender, eher pulsierender als starrer Prozess des Austausches von Informationen, Gütern und Dienstleistungen“ (ebd. f.).

Unter Verwendung einer systemtheoretischen Betrachtungsweise setzen sich u.a. Wellner (2003), Greubel (2007) oder Haldi (1997) in ihren Arbeiten mit den Beziehungen von Unternehmen und Umwelt auseinander. Unter dem Begriff der Systemtheorie verstehen die Autoren zunächst verschiedene Konzepte, Modelle und Methoden unterschiedlicher Wissenschaftsdisziplinen, denen

ein Streben nach ganzheitlichem Verständnis gemeinsam ist (Wellner, 2003:221, vgl. auch Tacke, 2007). „Ein System ist dabei immer eine geordnete Gesamtheit von Elementen, zwischen denen irgendwelche Beziehungen bestehen oder hergestellt werden können. Ein System gilt als ein dynamisches Ganzes, dem bestimmte Eigenschaften und Verhaltensweisen zugeordnet werden können. Es besteht aus einzelnen Elementen, die so miteinander verbunden sind, dass kein Element unabhängig von den anderen ist. Das Ganze ist mehr als die Summe aller Teile, denn das System wird in der ganzheitlichen Betrachtungsweise erst durch das Zusammenwirken aller seiner Teile charakterisiert. Dabei können Elemente wieder Systeme sein, sogenannte Subsysteme“ (Wellner:2003:221 f.). So kann aus systemtheoretischer Perspektive ein Unternehmen als ein reales, offenes sozio-technisches<sup>23</sup> System verstanden werden, das aus mehreren Subsystemen besteht, die Inputs aus der Unternehmensumwelt beziehen, welche sie in Outputs transformieren (Greubel, 2007:8 ff.).

Wellner (2003:222) betont, dass ein System nach außen abgrenzbar sein muss. Da es aber mit seiner Umwelt vernetzt ist, gilt es als nach außen hin offen. Auch für Greubel (2007:10 f.) ist das System Unternehmen als offen zu bezeichnen, da es mit der Systemumwelt in Interaktionsbeziehungen steht, weshalb die Systemgrenzen durchlässig sind. Die Offenheit gegenüber der Umwelt begründet zudem das situative Denken der Systemtheorie, da sich die Systemstruktur an verändernde Umweltbedingungen permanent anpasst (Wellner, ebd.). Nach diesem Verständnis beeinflussen Greubel (ebd.) zufolge Unternehmen durch ihr Handeln ihre Umwelt (durch bspw. technische Innovationen) und werden gleichzeitig durch ihre Umwelt beeinflusst (durch bspw. Gesetzgebungen, Marktentwicklungen etc.). Damit werden die Unternehmen gezwungen, sich einerseits den Anforderungen der Umwelt anzupassen, andererseits besteht ebenso die Möglichkeit, die Entwicklung der Umwelt aktiv mitzugestalten. Hinter diesem Verständnis steht ein interaktives Modell des Verhältnisses von Unternehmen und Umwelt, da weder die Umwelt deterministisch, noch das Unternehmen als autonome Entscheidungseinheit gesehen wird (ebd.). Aufgrund dieses interdependenten Beziehungsgefüges von Unternehmen und Umwelt stellt damit gemäß Greubel (2007:11 f.) die Umwelt gleichzeitig eine Restriktion des Handlungsfeldes und ein Gegenstand strategischer Veränderung dar. Ferner folgert er, dass bereits der Begriff der Umwelt bzw. der Unternehmensumwelt impliziert, dass eine prinzipielle Grenzziehung zwischen dem Unternehmen

---

<sup>23</sup> Das Begriffspaar sozio-technisch bezieht sich auf das Zusammenwirken der Systemkomponenten Mensch und Technologie, das seinerseits auf Zielen beruht, welche vom System (Unternehmen) im Hinblick auf zukünftig zu erreichende Zustände festgelegt werden. Die Zielerreichung wird durch personenbezogene Verhaltensregeln und technologische Funktionsregeln sichergestellt. Die Gesamtheit dieser Regeln bildet in der Systemtheorie das artifizielle Konstrukt der Organisation.

und seiner Umwelt möglich ist - aus der Offenheit des Systems gegenüber der Umwelt würde allerdings das Problem resultieren, dass die Grenze zwischen System und Umwelt nicht einfach wahrnehmbar ist: „In der Systemtheorie geht man davon aus, dass soziale Systeme keine empirisch erfahrbaren Systemgrenzen haben. Vielmehr muss das System selbst und individuell die Leistung der Grenzziehung erbringen. Vereinfacht gesagt heißt das, dass der Prozess der Grenzziehung dahingehend zu steuern ist, dass das Übermaß an Handlungsmöglichkeiten auf spezifische Weise eingeengt werden muss (Komplexitätsreduktion)“<sup>24</sup> (ebd. S. 12). In einem anschaulichen Beispiel bringt er in diesem Zusammenhang an, dass eine spezielle Unternehmung nicht alles herstellt, was auf dem Markt verkauft werden könnte, sondern sie wählt bestimmte Produkte und Märkte aus. Diese Funktion macht ihre Grenze zur Umwelt aus, macht sie als System im Verhältnis zur Umwelt identifizierbar, unterscheidet sie von anderen Unternehmen, die mit anderen Selektionsvorgängen ihre Grenze definiert haben.

Einen weiteren Ansatz bringt Scherer (2004:649 f.) in diese Diskussion ein. Ihm zufolge spielt der Konstruktivismus im Strategischem Management eine bedeutende Rolle, da die Umwelt den Akteuren nicht vorgegeben ist, sondern vielmehr durch die Akteure in Abhängigkeit ihrer Erfahrungen und Interessen konstruiert wird (ebd.). Ähnlich argumentiert auch Kasper (2004:623). In seinen Ausführungen zum Komplexitätsmanagement auf der Basis der Theorie sozialer Systeme fasst er zusammen, dass Umweltbeziehungen durch die interne Regelstruktur eines komplexen sozialen Systems bestimmt werden. Dabei enthält die Umwelt keine fertigen Informationen. „In ihr sind viele Daten enthalten, die Systeme in Informationen umwandeln können – oder auch nicht. Umwelt wird somit vom System strukturiert, interpretiert, kurzum: erzeugt.“ (ebd.). Die Elemente eines Systems interagieren dabei fortwährend miteinander und bauen dadurch permanent neue Anschlussmöglichkeiten untereinander auf (Schreyögg, 2004:1527). Obwohl diese Eigendynamik der Systeme für Schreyögg (2004) in vielfacher Hinsicht für Managementprozesse wünschenswert ist (bspw. bezogen auf Innovation oder Flexibilität), lässt sie doch das Planungs- und Ordnungsideal eines „klassischen“ Managementprozesses in den Hintergrund treten, da dieser dadurch nicht mehr so klar und überschaubar darzustellen ist und die Eleganz seiner linearen Funktionsabfolgen verloren geht (ebd. S. 1529). In diesem Zusammenhang gilt es anzuerkennen, dass jedes Management komplexer Systeme vor nicht endgültig lösbaren Zielkonflikten steht (ebd. S. 1528). So resümiert Schreyögg (2004:1526) kritisch, dass die externe Umwelt eines Unternehmens weder

---

<sup>24</sup> Wellner (2003:222) betont, dass sich ein System insbesondere durch die Komplexität der Verknüpfungen seiner Elemente untereinander sowie durch seine Beziehungen zur Umwelt auszeichnet.

eindeutig vorhersehbar, noch in irgendeiner Weise sicher prognostizierbar ist. Umwelt und System seien komplex, „d.h. nur in Teilen beschreibbar und damit zwangsläufig unberechenbar, jedenfalls zu einem gewissen Grade. Überraschungen sind jederzeit möglich; Unsicherheit muss daher als konstitutives Merkmal jedes Managementprozesses gesehen werden“ (ebd.). Folglich müssen Praktiken für eine erfolgreiche Handhabung von Unsicherheit gefunden werden, wobei es hier vor allen Dingen um die Schaffung eines problemoffeneren Bezugsrahmens bei komplexer und wechselhafter, nur teilweise kontrollierter Umwelt, geht (vgl. ebd. 1527 f.).

Einen solchen Bezugsrahmen kann die Umweltanalyse darstellen, die in dieser Arbeit verwendet und weiter unten näher erläutert wird. Da aber, wie Kasper (2004:619) bemerkt, ein System und/oder die Umwelt eines Systems für das System umso komplexer ist, je mehr Elemente es aufweist, je größer die Zahl der Beziehungen zwischen diesen Elementen ist, je verschiedenartiger die Beziehungen sind und je ungewisser es ist, wie sich die Zahl der Elemente, die Zahl der Beziehungen und die Verschiedenartigkeit der Beziehungen im Zeitablauf verändern, - und eingedenk Schreyögg's Kritik einer nur schwer beschreibbaren und kalkulierbaren Umwelt - muss unter solchen Bedingungen für die Umweltanalyse berücksichtigt werden, dass es sich hierbei um eine Vereinfachung handelt, mit deren Hilfe Dinge nur „zum Teil“ überschaubar bzw. sichtbar gemacht werden. Auf diese Weise können sie aber erst handhabbar gemacht und überhaupt ins Gespräch gebracht werden. Alle komplexen Vorgänge werden sich hierdurch sicherlich nicht offen legen lassen. Auch Haldi (1997:79) weist auf die Unvollständigkeit dieses Bezugsrahmens hin, eine Problematik, die jeder Formulierung einer vereinfachten Darstellung komplexer Phänomene zugrunde liegt. Wie Kasper (2004:624) betont, ist gerade das besondere Kennzeichen von Komplexität, dass sie sich nicht einfach in ihre Einzelteile zerstückeln lässt. Dennoch liegt für Wellner (2003:222) der Nutzen der Systemtheorie vor allen Dingen in der modellhaften Darstellung realer Systeme, da diese gerade sehr komplex sind. „Systeme haben immer den Makel, dass sie aufgrund der Abstraktion die Realität nicht komplett abzubilden vermögen. Ihr Zweck ist jedoch nicht die realitätsgetreue Abbildung, sondern eine signifikante Komplexitätsreduktion, da Systeme ansonsten keine Vereinfachung gegenüber der Realität darstellen würden“ (ebd.). In der täglichen betrieblichen Praxis, in der die Formulierung und stetige Anpassung von vorausschauenden Planungsrechnungen und die Prognose zukünftiger Umweltzustände zentrale Elemente der Unsicherheitsreduktion darstellen, kann ohne vereinfachende Modelle keine verlässliche Prozess- und Unternehmenssteuerung erfolgen.

Ein Unternehmenssystem ist stets auf Anregungen angewiesen, die es sich aus der Umwelt holt, um

seine Operationen anzureichern. Dabei ist nicht alles außerhalb des Systems für dieses auch von Bedeutung. Was relevant ist, hängt vom Einzelfall ab (Willke, 2006:251). Auch Kasper (2004:622) sieht hierbei die Differenz zwischen dem System und seiner Umwelt als entscheidend, insbesondere aber die selektive Wahrnehmung eigener Möglichkeiten im Hinblick auf eine spezifische Umwelt, die das System zugleich mit Ansatzpunkten zur Bewältigung der Komplexität versorgt. Die Umweltanalyse bietet die Möglichkeit, solche Ansatzpunkte zu erfassen und somit Aspekte von Umwelten beschreiben zu können. Ihr Vorteil liegt vor allen Dingen darin, dass sie ähnlich offen ist, wie die System-Umwelt-Beziehungen, die sie zu beschreiben versucht. Im Speziellen erlaubt die Analyse der generellen Umwelt die Bereitstellung eines problemoffenen Untersuchungsrahmens, der einem Unternehmen die Möglichkeit eröffnet, eine Vielfalt an indirekten Einflüssen und Bedingungen bspw. eines Staates auszumachen, die für das Agieren von Wirtschaftsakteuren – ob nun national oder international - von Bedeutung sein könnten. Die Analyse der Unternehmensumwelt teilt sich in vier Hauptsegmente auf: die sozio-kulturelle Umwelt, die makro-ökonomische Umwelt, die technologisch-ökologische Umwelt und die politisch-rechtliche Umwelt. Diese Segmente haben sich im Laufe der Zeit in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur fest etabliert und auch in der Praxis grundsätzlich bewährt. Es ist allerdings darauf hinzuweisen, dass durch diese grobe Einteilung, die schon längere Zeit unverändert Bestand hat, mehr oder weniger festgelegt ist, welche Aspekte der Umwelt zu analysieren sind und sich deshalb die Möglichkeit der Existenz blinder Flecken ergeben kann, was im ein oder anderen Analysefall nachteilig sein könnte, wenn situationsspezifisch wichtige Aspekte unberücksichtigt bleiben, weil sie im Analyseraster nicht vorgesehen sind. Auf diese Weise werden unter Umständen Segmente nicht erkannt, die ebenfalls von Bedeutung sein könnten. Gleichwohl stellen die bisherigen Teilbereiche aber eine Rekonstruktion dessen dar, was das System als Umwelt voraussetzt (vgl. Kasper, 2004). Die inhaltliche Ausgestaltung der Segmente verschafft jedoch Hoffnung, da sie nach Meinung Greubels (2007:17), die ich im Übrigen teile, als heterogen bezeichnet werden kann. Vielleicht mag dieser Aspekt diejenigen verunsichern, die eher klare und überschaubare, fest definierte Modelle bevorzugen, die sich elegant und sicher abarbeiten lassen. Im Kern bildet der scheinbare Nachteil aber gerade den entscheidenden Vorteil. Dieser offene Bezugsrahmen bietet eine ausgesprochene „Fassungskraft“ für mögliche Umweltprobleme und –herausforderungen des Unternehmenssystems und ist daher für seine Steuerung wesentlich. Gleichzeitig kann er mögliche Chancen offenbaren, die sich aus der Analyse der jeweiligen Segmente und auch ihrer Interdependenzen bei einer komplexen und wechselhaften Umwelt für ein Unternehmen ergeben könnten. Nach Wellner (2003:223) wird dadurch überhaupt erst die Herstellung eines Gesamtzusammenhangs möglich.



### 2.3.2.2 Die Analyseebenen der Unternehmensumwelt

In der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur hat es sich durchgesetzt, die Unternehmensumwelt nach dem Grad der Unmittelbarkeit des Umwelteinflusses in zwei Analyseebenen, die ihrerseits in einzelne Elemente bzw. Komponenten separiert werden, einzuteilen (Greubel, 2007:14). Zum einen in die sogenannte Aufgabenumwelt und zum anderen in die allgemeine oder generelle Umwelt. Die Aufgaben- oder auch Wettbewerbsumwelt genannt, unterhält direkte und indirekte Austauschbeziehungen (Wettbewerb) zum Unternehmen und weist einen unmittelbaren Bezug zur Zielsetzung und Zielerreichung des Unternehmens auf. Die generelle Umwelt hingegen bezeichnet diejenigen Einflüsse und Bedingungen, die indirekt wirken und damit einen prinzipiellen Rahmen beschreiben, in dem die Aktionen aller Unternehmen und weiteren Organisationen eines geographischen Gebietes stattfinden (ebd. S.15).

Die **Unternehmens-** und **Umweltanalyse** dient dem Zweck, Aufschluss über Art, Stärke und Zusammenspiel der Einflusskräfte von Unternehmen und Umwelt zu gewinnen. Damit erhält man nicht nur ein Bild über die momentane Position eines Unternehmens, sondern auch über zu erwartende Veränderungen (Müller-Stewens/Lechner, 2005:158). Auf diese Weise kommen Handlungsalternativen zum Vorschein, die es seitens des Unternehmens zu verfolgen gilt, um sich einerseits gut gegenüber der Konkurrenz zu positionieren und andererseits langfristig an die Veränderungen in der Umwelt anzupassen, nach Möglichkeit durch eine optimale Nutzung der unternehmerischen Ressourcen und Kompetenzen (vgl. Lombriser/Abplanalp, 2004:41). Umweltanalysen tragen durch ihr enormes Analysespektrum wesentlich zur Standortbestimmung eines Geschäftes bei (vgl. Kohlöffel, 2000:123). Hat man hier die Ergebnisse erarbeitet und in Analyse-Reports zusammengefasst, werden diese dann über die Beschreibung der Wettbewerbsposition und der Erfolgspotenziale die Basis für eine Strategieformulierung bilden.

Für Knyphausen-Aufseß (2004:1384) spielen theoretische Bezugsrahmen, die Variablenblöcke in eine noch wenig spezifizierte Beziehung zueinander setzen, Zusammenhangshypothesen überprüfen und dadurch die Orientierung erleichtern, eine wichtige Funktion bei der Vermittlung zwischen Theorie und Praxis. Hierzu zählt er das „SWOT“-Konzept (s. weiter unten) und die „Five-Forces-Analysis“<sup>25</sup>. Für ihn ging eine Initialzündung für die Forschungen von Porters „Five-Forces“-

---

<sup>25</sup> Für Porter (2001 (b)) ist ein wesentliches Ziel der Strategieformulierung, im Wettbewerb zu bestehen. Dabei hängt für ihn der Kampf um Marktanteile innerhalb einer Branche nicht nur davon ab, was die anderen Marktteilnehmer tun. Seinen Forschungen zufolge existiert eine Reihe weiterer Konkurrenten, auf die man sich einzustellen hat. Aus

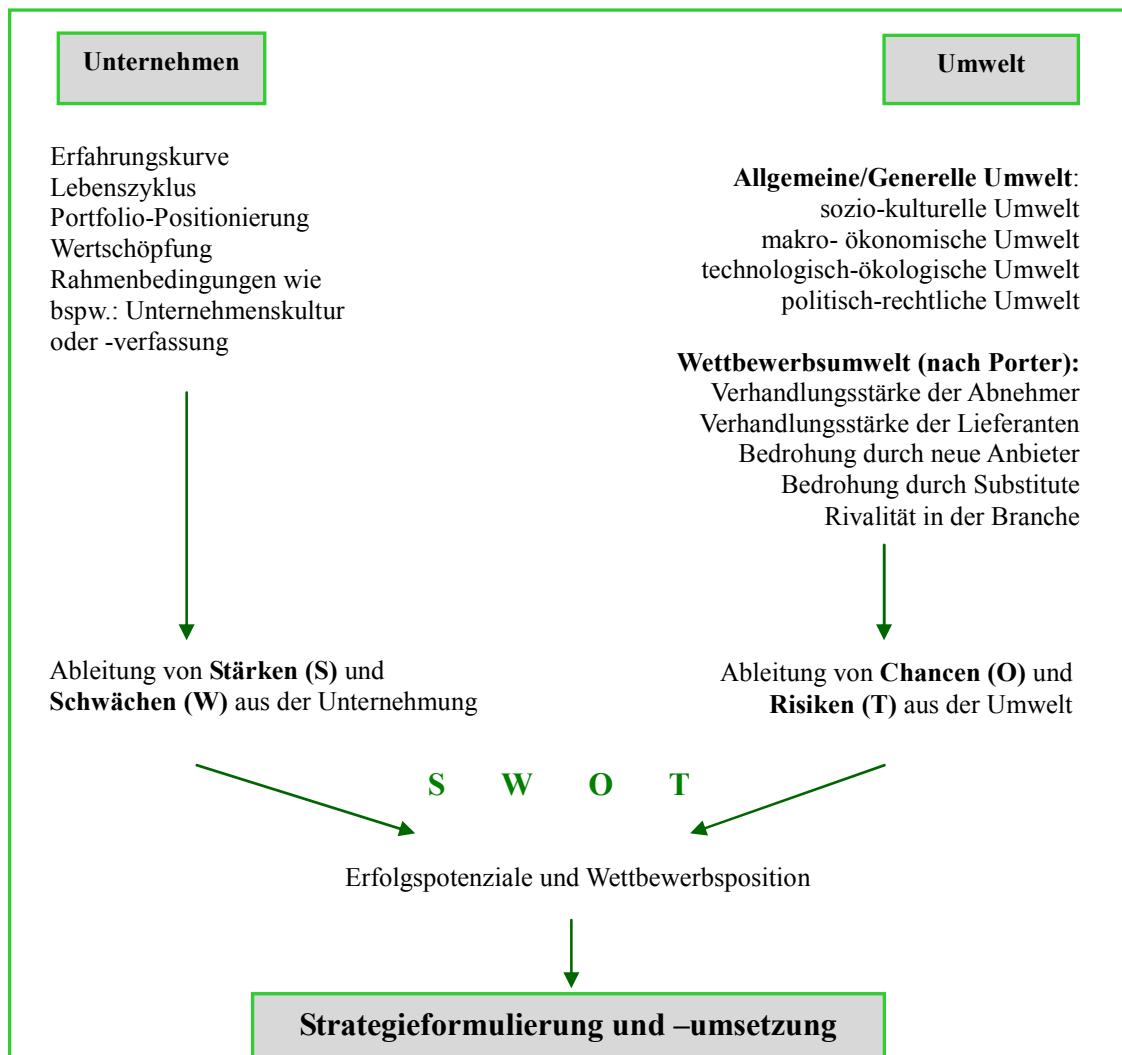
Schema aus, das auf der Grundlage des industrieökonomischen Structure-Conduct-Performance-Paradigmas die Chancen und Gefahren der Umwelt ausleuchtet (vgl. ebd.). Staehle (1999:601 ff.) sieht hingegen den Ursprung und den Hauptimpuls des Managements von System-Umweltbeziehungen insbesondere im Harvardkonzept begründet, dessen wesentlicher Hauptbestandteil nicht nur die Erarbeitung und Analyse der Stärken und Schwächen eines Unternehmens ist, sondern auch die Analyse der „generellen“ Umwelt und die daraus erwachsenen Chancen und Risiken für ein Unternehmen (vgl. ebd. S. 605) und damit insgesamt die Erarbeitung einer SWOT-Analyse. Die Hauptaufgabe der SWOT-Analyse liegt in einer zusammenfassenden Bewertung von Stärken und Schwächen sowie von Chancen und Risiken eines Unternehmens. Das Akronym SWOT ist die englische Abkürzung für diese vier Bewertungskomponenten: S (Strengths), W (Weaknesses), O (Opportunities) und T (Threats). Im deutschen Sprachgebrauch wird in diesem Zusammenhang von Stärken (S) und Schwächen (W), Chancen (O) und Risiken (T) gesprochen. Beide Konzepte, sowohl die Five-Forces-Analyse, als auch die SWOT-Analyse, schließen sich jedoch nicht aus, sondern tragen gleichermaßen zur strategischen Umweltanalyse bei (vgl. Abb. 1).

*Abbildung 1* skizziert die Aspekte einer Umwelt- und Unternehmensanalyse zur Erarbeitung von Wettbewerbsposition und Erfolgspotenzialen. Die Umweltanalyse wird dabei unterteilt in die allgemeine oder **generelle Umwelt** und die **Wettbewerbsumwelt**. Letztere schließt die Portersche Sichtweise der den Wettbewerb bestimmenden fünf Kräfte (Five-Forces-Analyse) ein, die immer im Auge behalten werden sollten: die Kunden, die Lieferanten, Alternativprodukte/Substitute, Neuanbieter und die Rivalen in der eigenen Branche (vgl. u. a. Porter 2001b, 2004). Erst durch das systematische Zusammentragen der Ergebnisse von Umwelt- und Unternehmensbedingungen können Chancen und Risiken sowie Stärken und Schwächen gefolgert werden. Ein Stärken-

---

dieser Erkenntnis heraus entwickelte Porter die Five-Forces-Analyse, bei der die Wettbewerbssituation von fünf grundlegenden Kräften abhängt: 1. Der Bedrohung durch Neueinsteiger, 2. Der Verhandlungsstärke der Kunden, 3. Der Bedrohung durch Substitutionsprodukte oder -dienstleistungen, 4. Der Verhandlungsstärke der Lieferanten und schließlich 5. Den Positionskämpfen unter bestehenden Konkurrenten. Erst die gemeinsame Stärke dieser Kräfte bestimmt letztlich das Profitpotential einer Branche. „Gleichgültig, wie groß die gemeinsame Stärke dieser Einflußfaktoren ist, das Ziel der Unternehmensstrategie besteht darin, jene Position in der Branche zu finden, in der das eigene Unternehmen sich am besten gegen diese Kräfte verteidigen oder sie zu seinen Gunsten beeinflussen kann. Die gemeinsame Stärke der einzelnen Kräfte mag sämtlichen Konkurrenten bewußt sein; um ihnen jedoch standhalten zu können, muß der Strategie unter die Oberfläche dringen und die Quellen jeder einzelnen Kraft analysieren. (...) Die Kenntnis dieser dem Wettbewerbsdruck zugrundeliegenden Faktoren bildet die Basis für die Erstellung eines strategischen Aktionsplans. Diese Faktoren verdeutlichen die entscheidenden Stärken und Schwächen des Unternehmens, begründen seine Positionierung in der jeweiligen Branche, fördern zutage, auf welchen Gebieten sich strategische Veränderungen am stärksten rentieren und zeigen auf, wo die Branchentrends die größten Chancen oder Bedrohungen in sich bergen“ (Porter, 2001 (b):14 f.).

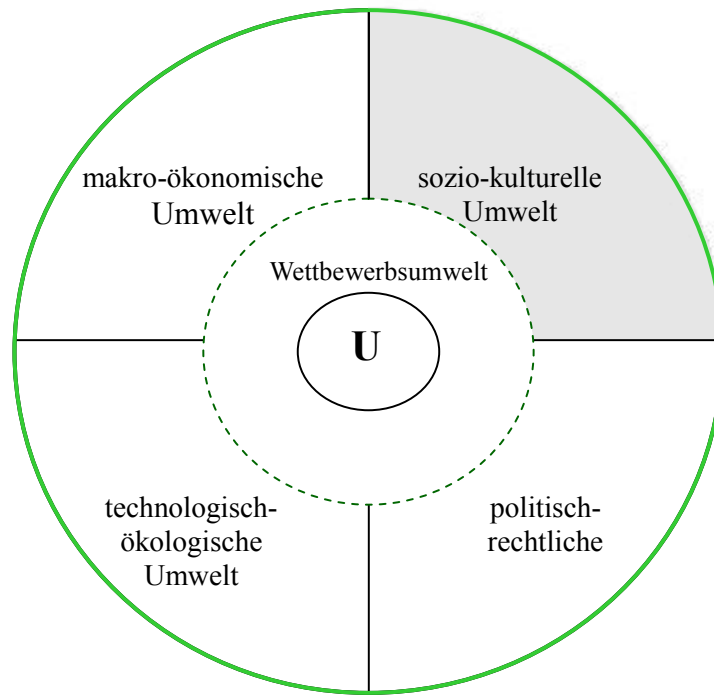
Schwächen-Profil kann dabei Ansätze und Ideen liefern, wie bspw. Wettbewerbsvorteile verteidigt oder generiert werden könnten. Gleichzeitig können aber auch Risiken oder Chancen für das eigene Geschäft aufgedeckt werden (Kohlöffel, 2000:123). Nach Thommen (2008:788) wird in dieser Analyse versucht, die Entwicklungstendenzen in den nächsten fünf bis zehn Jahren – manchmal noch langfristiger – zu erfassen.



**Abbildung 1:** Zusammenhang von Umwelt- und Unternehmensanalyse  
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Becker/Fallgatter, 2005:64)

Neben der Wettbewerbsumwelt wird die Situation eines Unternehmens entscheidend durch dessen generelle/allgemeine Umwelt geprägt. „Von genereller Umwelt spricht man, wenn keine unternehmensspezifische Festlegung der Unternehmensumwelt erfolgt und die allgemeinen

Rahmenbedingungen für die Gesamtheit von Unternehmen in einem bestimmten Wirtschaftsraum betrachtet werden. Eine wesentliche Aufgabe der Umweltanalyse ist demzufolge, aus der prinzipiell unüberschaubaren Fülle von Einflussfaktoren die wichtigsten herauszufiltern“ (Schertler, 2004:1476). Hierbei gilt es, Informationsgrundlagen zu erarbeiten, die Auskunft über die wichtigsten externen Entwicklungsgrößen geben (Rahn, 1992:426). Die allgemeine Umwelt stellt die höchste Aggregationsebene dar. „Entwicklungen vielfältigster Art aus dieser allgemeinen Umwelt können die Optionen, die Managern für ihre Entscheidungen zur Verfügung stehen, maßgeblich beeinflussen: neue Steuergesetze, technologische Durchbrüche, aufkommende Handelsbarrieren etc.“ (Müller-Stewens/Lechner, 2011:188). Deshalb werden als Umweltdaten in der Betriebswirtschaft auch solche Größen bezeichnet, die eine Entscheidung zwar beeinflussen, aber durch den Entscheidungsträger nicht beeinflussbar sind (Schneck, 1996). Um diese Daten entsprechend analysieren zu können, wird zunächst die Abgrenzung in vier relevante Umweltfaktoren empfohlen, die in *Abbildung 2* dargestellt sind und die, so die Auffassung der Wissenschaftler und Manager, in den letzten Jahrzehnten komplexer, dynamischer und in ihren Entwicklungen und Auswirkungen schwerer prognostizierbar geworden sind (vgl. u. a. Staehle, 1999:627).



**Abbildung 2:** Generelle Umweltanalyse – eine vereinfachte Darstellung<sup>26</sup>

Die allgemeine Umweltanalyse unterscheidet neben makro-ökonomischen, technologisch-ökologischen und politisch-rechtlichen Aspekten auch soziokulturelle Perspektiven (vgl. u. a. Steinmann/Schreyögg, 2005:181 f., Meffert, 2000, Kotler/Bliemel, 2001, Kuß/Tomczak, 2001, Aaker/Kumar/Day, 2001, Weis, 1999, Müller-Stewens/Lechner, 2011). *Makro-ökonomische Rahmenbedingungen* umfassen die gesamtwirtschaftlichen und branchenspezifischen Entwicklungen, welche die zukünftigen Konstellationen auf den unternehmensrelevanten Beschaffungs- und Absatzmärkten beeinflussen. So liefert z.B. die Entwicklung der Beschäftigung und des Einkommens erste Anhaltspunkte für eine zielgruppenorientierte Marktbearbeitung (Keuper, 2001:256). Die Einflussfaktoren dieses Segments wirken somit auf die Güter- und Kapitalmärkte einer Volkswirtschaft ein, indem sie dort das Angebots- und Nachfrageverhalten prägen (Müller-Stewens/Lechner, 2011:188). Hierzu gehören neben Faktoren wie Arbeitslosenrate, Inflationsrate, Wechselkurse, Steuerbelastung oder Zinsniveau (ebd.), die Entwicklung des internationalen Handels und des Volkseinkommens, sowie die Entwicklung relevanter Wirtschaftssektoren (Thommen, 2008:789). *Technologisch-ökologische Rahmenbedingungen* bilden den Stand der Produkt- und Fertigungsprozess-technik ab. Unternehmen, die einem starken technologischen Wandel unterliegen, müssen die technologischen Entwicklungen darauf hin

<sup>26</sup> (U = Unternehmen)

analysieren, welche Anforderungen sich aus ihnen für die eigene kundenorientierte Produkt- und Prozessgestaltung ergeben (Keuper, 2001:257). Das technologische Umfeld ist die Kraft, die vielleicht mit der größten Dramatik von allen unsere Zukunft formt und gestaltet. Jede Technologie ersetzt eine ältere und während sie auf der einen Seite „Wunder“ hervorbringt, wie Penicillin, Geschirrspüler, Notebookcomputer oder das Internet, ist sie auch für Horroranwendungen wie die Atombombe oder chemische Kriegsführung verantwortlich (vgl. Kotler et al., 1999:177). Da die Vielzahl unüberschaubarer und global wirkender Umweltbelastungen durch wirtschaftliches Handeln verursacht wird, kommt den Beziehungen zwischen Ökonomie, Ökologie und Technologie eine besondere Bedeutung zu. Die Verknappung natürlicher Ressourcen, verschärfte Umweltgesetzgebung sowie eine gesellschaftliche Umwelt-Sensibilisierung zwingen die Unternehmen in immer stärkerem Maße, sich mit ihrem Umweltmanagement auseinanderzusetzen. Thommen (2008:789) stellt hierfür eine umfangreichere Checkliste vor, von der nur die wichtigsten Punkte exemplarisch benannt werden sollen: Bei seinen sogenannten ökologischen Rahmenbedingungen handelt es sich z.B. um Analyseaspekte wie die Verfügbarkeit von Energie und Rohstoffen und landesspezifisch-gesellschaftliche Strömungen im Umweltschutz, wie Umweltbewusstsein, -belastung, Umweltschutzgesetzgebung sowie Recycling. Unter technologischen Bedingungen subsumiert er Faktoren wie: Produktionstechnologie, insbesondere Entwicklungstendenzen in der Verfahrenstechnologie, Innovationspotential oder Substitutionstechnologien. *Politisch-rechtliche Rahmenbedingungen* beeinflussen das nach innen und außen gerichtete Unternehmensverhalten vor allem über Gesetze, Behörden und politische Gruppen, die auf den einzelnen Bürger und auf die Organisationen einer Gesellschaft einwirken und sie in ihren Entscheidungen beschränken (vgl. Keuper, 2001:258 und Kotler et al., 1999:180). Hier sind u.a. Fragen der politischen Stabilität, der Subventionspolitik, des Verhältnisses zu anderen Ländern oder der parteipolitischen Ausrichtung von Bedeutung (Müller-Stewens/Lechner, 2011:188). Auf der rechtlichen Ebene wird vor allen Dingen der Einfluss des Gesetzgebers auf das Unternehmen angesprochen: Arbeitsrecht, Steuerrecht, Patentrecht, Produzentenhaftung, Wettbewerbsrecht u. v. a. m. (ebd. S. 189). Exemplarisch führt Thommen (2008:789) hier noch die Handlungsfreiheit der Unternehmen aber auch die Bedeutung und den Einfluss von Gewerkschaften auf. Diese Faktoren beeinflussen heute erheblich das betriebliche Geschehen und die Unternehmensverfassung (Müller-Stewens/Lechner, 2011:189). Die *soziokulturelle Umweltanalyse* charakterisiert die Einbettung und auch die Etablierung von Kultur im wirtschaftlichen Denken. Dabei gilt, dass es keine Umwelt ohne Kultur geben kann und damit auch kein wirtschaftliches Handeln, das nicht kulturabhängig ist.

### 2.3.3 Kultur trifft Strategie - Soziokulturelle Rahmenbedingungen

*Soziokulturelle Rahmenbedingungen* repräsentieren Einflüsse, die aus der gesellschaftlichen Wertvorstellung heraus auf ein Unternehmen wirken und sich beispielsweise auf den internen Unternehmensbereich in einer Veränderung der Arbeitsmentalität niederschlagen können. Nach außen spiegeln sie hingegen u. a. Veränderungstendenzen des Unternehmensumfelds wider, z. B. in der Veränderung des Anspruchsniveaus der Konsumenten auf dem Absatzmarkt (vgl. Keuper, 2001:258). Eine langfristig sinkende Geburtenrate kann z. B. eine abnehmende Nachfrage nach Spielwaren und Kinderkleidung zu Folge haben und wird begleitet durch eine neue Freizeitaktivitätsgestaltung kinderloser Ehepaare. Eine steigende Lebenserwartung kann durch einen wachsenden Anteil alter Menschen, eine erhöhte Nachfrage nach Medikamenten und Diätprodukten hervorrufen (vgl. Kuß/Tomczak, 2001:37). Insofern beeinflussen soziale und gesellschaftliche Umweltfaktoren die Akzeptanz von Produkten und Prozessen und determinieren damit letztendlich den Markterfolg (Keuper, 2001:258). In einem interkulturellen Umfeld, also beim Tätigwerden im Ausland, wird diese Analyse schwieriger – aber auch wichtiger. Der soziokulturellen Umweltanalyse wird für strategische Entscheidungen eine hohe Bedeutung zuteil, denn viele Misserfolge und Fehlinvestitionen haben in einer mangelhaften Beobachtung und Analyse gerade dieses Bereiches ihre Ursache<sup>27</sup> (Steinmann/Schreyögg 2005:181, vgl. auch Müller-Stewens/Lechner, 2002, Sorge, 2004. Auch Greubel (2007:18) zufolge, fehlt es im Gegensatz zu den anderen Segmenten der allgemeinen Unternehmensumwelt, auf dem sozio-kulturellen Gebiet – von den gut messbaren Parametern der Soziodemographie abgesehen – meist an Prägnanz und „Greifbarkeit“. So besteht die Gefahr, dass der schwer fassbare und meist nicht quantifizierbare Charakter der hier relevanten Faktoren zu ihrer Vernachlässigung führt<sup>28</sup> (Steinmann/Schreyögg 2005:181).

Von besonderer Bedeutung für das Verstehen der soziokulturellen Umwelt und ihrer Entwicklung sind demografische Merkmale und die vorherrschenden Wertemuster. Insbesondere geht es hierbei um die frühzeitige Erkennung eines sich abzeichnenden Wertewandels (Steinmann/Schreyögg 2005:181, Kuß/Tomczak, 2001:37) aber auch um die Herausarbeitung und Erklärung von Orientierungsmustern (Steinmann/Schreyögg, 2005:183), sozialer Normen und

---

<sup>27</sup> Nach Sorge (2004:717) ist bspw. der Grundtatbestand der kulturvergleichenden Organisationsforschung darin zu finden, dass Organisationen hinsichtlich Strategien, Strukturen und Abläufen immer auch erheblich durch Bedingungen geprägt sind, die in einer Gesellschaft weitläufig gegeben und dadurch der individuellen Gestaltung durch die einzelne Organisation zum allergrößten Teil enthoben sind.

<sup>28</sup> Kapitel 3.3 in diesem Buch diskutiert entsprechende Modelle, die eine solche Quantifizierung zu ermöglichen versuchen.

Lebensgewohnheiten (vgl. Benkenstein, 1997:45), gesellschaftlicher Faktoren, Einstellungen der Mitarbeiter zu Autorität und Mobilität (Rahn, 1992:426). Soziokulturelle Einflüsse stellen auch Aspekte des Gesundheits- und Umweltbewusstseins sowie der Arbeitsmentalität, Sparneigung, des Freizeitverhaltens, Einstellungen gegenüber der Wirtschaft, Automation, relevanter Produkte und unternehmerischer Grundhaltungen, wie Ethik dar (vgl. Lombriser/Abplanalp, 2004:93 ff.). Die folgende *Tabelle 2* fasst die wichtigsten soziokulturellen Parameter zusammen und unterteilt diese ausführlicher in „demografische Faktoren“ und „weiche Faktoren“.<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> Zur Sammlung dieser Faktoren wurde auf die Arbeiten von Hungenberg (2001), Welge/Al-Laham (1999), Dülfer (2001), Müller-Stewens/Lechner (2011), Bea/Haas (2001), Rothlauf (1999), Staehle (1999), Scherm/Süß (2001) Thommen (2008) und Camphausen (2003) zurückgegriffen.



# SOZIOKULTURELLE ANALYSEPARAMETER

DEMOGRAFISCHE FAKTOREN	WEICHE FAKTOREN
<p><b>Bevölkerung:</b></p> <p>Altersstruktur</p> <p>Bevölkerungsmix</p> <p>Bevölkerungswanderungen</p> <p>Bevölkerungsentwicklung</p> <p>Bevölkerungswachstum</p> <p>Bevölkerungsdichte</p> <p>Entwicklung wichtiger Bevölkerungsgruppen</p> <p>Geburtenentwicklung</p> <p>Geschlechterstruktur</p> <p>Lebenserwartung/Sterbewahrscheinlichkeit</p>	<p>Sprache und Kommunikationsformen</p> <p>Soziale Normen</p> <p>Orientierungsmuster</p> <p>Lebensgewohnheiten</p> <p>Überlieferte Verhaltensweisen</p> <p>Erziehungsformen und –grundsätze, die im Zuge der Sozialisation weitergegeben wurden.</p> <p>Lebensphilosophien und – ideologien</p> <p>Zeitliche Wertstruktur (Zeitempfinden, Zukunftsorientierung)</p> <p>Individuelle Motive und Individuelle Lebensziele</p> <p>Pflege des persönlichen Lebensbereiches wie Ehe, Familie, Gesundheit und persönliche Unabhängigkeit.</p> <p>Familiäre Strukturen (z. B. Groß-/Kleinfamilie, Singles)</p> <p>Einstellungen zur Autorität, Wirtschaft, Produkten, Dienstleistungen, Politik, Kultur, Technologie, Religion, Arbeit, Ökologie und Freizeit.</p> <p>Konfliktpotenzial und Konflikt handhabung zwischen religiösen und ethnischen Gruppen.</p> <p>Gleichstellung von Mann und Frau</p> <p>Arbeitsmentalität</p> <p>Ausbildungsqualität</p> <p>Sparneigung</p> <p>Trend zu materiellen Werten bzw. weg von diesen/ Statussymbole</p> <p>Lifestyleentwicklung</p> <p>Ästhetisches Empfinden</p> <p>Pflichtbewusstsein</p> <p>Rollenkonflikte</p> <p>Nationalismus</p> <p>Vorherrschende Führungsstile</p> <p>Sachliche Wertstruktur von Anreizen</p> <p>Individualismus und persönlicher Erfolg</p> <p>Grad und Ausmaß der Bereitschaft zur Risikoübernahme.</p> <p>Das Ausmaß der Bereitschaft zur Zusammenarbeit zwischen Individuen und Unternehmen.</p> <p>Unternehmerische Grundhaltungen</p> <p>Gesellschaftliche Veränderung und Wertewandel</p>
<p><b>Bildung:</b></p> <p>Bildungswesen</p> <p>Bildungsniveau</p> <p>Bildungsentwicklung</p> <p>Prozentsatz der Bevölkerung der lesen, schreiben und rechnen kann</p> <p>Durchschnittliche Anzahl der Schuljahre pro Kopf</p> <p>Quantität des Humankapitals eines Landes</p>	
<p><b>Arbeitsmarkt:</b></p> <p>Arbeitslosigkeit</p> <p>Beschäftigung</p> <p>Einkommensverteilung</p> <p>Migration</p>	
<p><b>Unternehmensspezifika:</b></p> <p>Mobilitätsverhalten</p> <p>Schwerpunkte der Forschung und Entwicklung</p> <p>Umfang und Qualität der innerbetrieblichen Weiterbildung</p>	
<p><b>Räumliche Entwicklung:</b></p> <p>Haushaltsgrößenentwicklung, z. B. Singlehaushalte</p> <p>Geografische/Regionale Verteilung</p> <p>Urbanisierungsgrad</p>	

**Tabelle 2:** Soziokulturelle Analyseaspekte

Die Untersuchungsergebnisse einer soziokulturellen Analyse geben der Unternehmensleitung Erkenntnisse über die Einflüsse der Umwelt auf das erzielte bzw. das noch zu erreichende Unternehmensergebnis. So können demografische Daten zur Überalterung der Gesellschaft für Bereiche des Gesundheitswesens neue Marktchancen bedeuten, für die Automobilindustrie hingegen Marktbeschränkungen darstellen. Auch die weichen Faktoren bezogen auf unterschiedliche Wertvorstellungen haben spürbare Auswirkungen auf die Nachfrage, aber auch auf die Produktion und Verteilung von Gütern und Dienstleistungen (vgl. Lombriser/Abplanalp, 2004: 95 ff.). Kenntnisse über Sprache und Kommunikationsformen können bei internationalen Produkteinführungen die ersten Schritte in die richtige Richtung sein, wenn man nicht, wie im folgenden Beispiel, ins Fettnäpfchen treten möchte:

### **Beispiel einer problematischen Produkteinführung im Ausland**

Ein bekanntes niederländisches Molkereiunternehmen wollte in Kuwait Babynahrung einführen. Dazu wurde eine große Werbekampagne veranstaltet. Das Milchprodukt wurde auf einem Werbeschild so angepriesen: Links war ein weinendes Baby abgebildet, in der Mitte die Produktabbildung und rechts ein zufrieden lächelndes Baby. Der beabsichtigte Effekt der Werbekampagne in Kuwait blieb aus. Schlimmer noch, die Kampagne wirkte negativ, die Verkaufszahlen sanken. Ein Rätsel für die Verkaufsabteilung des sonst so professionellen Unternehmens.

Was war geschehen? Hier passierten gravierende Fehler im Umgang mit Menschen aus anderen Kulturen. Es wird klar, wie selbstverständlich davon ausgegangen wird, dass erfolgreiche Strategien im Inland auch in anderen Kulturen wirksam sind. In diesem Beispiel wurde übersehen, dass nicht überall auf der Welt von links nach rechts gelesen wird (Beispiel aus: Blom/Meier, 2002:49).

Deutet das Ergebnis einer derartigen Analyse auf eine hohe soziokulturelle Distanz zum Zielland hin, so hemmt dies tendenziell die Investitionsbereitschaft eines Unternehmens (vgl. Müller-Stewens/Lechner, 2002:394). Mit Hilfe der Analyse können aber Chancen und Risiken offengelegt werden (Rahn, 1992:427). Sie versetzt die Unternehmensleitung in die Lage, wichtige Entwicklungen, die einen Einfluss auf die Zukunft des Unternehmens haben, vorausszusehen und vorwegzunehmen (Kotler et al., 1999:117).<sup>30</sup> Auf diese Weise können strategische Entscheidungen

---

<sup>30</sup> Müller-Stewens/Lechner (2011:189) stellen dabei fest, dass bei einer solchen Betrachtung der allgemeinen Umwelt nach den jeweiligen dominierenden Trends „gefahndet“ wird, von den zu erwarten ist, dass sie als zukünftige

abgeleitet werden.

Strategische Entscheidungen sind prinzipiell Entscheidungen unter Unsicherheit (Steinmann/Schreyögg, 2005:176). Der Markteintritt eines deutschen Unternehmens in Polen ist eine solche Entscheidung. Mit Hilfe einer umfassenden Analyse kann die Unsicherheit auf ein handhabbares Maß verringert werden, vollständig beseitigen kann man sie aber nicht (ebd.). Chancen und Risiken bilden hierbei zwei spannungsreiche Pole ab, bei denen einerseits die Grenzen des strategischen Spielraums abgesteckt werden und andererseits der Raum für neue Handlungsvarianten und Programme eröffnet wird (Steinmann/Schreyögg, 2005:176). Ziel ist dabei vor allem, strategische Diskontinuitäten aufzudecken, d. h. Umweltzustände, die insgesamt nur sehr schwer vorherzusehen sind (Benkenstein, 1997:44). So könnte der Eintritt eines schwer vorhersehbaren Ereignisses zum einen die Existenz des Unternehmens gefährden, zum anderen können sich aber auch Diskontinuitäten als Chancen erweisen, die sich plötzlich und unvorhergesehen eröffnen und deren Ausnutzung ein schnelles Handeln erfordert (Meffert, 2000:65). Aaker et al. (2001:4 f.) betonen: „Effective [...] strategies are built on an in-depth understanding of the market environment [...]. When a problem or opportunity has been identified and it is necessary to understand it in greater depth, a survey is often employed.“

### **3. Soziokulturelle Umweltanalyse der deutsch-polnischen Wirtschaftskommunikation**

Wie im vorangegangenen Kapitel erläutert, kann es kein wirtschaftliches, kulturunabhängiges Handeln geben, weshalb die systematische Analyse soziokultureller Aspekte empfohlen wird, da diese den Markterfolg eines deutschen Unternehmens in Polen beeinflussen können. Ein entscheidendes Element ihrer praktischen Anwendbarkeit bildet die Quantifizierung der jeweiligen Parameter. Dieser Umstand stellt eine besondere Herausforderung dar, weil der schwer fass- und messbare Charakter von relevanten, insbesondere „weichen“ Faktoren zu ihrer Vernachlässigung führt (vgl. Steinmann/Schreyögg, 2005). Findet eine Messung statt, so wird in vielen Fällen versucht, die Quantifizierbarkeit durch den Einsatz von Scoring-Modellen zu erreichen, in welchen ausgewählte Parameter untersucht und mit Gewichten versehen werden, um hinterher übergreifende

---

Rahmenbedingungen einen starken Einfluss auf das Unternehmen ausüben werden. Bei Anwendung der allgemeinen Umweltanalyse ist es wichtig, „dass man sich nicht mit einem Listen der erwarteten Veränderungen begnügt. Es muss genau überlegt werden, wie groß die Auswirkungen wahrscheinlich sein werden, wann sie zu erwarten sind und wie darauf reagiert werden kann. Um etwas konkreter zu sein, kann dabei z.B. auch in lokale, nationale und globale Entwicklungen unterschieden werden. Dabei können die einzelnen Entwicklungen nicht immer eindeutig einem der fünf Segmente zugeordnet werden; man entscheidet sich dann für das Segment, das am besten passt“ (ebd.)

Klassifizierungen vornehmen zu können. Exemplarisch hierfür wird insbesondere in Kapitel 3.3.1 auf das quantitative Erhebungsmodell von Hofstede (1997) eingegangen. Im Kontrast hierzu werden in Kapitel 3.3.2.1 und 3.3.2.2 qualitative Studien von Chapman et al. (2008) und von Schondelmayer (2008) vorgestellt. Aus allen hier in Betracht kommenden Studien werden die jeweiligen Erkenntnisse herausgearbeitet, diskutiert und in Kapitel 3.4 mit den Erfahrungen aus der Unternehmerpraxis verglichen. Als Orientierungsrahmen dient die bereits im Kapitel 2.3.3 vorgestellte soziokulturelle Analyse, mit den zunächst in *Tabelle 2* bereitgestellten Analyseparametern. Dementsprechend werden im folgenden Kapitel 3.1 demografische Faktoren im deutsch-polnischen Kontext untersucht. Ihre Analyse und die Berücksichtigung der jeweiligen Auslegungen durch wissenschaftliche, politische und wirtschaftliche Akteure bringt Ängste und Vorurteile zum Vorschein, die nicht unabhängig von den jeweiligen Beziehungen beider Länder betrachtet werden können, da sie durch historische Gegebenheiten stark miteinander verbunden sind. Aus diesem Grund erfolgt eine intensivere Auseinandersetzung mit den deutsch-polnischen Beziehungen im Kapitel 3.2, um die entsprechenden Sichtweisen kennenzulernen und um auf bestimmte Problemfelder hinzuweisen.

### **3.1 Demografische Faktoren**

Mit den ersten vollständig freien Wahlen am 27. Oktober 1991 wurde der endgültige Übergang Polens zur parlamentarischen Demokratie vollzogen (Mittelhäuser/Nägele, 2003:4). Polen ist heute ein demokratischer Staat mit einem Mehrparteiensystem. 1992 begann mit den Verträgen von Maastricht der Binnenmarkt der Europäischen Union (EU). Der Maastrichtvertrag sieht in erster Linie den freien Verkehr von Waren, Kapital und Dienstleistungen und die Entwicklung einer einheitlichen Währung vor. Bis vor kurzem zählten 15 Mitgliedstaaten zur EU, darunter Deutschland. Seit 1994 standen weitere zehn Staaten Mittel- und Osteuropas im Assoziationsprozess, mit denen am 1. Mai 2004 die umfangreichste Erweiterung in der Geschichte der EU erfolgte.<sup>31</sup> Durch den EU-Beitritt wurde der ohnehin schon wichtige Handelspartner Polen zu einem der wirtschaftlich attraktivsten Nachbarländer Deutschlands (– und umgekehrt). Nachfolgend werden aktuelle Trends in Bezug auf Migration, Bevölkerungsentwicklung und Bildung aufgezeigt, da diese Punkte zu den demografisch wichtigen Faktoren im Rahmen der soziokulturellen Analyse zählen.

---

<sup>31</sup> [http://europa.eu.int/abc/index\\_de.htm](http://europa.eu.int/abc/index_de.htm)

### 3.1.1 Migration

Der Beitritt Polens zur EU und seine Voraussetzungen wurden im Beitrittsvertrag vom 16. April 2003 fixiert. In dem insgesamt 6.000 Seiten mächtigen Vertrag werden u. a. auch die Rechtsbeziehungen zwischen Deutschland und Polen geregelt, darunter die Klausel über die Regelung der Arbeitnehmerfreizügigkeit, wonach eine sog. Übergangsvorschrift für die Beschäftigung von polnischen Arbeitnehmern in Deutschland ausgehandelt wurde. Diese besagte, dass polnische Staatsbürger nicht sofort nach dem 1. Mai 2004 in Deutschland arbeiten dürfen, sondern erst, nachdem die durch Deutschland ausgehandelte Frist abgelaufen ist (vgl. Träthner, 2004:5). Diese wurde nach einem flexiblen Modell (2+3+2) festgelegt, wonach die Frist zunächst auf zwei Jahre begrenzt wurde und erst nach einer Überprüfung der Notwendigkeit ihrer Beibehaltung durch die Europäische Kommission auf weitere drei Jahre (danach wieder auf zwei Jahre) verlängert werden konnte. Sollten die Voten zur Fortsetzung der Regelung jeweils positiv ausfallen, so konnte Deutschland davon insgesamt sieben Jahre Gebrauch machen (vgl. u. a. auch Banat, 2003:17). Entscheidend für die Dauer der Inanspruchnahme war insbesondere die Entwicklung der Arbeitsmarktsituation in Deutschland. Dieses Modell war infolge planmäßiger Überprüfung und Verlängerung durch die Kommission bis 30. April 2011 in Kraft, so dass erst seit dem 1. Mai 2011 polnische Arbeitnehmer in Deutschland arbeiten dürfen.

Dessen ungeachtet bestätigten, wie aus den Ausführungen von Frelak (2009) und Schwarz/Parkes (2009) hervorgeht, hier einige Ausnahmen die Regel. So entschied man sich 2007 wegen eines starken Fachkräftemangels in bestimmten Wirtschaftsbereichen, Erleichterungen am deutschen Arbeitsmarkt für ausgewählte Ingenieurfächer sowie für ausländische Absolventen der deutschen Hochschulen einzuführen. Letztere waren auf diese Weise berechtigt, nach dem Studienabschluss nach Erwerbsmöglichkeiten in Deutschland zu suchen. Sofern sie eine fanden, wurde ihnen eine Arbeitserlaubnis für drei Jahre erteilt. Der Erwerb einer Arbeitserlaubnis war in beiden Fällen nicht mehr dadurch bedingt, dass der Arbeitgeber nachzuweisen hatte, dass kein inländischer Arbeitnehmer diese Stelle besetzen konnte. Auf diese Weise war man versucht, den Markt lediglich den Hochqualifizierten zu öffnen, um gleichzeitig den Zuzug von Arbeitnehmern mit geringen Qualifikationen zu verhindern. Darüber hinaus bemerken Schwarz/Parkes (2009:142), dass die Arbeitsmarktöffnung für Geringqualifizierte für die Bundesregierung deshalb nicht vertretbar war, da in Deutschland insbesondere Arbeitnehmer mit geringer Qualifizierung von Arbeitslosigkeit betroffen oder bedroht seien, bei einer Öffnung des Arbeitsmarktes aber vermutlich primär gering

qualifizierte Arbeitnehmer zuwandern würden. Neben der Angst vor Lohndumping, bedingt durch Überflutung des Arbeitsmarktes mit billigen Arbeitsimmigranten, wurden gleichzeitig auch diejenigen gefürchtet, die sich lieber Sozialleistungen erschleichen wollten, als eine Arbeitsstelle zu finden (vgl. Frelak, 2009:133).

Insgesamt war der Zeitraum 2002-2011, also die Zeit kurz vor dem Beitritt Polens zur EU bis hin zum Zeitpunkt der vollständigen Arbeitsmarktöffnung am 1. Mai 2011, gekennzeichnet durch kontroverse und spekulative Meinungen zum Thema Migration (vgl. u. a. Blom/Meier, 2002:20). In dieser Zeit sind viele Ängste der deutschen Regierung und der deutschen Bevölkerung zum Vorschein gekommen, die sich u. a. auf die Arbeitsmarktüberflutung konzentrierten, hervorgerufen durch eine faktische Überschätzung des Migrationspotentials. Auch Interessenskonflikte zwischen Regierung und Wirtschaft wurden in dieser Zeit spürbar. Während die Unternehmen nach qualifizierten polnischen Arbeitnehmern verlangten, hielt die Regierung eher dagegen. So befürchtete sie, dass sich zusätzlich hinter den Klagen einiger Arbeitgeber über zu wenige Fachkräfte nicht der Wunsch nach mehr, sondern nach billigeren Fachkräften verberge, weshalb man den Unternehmen, die einen Fachkräftemangel beklagten, empfahl, mehr auszubilden und zu qualifizieren. Seitens der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeber (BDA) und des Bundesverbands der Deutschen Industrie (BDI) übte man hingegen vor allen Dingen Kritik an den zu langen Übergangszeiten und der unflexiblen Handhabung. So forderten sie nicht nur kürzere Übergangsfristen, sondern auch ihre Einschränkung auf solche Bereiche, in denen sie unbedingt notwendig seien, da sich in einigen Branchen der Fachkräftemangel stetig intensiviere, weshalb Deutschland beim Wettbewerb um die „besten Köpfe“ zusehends schlechter mithalten könne (vgl. Schwarz/Parkes, 2009:143).

Die Verhandlungen über den Zugang von Bürgern aus den Beitrittsländern zum deutschen Arbeitsmarkt und die Folgen dieser Verhandlungen, insbesondere der 7-Jahre-Kompromissformel, waren dabei deutlich in der Bevölkerung beider Länder zu spüren. Kurz vor dem EU-Beitritt, schilderte Mildenerger (2003:603, vgl. auch Bachmann, 2001) den Vorwurf der Polen, von der EU nur eine „Mitgliedschaft zweiter Klasse“ angeboten bekommen zu haben. „Enttäuscht registrierte man, dass ausgerechnet Deutschland auf einer Übergangsfrist im Bereich der Arbeitnehmerfreizügigkeit bestand“ (ebd.).

Auf der anderen Seite entsprach der deutschen Forderung nach einem siebenjährigen Arbeitsstopp die polnische Forderung nach einer zwölfjährigen Übergangsfrist beim Erwerb von Grund und Boden. Hierbei hat Polen eine Abstufung durchgesetzt, wonach in den ehemaligen deutschen Gebieten die Beschränkung am längsten gelten sollte (Mildenberger, 2003:604). So projizierten beide Seiten gleichermaßen ihre Ängste auf den direkten Nachbarn. „Aus deutscher Sicht sind es immer polnische Arbeitskräfte, die den deutschen Arbeitsmarkt überfluten werden (nie werden Tschechen oder Ungarn genannt), und aus polnischer Sicht sind es immer die Deutschen, die polnischen Grund und Boden aufkaufen möchten (nie ist von den polnischen Verkäufern die Rede, die höhere Preise erzielen möchten)“ (ebd.). Mildenberger resümiert (ebd.), dass durch viele Ängste und Vorurteile Regierungen dazu gedrängt wurden, Übergangsfristen aufzuerlegen, von deren ökonomischem Sinn sie selbst vielleicht nicht überzeugt waren und die lediglich dazu neigten, den Bevölkerungen genau an den Punkten ein Sicherheitsgefühl zu vermitteln, die ihnen angeblich heilig sind: den Deutschen bei der Arbeit und den Polen bei ihrem Land (vgl. ebd.).

Diesen Entwicklungen zum Trotz, zeigte sich bei Umfragen bezüglich der Arbeitnehmerfreizügigkeit, dass unter ostbrandenburgischen Unternehmen bereits im Jahr 2005 ein erster Meinungswandel verzeichnet werden konnte, der durch Unternehmen mit Wirtschaftskontakten nach Polen forciert wurde. Während bis zu 34,9 % der Unternehmen, die keine Kontakte nach Polen hatten, eine volle Freizügigkeit der Arbeitnehmer auf ihr Unternehmen als negativ einschätzte, nahmen das nur noch 26,3 % der Unternehmen mit Kontakten nach Polen an (vgl. Kröpelin/Radzimanowski, 2005:13).

Betrachtet man frühere Studien, die die Auswirkungen der EU-Erweiterung auf die Ost-West-Wanderung untersuchten, so belegen diese, dass die EU-Erweiterung Ängste und Befürchtungen vor einer Massenmigration hervorrief, begründet in den bestehenden Lohnunterschieden, die erst langsam geringer werden, und der relativ hohen Arbeitslosigkeit in den Beitrittsländern des östlichen Europas (vgl. Dickmann, 2004, Fassmann/Münz, 2003). Dabei unterschieden sich die jeweiligen Schätzungen zum Migrationspotential erheblich. Methodisch stützten sich die Studien auf unterschiedliche Verfahren, so dass sich hierdurch die Zahlen über das Migrationspotential von 15.000 bis auf 250.000 Migranten p. a. beliefen (vgl. Dickmann, 2004:25). Zusätzlich belegten die großen Zahlenunterschiede in Hinblick auf das Migrationspotential auch, wie ungewiss das Ausmaß der Wanderungsströme war. Fassmann/Münz (2003) konstatierten, dass die Annahme eines Zusammenhanges zwischen Lohnunterschieden in Ost und West und der Migration, insbesondere

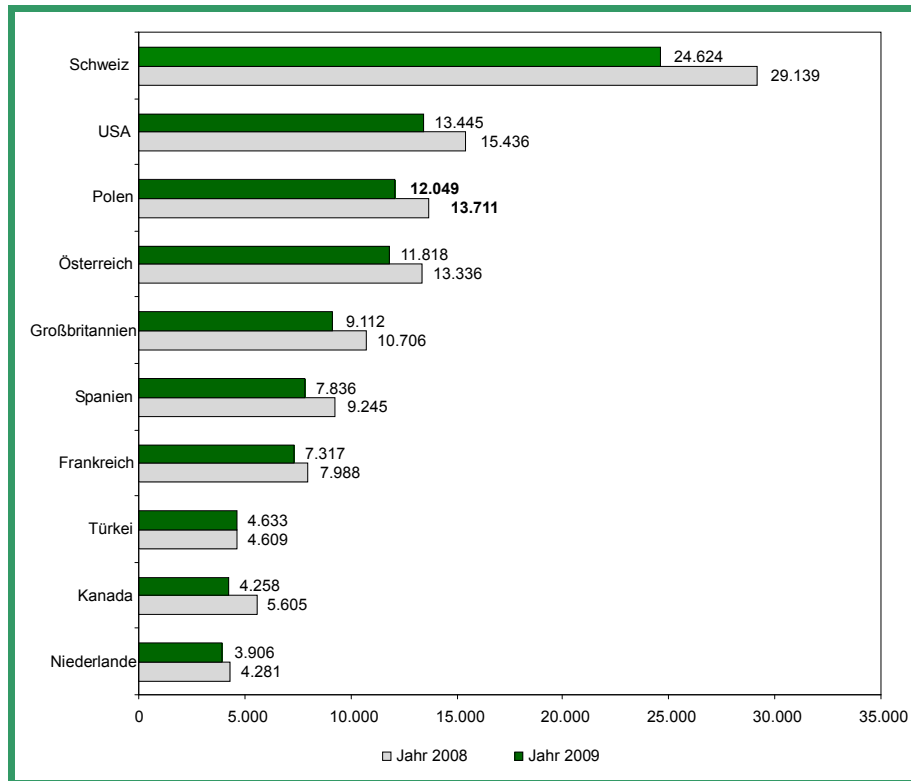
nach der Osterweiterung zwar grundsätzlich nicht falsch sei, er würde in der Realität aber durch viele andere Faktoren gebrochen. So würden die Studien für Europa insgesamt ein Potential von rund 4 Millionen Ost-West-Migranten belegen, welches aber durch die Übergangsfristen sowie durch die demografische Entwicklung in Osteuropa möglicherweise nicht ausgeschöpft wird (ebd.). Aufgrund der rasch alternden und schrumpfenden Bevölkerung der neuen EU-Mitglieder würde eher versucht, den Nachkömmlingen bessere Chancen auf dem heimischen Arbeitsmarkt zu ermöglichen, da eine Abwanderung von potentiellern Nachwuchs zu ernsthaften Engpässen an Fach- und Führungskräften in den Herkunftsländern führen könnte (sog. „Brain Drain“). Folglich resümierte sie, dass die bisherigen 15 EU-Länder - allen voran Deutschland - ihren zukünftigen Bedarf an Zuwanderern im Wesentlichen nicht im Rahmen der zukünftigen Freizügigkeit innerhalb einer erweiterten EU decken werden können. Auf jene Zuwanderung aus Ostmitteleuropa, vor der sich 2003 noch etliche fürchteten, werden wir mittelfristig nicht einmal hoffen können (Fassmann/Münz, 2003:32). Diesen Trend belegte auch eine in Polen unter Jugendlichen durchgeführte Untersuchung. Die polnische Jugend erhoffe sich zwar sehr viel von dem EU-Beitritt, möchte jedoch nicht dauerhaft beruflich ins Ausland emigrieren (vgl. Fatyga, 2005).

Stellt man sich generell die Frage nach der Motivation zur Auswanderung polnischer Bürger, so lässt sich diese nach Frelak (2009:121 f.) in drei Hauptgruppen klassifizieren: Die erste Gruppe umfasst Migranten, die ihre Ausreise als Chance betrachten, neue Lebens- und Berufserfahrungen zu sammeln. Bei der zweiten Gruppe handelt es sich um solche Mitglieder, die über die in ihrem Lande herrschende Situation enttäuscht sind und auswandern wollen, weil sie sich bessere Perspektiven für die Zukunft versprechen. Die letzte Gruppe umfasst Migranten, die zur Auswanderung in Anbetracht beschränkter Chancen auf Beschäftigung im Lande gezwungen werden. Gleichzeitig gibt es auch neue im starken Maße individualisierte Tendenzen, vor allen Dingen von jungen und ehelosen Polen, die sich bspw. in kurzfristig angelegten Migrationen äußern, deren oberster Treiber derjenige ist, schnell ausreichend Geld zu verdienen. Darüber hinaus werden zusehends Migrationsarten populär, bei denen es darum geht, Ausbildung im Ausland zu erwerben, Fremdsprachen zu erlernen und Abenteuer zu erleben.

Neben all diesen Aspekten machten Schwarz/Parkes (2009:148) noch vor der Arbeitsmarktöffnung auf eine Studie aufmerksam, die die Bevölkerungen verschiedener europäischer Staaten (darunter Polen und Deutschland) zu verschiedenen migrationspolitischen Problemkomplexen befragte. Interessanterweise waren hiernach nur 28 % der befragten Deutschen der Ansicht, dass Migration



ihre Arbeitsplätze gefährde. Im Vergleich dazu waren aber 47 % der Polen dieser Ansicht. Wie die *Abbildung 3* zeigt, ist paradoxerweise und allen Diskussionen zum Trotz ausgerechnet Polen das drittbeliebteste Auswanderungsland der Deutschen.



**Abbildung 3:** Die zehn beliebtesten Auswanderungsländer deutscher Staatsangehöriger 2008 und 2009 im Vergleich.  
(Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an [www.auswandern-info.com](http://www.auswandern-info.com); Datenquelle: Statistisches Bundesamt)

Welchen Weg hat nun aber, nach all den Diskussionen und Ängsten, Vorurteilen und Zweifeln, die Migration der Polen nach Deutschland in der Realität eingeschlagen? Insgesamt gibt es nach dem 1. Mai 2011 vielfach Berichte, in denen nicht nur eine Massenansturm-Entwarnung gegeben, sondern auch Bedauern geäußert wurde. Bereits mit der Arbeitsmarktöffnung im Mai 2011 empfand Kern (2011) die im Vorfeld angenommenen 200.000 bis 400.000 Migranten für viel zu hoch gegriffen (vgl. auch Hofmann (2011)). Nahrendorf (18:2011) fasst in einem Artikel die Meinungen mehrerer Wirtschaftsexperten zusammen und konstatiert, dass die wanderungs- und integrationsbereiten Arbeitskräfte schon weg seien, wogegen die gut qualifizierten Kräfte auch in Polen einen Job fänden. Die Lohndefizite zwischen Deutschland und Polen seien kleiner geworden und die Bereitschaft auszureisen sei geringer geworden, weil man auch in Polen gut leben könne. Die deutschen Politiker hätten daher zwar einen verständlichen, aber dennoch einen nicht mehr zu

korrigierenden Fehler gemacht, als sie den deutschen Arbeitsmarkt bis 2011 sperrten.<sup>32</sup> Auch Flückiger (2011:5) spricht in diesem Zusammenhang von einem Eigentor der Deutschen und verweist auf Großbritannien und Irland, die sofort nach dem EU-Beitritt den Osteuropäern ihren Arbeitsmarkt geöffnet haben. Fast zwei Millionen Polen seien bereits bis 2007 dorthin ausgewandert (vgl. ebd.). Laut einer Untersuchung des Instituts für öffentliche Angelegenheiten wanderten in den ersten vier Monaten nach dem 1. Mai 2011 gerade einmal 22.000 Polen nach Deutschland aus (Flückiger, 2011:5). Reuter (2011) meint sogar, dass die frühere Befürchtung einer Einwanderungsschwemme mittlerweile einer ehrlichen Hoffnung auf Fachkräfte gewichen sei. Dass es in den ersten Monaten nach Arbeitsmarktöffnung keine nennenswerten Zuwanderungszahlen gegeben hat, führt Reuter (2011) darauf zurück, dass Deutschland zu lange signalisiert habe, weder Arbeitsmigranten zu brauchen, noch dass diese willkommen seien. Auch würde die neue Freizügigkeit für osteuropäische Arbeitskräfte die Attraktivitätsdefizite Deutschlands für Fachkräfte offenlegen: „Niedrige Gehälter und ein kompliziertes Aufenthaltsrecht schrecken osteuropäische Spezialisten oft ab – überdies sind die besten Köpfe schon ab 2004 in andere EU-Länder ausgewandert“ (Reuter, 2011). Ebenfalls verweist auch Reuter (2011) auf die gute wirtschaftliche Situation des Nachbarlandes, weshalb viele ausgewanderte Fachkräfte in ihr Heimatland zurückkehren. Als einziges von allen 27 EU-Staaten kam das Land in der Weltwirtschaftskrise

---

<sup>32</sup> Auch Duszcyk (2013:5) bestätigt in seinen Polen-Analysen den niedrigen Auswanderungstrend der Polen nach Deutschland. Ein Grund für die Zurückhaltung Deutschlands könnte der Grund einer hohen Arbeitslosigkeit in beiden Ländern gewesen sein. In seinem Beitrag zum Arbeitsmarkt in Polen zeichnet Duszcyk (2013) chronologisch drei Phasen der Veränderungen auf dem polnischen Arbeitsmarkt nach 1989 nach, die jeweils von unterschiedlich hohen Arbeitslosenzahlen begleitet wurden. „Die erste Phase begann 1989 und war verbunden mit der Transformation der zentralen Verwaltungswirtschaft in eine freie Marktwirtschaft. Infolge der vielen Reformen, stieg die Zahl der Arbeitslosen stark an. Die Arbeitslosenrate betrug 1993 fast 17 %. Danach kam es zu einer Stabilisierung, ja sogar zu einem starken Rückgang der Arbeitslosigkeit, die 1997 kaum noch 10 % betrug. Die zweite Phase der Veränderungen auf dem polnischen Arbeitsmarkt stand bereits in unmittelbarem Zusammenhang mit dem Beitritt Polens zur EU. Die Notwendigkeit, die in der EU geltenden Regelungen etwa zum Umweltschutz oder zu Arbeitssicherheit und Arbeitsschutz zu akzeptieren, war eine sehr große Herausforderung, besonders für kleine und mittlere Unternehmen. Die überwiegende Mehrheit von ihnen bewältigte sie und passte sich schnell den neuen Anforderungen an. Es kam aber auch vor, dass Unternehmen bankrottgingen, weil sie die Kosten der Umstrukturierung nicht tragen konnten. Auch Großunternehmen schränkten in dieser Zeit die Beschäftigung ein. Dazu kam, dass die geburtenstarken Jahrgänge der in den siebziger Jahren und Anfang der achtziger Jahre des 20. Jahrhunderts Geborenen auf den Arbeitsmarkt drängten. Infolge dieser einander überlagernden Prozesse kam es zu einem sehr starken Anstieg der Arbeitslosigkeit. Die Arbeitslosenquote in den Jahren 2002-2003 betrug fast 20 % und war damit die höchste in der Geschichte Polens. Die dritte Phase der Veränderungen auf dem polnischen Arbeitsmarkt begann mit dem Beitritt zur Europäischen Union. Die von den einzelnen Regierungen durchgeführten Reformen und die Überzeugung einer überwiegenden Mehrheit der Bevölkerung, dass der eingeschlagene Kurs richtig war, resultierten in einem schnellen Wirtschaftswachstum, das sich auch in einer Verbesserung der Arbeitsmarktsituation widerspiegelte. Die Arbeitslosenquote begann sehr schnell zu fallen und betrug Mitte 2008 kaum 9 %. Dies war die niedrigste Arbeitslosenquote seit 1990. Außerdem wuchs auch die Beschäftigung schnell. Ende 2010 gab es in Polen die höchste Zahl an Arbeitsplätzen seit 1989, und das trotz der hohen Auswanderungszahlen nach dem EU-Beitritt. Positive Faktoren neben der guten Vorbereitung waren [u. a.] auch der Zustrom von EU-Kohärenzmitteln [und] Transferzahlungen von im Ausland beschäftigten Arbeitnehmern an ihre in Polen lebenden Familien (...)“ (Duszcyk, 2013:3). Im Vergleich zu Polen lagen die deutschen Arbeitslosenquoten der Männer im Jahr 2004 bei 11,4 % und die der Frauen bei 10,8 %. Im Jahr 2011 bei den Männern 6,3 % und bei den Frauen 6 % (vgl. Amtliche Nachrichten der Bundesagentur für Arbeit, 2012:101 f.)

2008/2009 ohne eine Rezession davon (ebd.).

In einer weiteren Studie untersuchten Łada/Fałkowska-Warska (2012) die gegenseitigen Arbeitsmigrationsdarstellungen in der deutschen und polnischen Presse.<sup>33</sup> Zusammenfassend stellten sie fest, dass im Untersuchungszeitraum April 2011 bis Februar 2012 sowohl in Deutschland, als auch in Polen, die jeweilige Berichterstattung sich bezüglich der Themen und des inhaltlichen Tenors sehr ähnelte. In beiden Ländern wurde behauptet, dass mit einem Andrang polnischer Arbeitsmigranten nach Deutschland nicht zu rechnen sei, da der Arbeitsmarkt zu spät geöffnet wurde, was insbesondere der deutschen Wirtschaft am meisten schadete. Die untersuchten Artikel deuteten darauf hin, dass es zum einen in Deutschland an Arbeits-, insbesondere Fachkräften mangelt, und zum anderen, dass die polnischen Migranten als zuverlässig, motiviert und kompetent angesehen werden. Als Gründe für das geringe Interesse der Polen an einer Migration nach Deutschland wurden mehrere Aspekte geäußert: Eine schnelle Auswanderung in solche EU-Mitgliedsstaaten, die ihre Arbeitsmärkte früher als Deutschland für die Polen geöffnet hatten, Polens gute wirtschaftliche Situation und die relativ hohen Unterhaltskosten in Deutschland, weshalb sich eine Migration von Polen nach Deutschland nicht lohnen würde. Deutsche Texte hätten vor allen Dingen die Öffnung des deutschen Arbeitsmarktes für Polen als Vorteil für das Land und die eigene Wirtschaft gesehen und haben versucht, die Ängste denjenigen zu nehmen, die von diesem Schritt noch nicht restlos überzeugt waren (vgl. Łada/Fałkowska-Warska, 2012:5 ff.).

Trotz der beiderseitig positiven Pressedarstellungen war selbst ein Jahr nach der Öffnung des deutschen Arbeitsmarktes der Zustrom von Arbeitssuchenden aus Mittel- und Osteuropa eher moderat. Wie die taz (2012:49) unter Berufung auf das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) berichtet, waren bis Jahresende 2011 79.000 Menschen aus den acht neuen EU-Mitgliedsstaaten nach Deutschland zum Arbeiten gekommen. In Hinblick auf die polnischen Arbeitssuchenden verweist Alscher (2012) auf zwei unterschiedliche Studien. Hiernach betrug der Zuwachs der polnischen Bevölkerung in Deutschland im Jahr 2011 etwa 30.000 bis 49.000 Personen, obwohl die Zuzugsbeschränkungen für polnische Staatsbürger endgültig aufgehoben wurden. Den statistischen Angaben der Bundesagentur für Arbeit zufolge gab es in Deutschland in

---

<sup>33</sup> Dabei handelte es sich bei der deutschen Presse um insgesamt 62 Artikel aus „Die Welt“, „Süddeutsche Zeitung“, „Der Spiegel“ und „Nordkurier“. Die insgesamt 76 polnischen Beiträge entstammten: „Rzeczpospolita“, „Gazeta Wyborcza“, „Gazeta Praca“, „Gazeta Wyborcza Szczecin“, „Nasz Dziennik“, „Polityka“ und „Wprost“ (vgl. Łada/Fałkowska-Warska, 2012:12ff.).

der Zeit vom 1. Mai 2011 bis 31. Dezember 2011 27.916 mehr sozialversicherungspflichtige Beschäftigte aus Polen (vgl. Bundesagentur für Arbeit, 2012:21). Diese Summe hat sich bis August 2012 auf 77.930 polnische Sozialversicherungspflichtige erhöht (vgl. Bundesagentur für Arbeit, 2013:23). Auch Duszcyk (2013:5) bestätigt den niedrigen Auswanderungstrend der Polen nach Deutschland. Er bemerkt, dass in den meisten Mitgliedsländern der EU im Zusammenhang mit Migrationsprozessen hauptsächlich über die Einwanderung von arbeitssuchenden Ausländern und die Auswirkungen dieses Phänomens auf die Arbeitsmarktsituation debattiert wird, stellt jedoch fest, dass „die Situation in Polen in diesem Bereich eine andere ist. Trotz eines dynamischen Anstiegs der Anzahl von Ausländern, die auf dem polnischen Arbeitsmarkt vor allem Saisontätigkeiten annehmen, stehen Fragen der Emigration von Polen in andere Mitgliedsländer der EU im Vordergrund. Denn im Falle Polens hat die Emigration, besonders im Rahmen der Freizügigkeit von Arbeitnehmern, größeren Einfluss auf die Arbeitsmarktsituation, als die Immigration. Einerseits ist dieser Einfluss positiv, denn die Arbeitslosenzahl sinkt und Transferzahlungen der Auswanderer fließen nach Polen zurück, andererseits vermindern sich die Arbeitsressourcen, was die Konkurrenzfähigkeit der Wirtschaft direkt beeinflusst. Dabei muss man sich bewusst sein, dass die Auswirkungen der gegenwärtigen Emigration zumindest mittelfristig bedacht werden müssen. Ausschlaggebend wird nämlich sein, wie viele der heutigen Auswanderer sich dafür entscheiden, dauerhaft im Ausland zu bleiben und wie viele nach einem vorübergehenden – sei es auch etliche Jahre währenden – Auslandsaufenthalt nach Polen zurückkehren. Neueste Daten zur Emigration zeigen, dass etwa 1,5 Millionen Polen in anderen EU-Mitgliedsländern leben. Etwa eine Million davon haben Polen nach dem EU-Beitritt verlassen. Die höchsten Auswanderungszahlen waren im Jahr 2007 zu verzeichnen. Seitdem geht die Anzahl der im Ausland lebenden Polen langsam aber systematisch zurück. Die These von einem Ende der Emigrationsprozesse bestätigt auch das geringe Interesse an einer Auswanderung nach Deutschland, nachdem dieses Land seinen Arbeitsmarkt am 1. Mai 2011 geöffnet hat. Die Auswanderungsquote nach Deutschland war viel niedriger, als von den meisten Experten vorhergesehen. Deshalb ist in den nächsten Jahren auf dem polnischen Arbeitsmarkt im Zusammenhang mit der Migration von zwei Prozessen auszugehen: Einem Rückgang neuer Migration, einer zunehmenden Rückwanderung sowie einem langsamen Anstieg der Einwanderung aus Drittstaaten, besonders aus der Ukraine und asiatischen Staaten. Ausländer werden jedoch nur in sehr geringem Maße die Lücken auf dem Arbeitsmarkt füllen, die infolge der jüngsten Auswanderungswelle und der demografischen Prozesse entstanden sind. Viel relevanter könnte die Rückwanderung sein. Leider ist gegenwärtig sehr schwer vorhersehbar, wie viele im Ausland lebende Polen sich zu einer Rückkehr nach Polen entschließen werden“ (Duszcyk, 2013:5 f.).

### 3.1.2 Bevölkerung

Im Mai 2004 wuchs die Bevölkerung mit der Erweiterung der EU um zusätzliche 74,8 Millionen auf 454,4 Millionen Menschen an. Die Bevölkerung Polens ist in allen Altersklassen in den untersuchten Jahren bis 2013 im Durchschnitt jünger als die in Deutschland (vgl. Eurostat (b), 2005, Eurostat (d), 2008, Eurostat (h), 2012). Jedoch wird durch den kontinuierlichen Rückgang der Geburtenraten die Bevölkerung Polens (aber auch Deutschlands) in naher Zukunft stark altern und schrumpfen. Nach den Prognosen der Vereinten Nationen würde sich Polen damit von derzeit 38,1 (Eurostat (e), Stand 02.04.2009) bis zum Jahr 2050 auf 32,0 Millionen Menschen dezimieren (vgl. United Nations, 2009). Doch damit steht Polen noch vergleichsweise gut dar. In manchen Ländern wie Estland und Lettland könnte sich die Bevölkerung bis zum Jahr 2050 halbieren (vgl. Dickmann, 2004:21).

Die Bevölkerungsentwicklung hängt stark von der Entwicklung der Geburtenraten ab, auf die sowohl der Wertewandel, als auch das politische und wirtschaftliche Umfeld einen starken Einfluss hat. Auf diese Weise führen veränderte Vorstellungen über die Rollenverteilung zwischen Männern und Frauen, eine niedrigere Säuglingssterblichkeit und der gesellschaftliche Trend zur Verstädterung und Individualisierung aber auch wirtschaftliche und politische Unsicherheiten dazu, dass die Kinderzahlen kontinuierlich zurückgehen. Die zum Bestandserhalt notwendige Fruchtbarkeitsrate von 2,1 Kindern pro Frau erreicht derzeit kein Land der Europäischen Union. Deutschland und Polen wiesen im Jahr 2003 eine Rate von durchschnittlich 1,37 Kindern pro Frau auf, die deutlich unter dem Reproduktionsniveau liegt (vgl. Pohl, 2004). Auch in der darauf folgenden Erhebung im Jahr 2005 ist die Zahl weiter gefallen (Eurostat (d), 2008)<sup>34</sup>. Im Jahr 2009 stieg die Fertilitätsrate in Polen leicht auf 1,40 während sie in Deutschland bei 1,36 lag (Eurostat (h) 2012). In darauf folgenden Erhebungen zeigte sich ein gegensätzlicher Trend. Im Jahr 2010 stieg die Geburtenrate in Deutschland auf 1,40 (vgl. Statistisches Bundesamt, 2012), während diejenige in Polen auf 1,38 sank (World Bank, 2012). In ihrer neuesten Bekanntmachung veröffentlichte Eurostat (2013 (i)) jedoch Zahlen, die in beiden Ländern einen Abwärtstrend belegen: Polen 1,30 und Deutschland 1,36. So lässt sich festhalten, dass die jeweiligen Angaben weiterhin weit unter dem notwendigen Reproduktionsniveau liegen. Vor dem politischen und wirtschaftlichen Umbruch der mittel- und osteuropäischen Länder (MOEL) entsprach die Familie mit zwei Kindern eher dem Normalfall (vgl. Pohl, 2004 und Eurostat (c), 2005).

---

<sup>34</sup> Deutschland lag bei 1,34, Polen bei 1,24.

Pohl (2004) zufolge sind die niedrigen Geburtenraten in den neuen EU-Mitgliedsstaaten auf verschiedene Ursachen zurückzuführen: „Die wirtschaftliche Rezession zu Beginn der neunziger Jahre führte dazu, dass die MOEL ihre familienfreundliche Politik nicht länger in bestehendem Umfang aufrechterhalten konnten. Dies manifestierte sich einerseits in der Rückführung des Angebots der staatlichen Kinderbetreuung. Andererseits wurden die Transferzahlungen für Familien erheblich reduziert. Der Rückgang im (Haushalts-) Einkommen für Familien mit Kindern, gestiegene Kosten für die Kinderbetreuung sowie die Zunahme von höheren Bildungsabschlüssen in der (weiblichen) Bevölkerung und den damit verbundenen längeren Ausbildungszeiten und Karrieremöglichkeiten hatten zur Folge, dass die Familiengründung aufgeschoben bzw. aufgegeben wurde. Darüber hinaus sind die Gefahr des Arbeitsplatzverlustes sowie die Unsicherheit über die zukünftige Entwicklung der Lebensverhältnisse als weitere belastende Faktoren hinzugekommen. Im Ergebnis weisen die MOEL derzeit die niedrigsten Geburtenraten innerhalb der EU auf.“(ebd.)

Allen Schätzungen nach wird man daher auch erst im Jahr 2020 genau sagen können, ob die heutige geringe Fertilität auf einen Wertewandel oder wirtschaftliche Unsicherheiten zurückzuführen ist, wonach die entsprechenden Frauenjahrgänge entweder tatsächlich deutlich weniger Kinder als früher bekommen werden oder einfach nur später (vgl. Dickmann, 2004:22).

Einen zusätzlichen Einfluss auf die Bevölkerungsentwicklung hat auch die durchschnittliche Lebenserwartung der Menschen. Diese ist in der EU-Bevölkerung in den letzten 40 Jahren für beide Geschlechter um acht Jahre angestiegen. Auch konvergiert die Lebenserwartung beider Geschlechter, was sich in der Anpassung der Mortalitätsraten von Männern und Frauen in allen Altersstufen widerspiegelt. Die Gründe hierfür könnten in den sich angleichenden Lebensumständen liegen (Eurostat (a), 2004). Dennoch liegt Polen im Vergleich zu den EU-15 etwa drei bis vier Jahre zurück. Während weibliche Neugeborene je nach Statistik bspw. in Deutschland im Durchschnitt 83 Jahre alt werden, werden weibliche Neugeborene in Polen im Durchschnitt 80 Jahre alt (vgl. Eurostat (h), 2012 und World Bank (b), 2012). Nach dem polnischen Statistikamt GUS (Główny Urząd Statystyczny, 2012), variieren die Zahlen der durchschnittlichen Lebenserwartung der Frauen in Polen bei 81 Jahren und in Deutschland bei 84 Jahren, während die Männer in Polen im Durchschnitt 73 Jahre alt werden und in Deutschland 78. Dies kann u. a. mit

den damals und auch heute noch zum Teil vorherrschenden schlechten Gesundheitsbedingungen<sup>35</sup> zusammenhängen. So erwähnt Dickmann (2004:23) vor allem für die der EU neu beigetretenen Länder neben der Umweltverschmutzung und schlechten Versorgung mit neu entwickelten Medikamenten und medizinischer Technik auch den Alkoholismus als Folge schlechter Lebensverhältnisse. Sie weist jedoch auch darauf hin, dass Länder, die bei der Transformation zur Marktwirtschaft am besten vorankamen, insgesamt deutlich weniger stark vom Alkoholismus betroffen sind. Was diesen Aspekt angeht, so gibt es nur einen geringen Unterschied beim Alkoholverbrauch zwischen Deutschland und Polen. Nach den neuesten Angaben der OECD (2011) lag der Alkoholkonsum in Polen im Jahr 2011 bei 10,2 Litern pro Person ab 15 Jahren und in Deutschland bei 9,7 Litern. Die OECD stellt dabei fest, dass der Trend in beiden Ländern rückläufig ist. In Polen ist er in der Zeit von 1980 bis 2009 um 11 % zurückgegangen, in Deutschland um 32 %.

### 3.1.3 Bildung

Plünnecke/Werner (2004) führen aus, dass das formale Bildungsniveau der zur EU neu beigetretenen Kandidaten mit dem der bisherigen EU-Mitglieder vergleichbar ist und damit gute Bedingungen für einen wirtschaftlichen Aufholprozess bietet. Der prozentuale Anteil der 20-24-jährigen Personen mit mindestens einem sekundären Abschluss<sup>36</sup> lag in Polen im Jahr 2004 bei 90,9 % (vgl. Eurostat (k), 2013). Im Vergleich dazu betrug in Deutschland dieser Wert nur 72,8 % (vgl. ebd.). Per Stand März 2013 haben sich die Werte nicht wesentlich verändert. Der Prozentsatz der Personen mit Abschluss der Sekundarstufe II im Jahr 2011 betrug insgesamt 75,3 % in Deutschland und 90 % in Polen (Eurostat (k), 2013). Betrachtet man die tertiären Bildungsabschlüsse, also höhere Abschlüsse, wie etwa ein Hochschulstudium, so befindet sich Polen im Vergleich zu Deutschland deutlich im Vorteil. So absolvierten etwa 16 % der Deutschen und 24 % der Polen im Jahr 2005 eine tertiäre Bildungsmaßnahme<sup>37</sup> (vgl. Eurostat (f), 2008). Im Ergebnis liefern diese

---

<sup>35</sup> Der Tages- und Wochenpresse zufolge, torpedierte bspw. der alte Präsident Lech Kaczyński die Regierungsarbeit der liberalkonservativen Bürgerplattform (PO) und verhinderte dringende Reformen, so etwa im Gesundheitswesen (Zeslawski, 2010, vgl. auch Brüggmann, 2010 (a)), das sich in einem fatalen Zustand befindet (Gnauck, 2009).

<sup>36</sup> Der prozentuale Bevölkerungsanteil mit sekundärem Bildungsabschluss gibt an, wie viele Menschen eines Landes über die notwendigen Mindestqualifikationen verfügen, um aktiv am sozialen und wirtschaftlichen Leben teilzunehmen. Zum sekundären Bildungsabschluss werden Abitur oder eine abgeschlossene Berufsausbildung gezählt. Beim Vergleich solcher Daten (speziell im Sekundarbereich) ist dabei besonders zu beachten, dass sich die Bildungssysteme von Ländern stark unterscheiden können. Unterschiedliche Effizienzen von Bildungssystemen sowie unterschiedliche Regelungen und Anforderungen an die Abschlüsse können Messungen und Vergleiche somit verzerren (vgl. Plünnecke/Werner, 2004:28).

<sup>37</sup> Der größte Favorit der Polen bei der Wahl des Studiums ist der Bereich der Sozial-, Rechts- und Wirtschaftswissenschaften. Insgesamt studierten im Jahr 2005 40 % der polnischen Studenten in diesem Feld. In

Daten Angaben zur Zahl derjenigen, die Zugang zur Tertiärbildung haben und voraussichtlich ihre Ausbildung abschließen werden, so dass sie im Anschluss daran zu einer Verbesserung des erreichten Bildungsstands der Bevölkerung im betreffenden Land beitragen werden, falls sie nach dem Ende der Ausbildung in diesem Land bleiben, dort leben und arbeiten (vgl. Eurostat, 2004a). Neueren Ergebnissen zufolge lag die Absolventenquote im internationalen Tertiärbereich-A-Vergleich<sup>38</sup> 2009 in Polen bei 50 % und in Deutschland bei 28 % (Autorengruppe Bildungsberichterstattung, 2012:304). Dabei lag der Anteil der Studienabschlüsse in Polen, die dem Bologna-Prozess entsprachen, im Jahr 2009 bei 99%, während sich in Deutschland der Prozentsatz lediglich auf 19 % belief (Autorengruppe Bildungsberichterstattung, 2012:304).

Der mit dem Transformationsprozess einhergehende Strukturwandel sowohl der jungen, als auch älteren Generation Polens, übt einen großen Einfluss auf das Humankapital aus. Die meist gut schulisch ausgebildeten zukünftigen Arbeitnehmer können ihre weiteren Bildungsinvestitionen am Arbeitsmarkt an marktwirtschaftlichen Knappheitssignalen ausrichten und auf diese Weise vielfältige Chancen nutzen. Für Ältere ergibt sich jedoch eine andere Situation. Für sie bedeutet es, nicht nur mit dem transformationsbedingten Strukturwandel Schritt zu halten, sondern sich auch nutzenbringend in den Prozess einzubinden, doch gerade an dieser Stelle werden viele Probleme thematisiert (vgl. Plünnecke/Werner, 2004). Viele ältere Menschen können ihr vormals durch berufliche Erfahrungen gewonnenes spezifisches Wissen nicht mehr adäquat einbringen. Zusätzlich haben auch veränderte Produktionsmethoden, neue Strukturen bei der Arbeitsorganisation und veränderte Rahmenbedingungen auf den Beschaffungs- und Absatzmärkten zu einer Entwertung des Humankapitals geführt (Plünnecke/Werner, 2004:30). Als eine logische Folge dieses Problems sollten etwaige Weiterbildungsmöglichkeiten im Hinblick auf die Aktualisierung vorhandenen Wissens und die Vermittlung von neuen Technologien und Methoden eine große Nachfrage nach sich ziehen, um vorhandene Basiskompetenzen und Schlüsselqualifikationen an die aktuellen

---

Deutschland lag der Satz nur bei 27,5 %. Damit verwundert auch nicht die Zahl der Hochschulabsolventen in diesem Bereich, die im Jahr 2005 in Polen bei 231.000 lag, während sie in Deutschland die Marke von 83.000 nicht überschritt (vgl. Eurostat (f), 2008). Zusätzlich ist das Durchschnittsalter der Studierenden in Polen um ca. 2 Jahre jünger als in Deutschland (25) (vgl. Eurostat, 2004a, 2008 (f)). Anzumerken ist auch, dass andere Fachrichtungen in Deutschland stärker durch die Studenten bevorzugt werden, bspw. Geisteswissenschaften, Naturwissenschaften, Gesundheit und soz. Dienste, die bei einem ausgeglichen Verhältnis von 15 % liegen. In Polen liegt der Mittelwert hier bei ca. 7 %.

38 Tertiärbereich A: Studiengänge an Hochschulen (ohne Verwaltungsfachhochschulen). Berechnung der Quoten: Die Absolventenquote (auch als Abschlussquote bezeichnet) kann als sog. Bruttoquote berechnet werden, d. h. als Anteil der Absolventinnen/Absolventen mit Erstabschluss im Tertiärbereich A an der Bevölkerung im typischen Abschlussalter. Nettoquoten werden berechnet, indem die Absolventen ins Verhältnis zur Bevölkerung des jeweiligen Alters gesetzt werden. Die Anteilswerte werden sodann zur Gesamtquote aufsummiert. Dieses Verfahren wird häufig auch als OECD-Verfahren (Quotensummenverfahren) bezeichnet. Soweit verfügbar, berichten hier die Staaten Nettoquoten. (vgl. Autorengruppe Bildungsberichterstattung, 2012:304).



Anforderungen anzupassen. Doch beweisen statistische Erhebungen das Gegenteil. Im Jahr 1999 lag die Weiterbildungsbeteiligung der 25-64 Jährigen in Polen bei 14 % und damit deutlich unter dem OECD-Durchschnitt von 36 % und dem EU-Durchschnitt von 33 % (ebd.). Zieht man andere Daten hinzu, so zeigt sich, dass der EU-Bildungsdurchschnitt der 25-64 Jährigen in 2003 zwar auf 42 % gestiegen ist, dass sich jedoch immer noch 58 % gar keiner Form der Weiterbildung unterzogen hat (Kailis/Pilos, 2005). Dem Stand der Forschung von Kailis/Pilos (2005) zufolge lag Polen 2005 im EU-Vergleich in Hinblick auf die gesamte Lernaktivität (formale, nicht-formale und informelle Bildung) mit 30 % Beteiligung weit hinten (zum Vergleich: Deutschland = 42 %). Die höchste Beteiligungsquote (Polen = 41 %; im Vergleich: Deutschland = 50 %) lag bei den 25-34 Jährigen und ging im zunehmenden Alter deutlich zurück (Polen = 16 % bei den 55-64 Jährigen; im Vergleich: Deutschland = 32 %). Die Tatsache, dass jüngere Menschen stärker an Lernaktivitäten teilnehmen, führten sie darauf zurück, dass sie im formalen Bildungssystem noch stärker integriert sind und deshalb in höherem Maße Weiterbildungsangebote frequentieren. Zusätzlich würde sowohl das Bildungsniveau, als auch der Erwerbsstatus die Teilnahmequoten für Weiterbildungsmaßnahmen beeinflussen. Die höchsten Raten bei Hochqualifizierten lagen in Polen 2005 bei 32 %, die der Erwerbstätigen in Polen bei 15 %. Im Vergleich dazu erzielte Deutschland niedrigere Quoten, bei den Hochqualifizierten 25 %. Bei den Erwerbstätigen lagen die beiden Länder fast gleichauf bei 16 % (vgl. ebd.).<sup>39</sup>

Die aktuellsten Studien per Stand März 2013 zeigen, dass sich in dieser Richtung einiges verändert hat. In einer entsprechenden Untersuchung berichtet Zgierska (2009:25), dass von 20.634 polnischen Befragten insgesamt 35,8 % an einer Fortbildungsmaßnahme teilgenommen haben. Hiernach wird deutlich, dass im Vergleich zum Jahr 1999 sich genau zehn Jahre später, die Beteiligung an Weiterbildungsmaßnahmen in Polen bei den 25-64 Jährigen mehr als verdoppelt hat. Die Weiterbildungsbeteiligung stieg in Polen somit von 14 % auf 35,8 %. In ihrer Studie unterteilt Zgierska (2009) diese gesamte Beteiligungsquote in **formale**, **nicht-formale** und **informelle** Bildung.

Nach Mack (2007:9) sind diese Begriffe insbesondere durch die UNESCO eingeführt worden und kursieren seit den 70er Jahren in der öffentlichen Diskussion. Unter **formaler** Bildung wird vor allen Dingen Bildung verstanden, die in den formalen Institutionen des Bildungssystems stattfindet:

---

<sup>39</sup> Zum „institutionellen Ausbildungsrahmen“ vgl. auch Kapitel 3.4.4 in diesem Buch.

Schule, Ausbildung, Hochschule (vgl. ebd.). Unter einer **nicht-formalen** Bildung wird hingegen jede Form organisierter Bildung und Erziehung verstanden, die generell freiwilliger Natur ist und Angebotscharakter hat (vgl. Mack, 2007:9, vgl. auch UNESCO, 2013). Nach Definition der UNESCO (2013) findet die nicht-formale Bildung somit ausserhalb der hauptsächlichlichen Unterrichts- und Bildungsstrukturen oder parallel zu diesen statt und führt meist nicht zum Erwerb offizieller Diplome. Sie kann am Arbeitsplatz, im Rahmen von Aktivitäten von Organisationen oder von Gruppen der Zivilgesellschaft erfolgen (z. B. Jugendverbände, Gewerkschaften oder politische Parteien) oder aber auch durch Institutionen vermittelt werden, die in Ergänzung zu den formellen Bildungssystemen gebildet wurden (ebd.). Zgierska (2007:25) listet in ihrer Untersuchung hierzu Schulungen/Lehrgänge und Kurse auf. **Informelle Bildung** ist solche, die man sich im täglichen Leben aneignet. Sie ist nicht in Unterrichtsformen integriert und wird so von den Individuen als eigenständiger Beitrag zur Anreicherung ihres Wissens und ihrer Kompetenzen gesehen (UNESCO, 2013). Als informelle Bildung werden Bildungsprozesse verstanden, die sich im Alltag von Familie, Arbeit, Nachbarschaft und Freizeit ergeben (vgl. Mack, 2007, UNESCO, 2013). Das Lernen kann hier zielgerichtet sein, in den meisten Fällen erfolgt es jedoch beiläufig. Vor allen Dingen hat für Kinder und Jugendliche die Familie als informeller Bildungsort eine hervorgehobene und besonders wichtige Funktion (Mack, 2007:13). Charakteristisch für informelles Lernen ist, dass es in der Arbeits- und Lebenswelt handlungsbasiert erfolgt, dabei aber nicht institutionell organisiert ist. Informelle Lernprozesse werden zudem nicht pädagogisch begleitet, und es stellt sich ein Lernergebnis ein, das aus Situationsbewältigungen und Problemlösungen erfolgt (UNESCO, 2013). Vor diesem Hintergrund treten einige entgegengesetzte Diskussionen auf. So kritisiert Mack (2007:10), dass der Begriff „Informelles Lernen“ nicht eindeutig definiert ist. Er würde sich zunächst auf Lernprozesse außerhalb von formalen Institutionen beziehen, gleichwohl ist aber auch informelles Lernen in formalen Institutionen möglich (vgl. ebd.). „Informelles Lernen erfolgt meist ungeplant, beiläufig und unbeabsichtigt, als ein (freiwilliges) Lernen im Alltag außerhalb von Bildungsinstitutionen in den lebensweltlichen Zusammenhängen und der sozialen Welt der Akteure. Da dazu auch formale Institutionen gehören, kann selbstgesteuertes, eigensinniges, informelles Lernen auch von formalen Bildungsinstitutionen erfolgen“ (Mack, 2007:10). Für Zgierska (2009:25) zählt hierzu auch ein Selbststudium ohne die Hilfe eines Lehrers.

Unter Zugrundlegung dieser Definitionen, lassen sich die Ergebnisse von Zgierska (2009) leichter interpretieren (vgl. *Tabelle 3*). Es fällt auf, dass grundsätzlich mehr Frauen als Männer an Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen. Von den drei verschiedenen Arten der Weiterbildung, sticht

die informelle Bildung besonders stark hervor 25,4 %, gefolgt von nicht-formaler Bildung 16,8 %. Die höchste Gruppe bei der formalen Bildung stellen junge Menschen im Alter von 25-29 Jahren dar.

### Polnische Erwachsene im Weiterbildungssystem

	Gesamtzahl der Befragten	Alle Weiterbildungsformen	formal	nicht-formal	informell	Keine Weiterbildungsbeteiligung
		in %				
<b>Insgesamt</b>	<b>20.634</b>	<b>35,8</b>	<b>5,5</b>	<b>16,8</b>	<b>25,4</b>	<b>64,2</b>
Frauen	10.457	36,2	6,2	18,9	26,0	63,8
Männer	10.176	35,4	4,8	18,2	24,8	64,6
Stadt	13.158	41,8	6,7	22,6	29,6	58,2
Land	7.476	25,3	3,5	11,4	18,0	74,7
Aufgeteilt nach Altersgruppen:						
25-29	3.084	50,3	18,1	26,6	32,2	49,7
30-34	2.787	44,4	8,1	25,4	30,4	55,6
35-39	2.386	42,7	6,4	24,9	29,5	57,3
40-44	2.450	38,3	4,6	20,8	26,8	61,7
45-49	2.938	33,9	2,0	18,0	24,3	66,1
50-54	2.988	28,3	0,9	13,4	21,8	71,7
55-59	2.534	22,3	0,2	8,6	18,5	77,7
60-64	1.466	16,0	-	3,5	14,7	84,0
berufstätig	13.360	45,3	6,9	26,3	31,0	54,7
arbeitslos	1.614	27,0	6,2	8,8	19,5	73,0
Nicht erwerbsaktiv	5.659	16,0	2,1	3,0	14,0	84,0

**Tabelle 3:** Polnische Erwachsene im Alter von 25-64 Jahren im polnischen Weiterbildungssystem

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Zgierska (2009)

Insgesamt nimmt die Weiterbildungsquote bei älter werdenden Befragten kontinuierlich auf allen drei Weiterbildungsebenen ab, d.h., je älter die Befragten werden, desto weniger fragen sie Weiterbildungsangebote nach. Auch ist deutlich ein Stadt-Land-Gefälle zu erkennen. Personen auf dem Land nehmen viel seltener formale, nicht-formale und informelle Weiterbildungsangebote wahr, als solche, die in einer Stadt wohnen.

Interessant ist auch der Unterschied zwischen Berufstätigen und Arbeitslosen. Man könnte annehmen, dass jemand, der von Arbeitslosigkeit betroffen ist, viel häufiger bzw. intensiver Fortbildung betreibt, um sich wieder an den Arbeitsmarkt anzugliedern. Wie die Untersuchung jedoch zeigt, geht der Trend insbesondere bei der nicht-formalen und informellen Bildung in eine andere Richtung. Berufstätige nehmen zu 26,3 % und damit deutlich häufiger an Fortbildungen teil, als Arbeitslose mit 8,8 %. Für Zgierska (2009:29) hängt dieser Unterschied wohl damit zusammen, dass den Berufstätigen seitens der Unternehmen Hilfe zuteil wird, so bspw. bei einer eventuellen Kostenbeteiligung. Darüber hinaus sind Berufstätige im Zugzwang. Um ihre Stellen halten zu können und gut darin zu sein, müssen sie den jeweiligen Stellenanforderungen gerecht werden, weshalb sie ihre Kenntnisse und Fertigkeiten in für sie notwendigen Schulungen vervollkommen (vgl. ebd.). Bei der formalen Bildung zeigen Berufstätige (6,9%) und Arbeitslose (6,2%) einen fast gleichen prozentualen Anteil. Warum das so ist, lässt Zgierska (2009) offen. Es ist aber anzunehmen, dass es sich hier vermutlich um mögliche Umschulungsmaßnahmen handelt, die nur an einer formalen Bildungsinstitution erfolgen können. Von solchen Umschulungsmaßnahmen können sowohl Berufstätige, als auch Arbeitslose betroffen sein. Zu den nicht Erwerbsaktiven zählen für Zgierska (2009:29) solche Personengruppen, die zum Zeitpunkt der Untersuchung noch sehr jung waren und dem Arbeitsmarkt noch nicht zur Verfügung standen, da sie noch im Begriff waren, ihre Ausbildung zu beenden oder solche, die ihre Ausbildung gerade erst beendet hatten, wie z.B. Studenten oder Azubis; ebenfalls solche, die sich vorübergehend vom Arbeitsmarkt „abgemeldet“ haben, aufgrund von familiären Verpflichtungen oder Sonstigem, so z. B. Hausfrauen oder Frührentner.

Im internationalen Vergleich gibt es jedoch zwischen Deutschland und Polen nach wie vor deutliche Unterschiede. Die Befragten in Deutschland beteiligen sich mit 45,4 % deutlich stärker an der Erwachsenenbildung im formalen und nicht-formalen Bereich als die Polen, mit 21,8 % (vgl. Eurydice, 2011). Damit liegt Polen etwa in der Mitte innerhalb der EU-Staaten. Betrachtet man dieses Ergebnis differenzierter, so stellt sich heraus, dass sowohl Polen als auch Deutsche bei der

formalen Bildung fast gleich aufliegen. Hier hat Polen mit 5,5 % sogar einen geringeren Vorsprung vor Deutschland (5,2 %). Bei der nicht-formalen Bildung gibt es die größten Unterschiede: Polen (18,6 %), Deutschland (43,1 %) (vgl. Eurydice, 2011). Wie bereits bei der Studie von Zgierska (2009) so zeigt sich auch im internationalen EU-Vergleich, dass die Altersstruktur bei der Beteiligung der Erwachsenen an formaler Bildung eine Rolle spielt. Junge Erwachsene (25-34 Jahre) nehmen häufiger an solchen Programmen teil, als die Älteren (vgl. Eurydice, 2011).

### **3.1.4 Zusammenfassende Darstellung**

Die Untersuchung der demografischen Faktoren lässt sich kaum von ihren Auslegungen trennen. Wie gezeigt werden konnte, werden aus demografischen Faktoren bspw. Migrationsängste hervorgerufen, die häufig ihren Ursprung in Vorurteilen haben. So verhält es sich z. B. mit der Angst/ dem Vorurteil um die Wegnahme deutscher Arbeitsplätze durch die Polen, weshalb Deutschland die Übergangsregelungsfrist bis zum Ende aufrechterhalten hat. Gleichzeitig lieferten sich Regierung und Arbeitgeberverbände Machtspielen aus. Während die einen händeringend nach Fachkräften riefen, verwehrt sich die Regierung, da sie annahm, Unternehmen würden bloß nach einem Vorwand suchen, um vor allen Dingen „billige“ Arbeitskräfte zu rekrutieren. In Folge dessen wurden Kompromisslösungen angestrebt, die in Ausnahmeregelungen mündeten und polnischen Akademikern sowie Saisonarbeitern Zutritt zum deutschen Arbeitsmarkt erlaubten. Neben der Angst vor Überflutung des Arbeitsmarktes mit billigen und geringqualifizierten Arbeitsimmigranten machte sich zudem die Befürchtung vor jenen breit, die nach Deutschland wollten, um sich Sozialleistungen zu erschleichen, anstatt eine Arbeitsstelle zu finden. Derzeit vorliegende Studienergebnisse können diese Ängste und Vorurteile zum Teil entkräften und ihre Analyse die Zusammenhänge transparenter machen. Insgesamt hat sich bisher eher die „Prophezeiung“ von Fassmann/Münz (2003) bestätigt, dass auf die Zuwanderung aus Osteuropa, vor der sich zum damaligen Zeitpunkt etliche noch fürchteten, die Deutschen mittelfristig nicht einmal hoffen können. Auch Frelak (2009) sah es 2009 als bestätigt an, dass bei Ländern, die keine Übergangsfristen eingeführt haben, sich die Prognosen hinsichtlich eines Lohndumpings oder der Verdrängung der Einheimischen durch Migranten am Arbeitsmarkt nicht bestätigt haben. Ebenso wenig haben sich aus den Erfahrungen Schwedens die Befürchtungen erfüllt, dass Sozialleistungen erschlichen wurden (ebd.). Aktuelle Daten haben die Ängste vieler hinsichtlich einer Arbeitsmarktüberflutung ebenfalls nicht bestätigt. Ganz im Gegenteil: Die große Wanderungswelle aus Polen nach Deutschland ist seit der Arbeitsmarktöffnung im Mai 2011 ausgeblieben – und das zum Leidwesen vieler deutscher Unternehmer, die nunmehr z.T. händeringend nach gut

ausgebildeten Fach- und Arbeitskräften suchen. Die Ängste und Vorurteile weichen mittlerweile eher Anschuldigungen und Vorwürfen: Deutschland habe, indem es den Arbeitsmarkt für eine so lange Zeit sperrte, sich selbst ein Eigentor geschossen (vgl. Flückiger, 2011, Nahrendorf, 2011). Es habe ausserdem zu lange signalisiert, dass Arbeitsmigranten weder gewollt noch willkommen seien (vgl. Reuter, 2011), wodurch es sich selbst im Rückblick am meisten geschadet habe (Łada/Fałkowska-Warska, 2012). Auch im Jahr 2013 bestätigte sich der nach wie vor niedrige Auswanderungstrend der Polen nach Deutschland (Duszczuk, 2013).

Die Ergebnisse der Bevölkerungsdaten weisen auf einen künftig interessanten Arbeitsmarkt in Polen hin, in den die in der Mehrzahl gut ausgebildeten jungen Menschen einfachen Einstieg finden sollten. Die Bevölkerungsdaten zeigen auch, dass Polen vor ähnlichen Problemen steht, wie Deutschland. Durch den kontinuierlichen Rückgang der Geburten werden die Bevölkerungen beider Länder in naher Zukunft stark altern und schrumpfen. Die zum Bestandserhalt notwendige Geburtenrate von 2,1 Kindern pro Frau wird von keinem der beiden Länder erreicht. Mit 1,30 Kindern pro Frau in Polen und 1,36 Kindern pro Frau in Deutschland liegen beide unter dem Reproduktionsniveau. Dieser Umstand schafft aber gleichzeitig den Nachkommen neue Chancen auf dem heimischen Arbeitsmarkt - warum also emigrieren?

Darüber hinaus sind beim demografischen Faktor „Bildung“ ländervergleichenden Studienergebnissen zufolge die Polen gegenüber Deutschen im Vorteil, vor allem was die Ausbildungs- und Abschlussquoten im Sekundär- und Tertiärbereich angeht. Das erklärt auch die große Nachfrage nach ihrer Arbeitskraft nicht nur in Polen sondern auch in Deutschland, obwohl sie bei der nicht-formalen Erwachsenenweiterbildung im internationalen Vergleich eher die mittleren Ränge bekleiden und deutlich hinter Deutschland liegen.

Viele dieser Ängste und auch Vorurteile haben ihren Ursprung in historischen, wirtschaftlichen oder gesellschaftspolitischen Kontexten, die nicht unabhängig von den Beziehungen beider Länder zueinander betrachtet werden können. Es verschafft mehr Klarheit, wenn man sich bemüht, diese Aspekte zu skizzieren und vor allem die jeweiligen Sichtweisen der Menschen in Deutschland und Polen übereinander kennenzulernen. Ein solches Vorgehen eröffnet neue Perspektiven und sensibilisiert gleichzeitig auf bestehende Problemfelder.

### 3.2 Deutsch-polnische Begegnungen im Wandel der Zeit

Nur in ganz wenigen Fällen sind die gegenseitigen Begegnungen zweier Länder historisch so belastet, wie die tausendjährigen deutsch-polnischen Beziehungen.<sup>40</sup> Lieberum (1999) bringt die gemeinsame Vergangenheit der Nachbarn auf den Punkt wenn sie beschreibt, dass Deutschland und Polen in ihrer Geschichte – im Guten wie im Bösen – miteinander verzahnt, ja sogar ineinander verhakelt gewesen seien und dass es in Europa keine zwei anderen Staaten gäbe, die so fruchtbare Zeiten der Freundschaft aber auch so grauenhafte Erlebnisse erbitterter Feindschaft gemeinsam durchlebt hätten. In der jüngeren Vergangenheit waren es vor allem Letztere, durch die das Nebeneinanderleben bestimmt war. Auschwitz, Oder-Neiße-Grenze und Heimatvertriebene mögen in diesem Zusammenhang hier unkommentierte Termini sein, die wohl den meisten Bewohnern beider Länder ein Begriff sein dürften und als das beste Beispiel existierender Probleme deutsch-polnischer Beziehungen herangezogen werden können.<sup>41</sup> Es ist deshalb kaum verwunderlich, dass die deutsch-polnischen Beziehungen – trotz des Angehörens beider Staaten zur EU – noch stark von den Lasten der Vergangenheit geprägt sind, was sich u. a. in unterschiedlichen Verhaltensweisen und Entscheidungen zu Themen der internationalen Tagespolitik widerspiegelt. Als Beispiel hierfür können z. B. die beiderseitig stark divergierenden Stellungnahmen zum Irak-Krieg<sup>42</sup>, dienen. Auch die Freundschaft des alten Kanzlers Schröder zu dem russischen Ex-Präsidenten Putin und ihr Bauvorhaben einer Ostsee-Pipeline für Erdgas schürten die Befürchtungen mancher polnischer Politiker, von den beiden großen Mächten wieder einmal übergangen zu werden.<sup>43</sup> Insbesondere aber verschlechterten sich mit der konsequenzträchtigen Kaczyński-Ära die deutsch-polnischen

---

<sup>40</sup> Ziemer (2001) bemerkt, dass, obwohl die deutsch-polnische Beziehungsgeschichte etwa tausend Jahre dauert, in der Erinnerung vor allem die Konfliktgeschichte des 19. und 20. Jahrhunderts überwiegt und dass sich insbesondere das Bewusstsein der gemeinsamen Geschichte auf beiden Seiten fast auf den Zweiten Weltkrieg zu reduzieren scheint.

<sup>41</sup> Zur Diskussion des Holocaust-Gedenkens vgl. u. a. Golz, 2005, Wóycicki, 2003, Borodziej, 2003, Leinemann, 2005, Pieper, 2005, Stoldt/Wiegrefe, 2005. Zum Thema „neues Geschichtsbild“ und Zentrum gegen Vertreibungen: Ruchniewicz, 2005, Bingen, 2005, Olschowsky, 2005, ausführlich: Urban, 2005.

<sup>42</sup> Während Warschau den USA in den Irak folgte, verweigerte Deutschland die Gefolgschaft demonstrativ. Neben den schlechten Erfahrungen, die Polen in der Vergangenheit mit den Europäern gemacht hat, ist die Weltmacht Amerika für die meisten der polnischen Bürger nicht nur die ‚bessere‘ Welt sondern eine Sicherheitsgarantie, insbesondere vor Russland - und da vor allem vor dem Hintergrund der guten Freundschaften wie sie einst mit Helmut Kohl und Boris Jelzin und noch vor kurzem zwischen Gerhard Schröder und Wladimir Putin besiegelt waren - und einem durch die Wiedervereinigung stark gewordenen Deutschland. Vor allem in Deutschland wurde das Verhalten Polens als Anzeichen einer Abwendung von Europa gesehen und kritisiert, denn auch Deutschland hatte seine Gründe, die nicht zuletzt eine Wiederholung des historisch Geschehenen verhindern wollten: die EU war gespalten (vgl. Bender, 2005, Bingen, 2005, Urban, 2005).

<sup>43</sup> Es ist anzumerken, dass diese Befürchtungen vor allem von den auf dem politischen Parkett agierenden Akteuren geteilt werden. Die Befragungen der polnischen Bevölkerung vor dem Hintergrund der deutsch-russischen Gaspipeline haben ergeben, dass hier ein recht stabiles positives Bild hinsichtlich deutsch-polnischer Beziehungen besteht (Strzeszewski, 2006 b).

Beziehungen.<sup>44</sup> Vor allen Dingen wurde die Zeit von 2003 bis 2007 äußerst medienwirksam gestaltet. Die meinungsbildenden Wochenzeitschriften in Polen, wie WPROST und *najwyższy CZAS* publizierten auf ihren Titelseiten Bilder, die mehr sagten als Worte: Sie zeigten eine auf Gerhard Schröder reitende und in eine Nazi-Uniform gekleidete Erika Steinbach untertitelt mit: „Das deutsche trojanische Pferd“ (Wprost, 2003, vgl. *Abbildung 4*), eine Angela Merkel im braunen Nazihemd und mit Hitlerbart (Titel: „Der EU-Faschismus in der Offensive“, vgl. *najwyższy CZAS*, 2007, *Abbildung 5*) und eine nacktbusige Frau Merkel, die, als „Stiefmutter Europas“ titulierte, die Kaczyński-Zwillinge stillt (Wprost, 2007, vgl. *Abbildung 6*). Auch Deutschland stand in dieser Hinsicht den Polen in nichts nach. Zwar hat es vergleichbare Darstellungen polnischer Politiker so nicht gegeben, DER SPIEGEL (2007) bildete jedoch die Kaczyński-Brüder reitend auf Angela Merkel ab und apostrophierte die Polen als ungeliebte Nachbarn, die Europa nerven (vgl. *Abbildung 7*).

---

<sup>44</sup> So antworteten die Befragten beider Länder bei einer Meinungsumfrage 2006 auf die Frage, wie sie die deutsch-polnischen Beziehungen bewerten würden, als „weder gut noch schlecht“ (in Polen 57 %, in Deutschland 44 %). Als „gut“ bewerteten diese 33 % der Polen. Das stand zu einem deutlichen Unterschied zu den Ergebnissen in Deutschland, wonach lediglich 17 % der Deutschen die Beziehungen „gut“ fanden. 13 % der Deutschen fanden die deutsch-polnischen Beziehungen „schlecht“ und für 26 % war es „schwer zu sagen“ (in Polen: 4 % „schlecht“, 6 % „schwer zu sagen“). Im Hinblick auf die Schuld, welche Seite für den schlechten Stand der Beziehungen verantwortlich sei, waren 55 % der Deutschen der Meinung, dass die Schuld vor allem bei Polen liege. Deutlich darunter urteilten die Polen: 41 % der Befragten war der Meinung, dass dies in Deutschlands Verantwortung liege (vgl. Strzeszewski, 2006a).





Abbildung 4: „Das deutsche trojanische Pferd“, (Wprost, 2003)



Abbildung 5: „Der EU-Faschismus in der Offensive“, (najwyższy Czas, 2007)<sup>45</sup>



Abbildung 6: „Stiefmutter Europas“, (Wprost, 2007)



Abbildung 7: „Die ungeliebten Nachbarn“, (der Spiegel, 2007)

<sup>45</sup> Internetquelle: [http://www.welt.de/politik/article743304/Polnisches\\_Magazin\\_zeigt\\_Merkel\\_als\\_Hitler.html](http://www.welt.de/politik/article743304/Polnisches_Magazin_zeigt_Merkel_als_Hitler.html)

Die taz (2006) veröffentlichte über den Präsidenten Kaczyński eine Satire, mit dem Titel „Polens neue Kartoffel – Schurken, die die Welt beherrschen wollen“. Die Empörung des polnischen Präsidenten ging schließlich als die „Kartoffel-Affäre“ in die deutsch-polnische Geschichte ein. Auch DIE ZEIT (2003) publizierte in ihrem Dossier über Vorurteile, neben fünf weiteren EU-Bürgern, das typische Bild eines Polen, der als Karikatur gegenüber seinen Mitstreitern aus Italien, England, Frankreich, Schweden und Deutschland wohl am schlechtesten abschnitt: dümmlich aber freundlich drein blickendes, pausbäckiges Gesicht, gammelig, leicht verfettet, in Jogginghose gekleidet, unterwürfig kniend und gekennzeichnet mit zwei Symbolen seines Glaubens: einem übergroßen Jesus-Kreuz um den Hals und einem erbeuteten, deutschen Autolenkrad unter dem Arm (vgl. Abbildung 8).



**Abbildung 8:** Der typische Pole aus der Betrachtungsperspektive der Deutschen  
(Quelle: DIE ZEIT, 2003 (Teil-Aspekt))

Auf beiden Seiten waren Kopfschütteln und Reaktionen der Empörung zu verzeichnen. So kann man nur die Aussage des polnischen Ex-Außenministers Rotfeld unterstreichen, welcher sagte, dass durch den heutigen Populismus in beiden Ländern, die Beziehungen sehr leicht angreifbar sind (vgl. Doerry et al., 2005:95).

Bender (2005:5) erläutert die historischen Umstände, die die deutsch-polnischen Beziehungen auf politischer Ebene belastet haben und heute nach wie vor noch belasten:

„Als erstes sind der Krieg und noch mehr die deutsche Besatzung Polens von 1939 – 1944 zu nennen. Sie war das Furchtbarste, was Polen in seiner Geschichte durchlitten hat. Sechs Millionen polnische Staatsbürger, Juden und Nichtjuden, überlebte jene Zeit nicht. Die meisten davon, etwa 90 Prozent, wurden nicht Opfer des Krieges, sondern eines Ausrottungsplans, der sich besonders gegen die Intelligenz richtete. Polen sollte nicht beherrscht, sondern als Nation ausgelöscht werden. Verbunden mit Mord und Vernichtung waren Demütigungen, die deutsche „Herrenmenschen“ den „slawischen Untermenschen“ tagtäglich zufügten. Sie trafen manchen härter als die Todesdrohung und lebten weiter noch in Generationen, die später geboren wurden.<sup>46</sup>

Auch die Deutschen, die aus dem Osten vertrieben wurden, waren nicht nur körperlich, sondern auch seelisch verletzt. Mit dem Ende der vierziger Jahre des 20. Jahrhunderts gingen siebenhundert Jahre deutscher Geschichte im Osten Europas zu Ende; (...) Viele wurden nicht vertrieben, sie flohen bereits vor der anrückenden sowjetischen Armee. Es waren 8,8 Millionen, die ihre Heimat in den deutschen Ostgebieten und in Polen verloren. Auch diese Erinnerung stirbt nicht mit einer Generation.

Die neue polnisch-deutsche Grenze an Oder und Neiße entwickelte sich zu einem eigenen, sogar zum zentralen Problem. Für die Deutschen war sie eine Amputation ohne historisches Beispiel; fast ein Viertel des Reichsgebietes wurde polnisch und russisch. Was für die Deutschen eine nationale Frage war, wurde für die Polen zu einer existenziellen Notwendigkeit. Eine Nation, die in zweihundert Jahren viermal geteilt wurde, die unterworfen, unterdrückt, als minderwertig behandelt, verachtet und als unfähig zur Staatsbildung betrachtet wurde und schließlich von Ausrottung und Versklavung bedroht war, braucht Gewissheit für ihre Zukunft, vor allem Grenzgewissheit.“

Als am 11. November 1990 Bonn und Warschau den Grenzvertrag unterzeichneten, in dem die Oder-Neiße-Grenze endgültig festgeschrieben wurde, erfolgte sieben Monate später, am 17. Juni 1991, die Unterzeichnung des Nachbarschaftsvertrages in Bonn, bei der sich die Staaten zukünftige

---

<sup>46</sup> Noch heute ist der Zweite Weltkrieg für 20 % der Polen eine persönliche Erfahrung und für 73 % der polnischen Bevölkerung noch lebendig und erinnerungswürdig (vgl. Ruchniewicz, 2005).

„gutnachbarschaftliche Beziehungen“ versprochen. Damit konnte ein neues Kapitel der deutsch-polnischen Geschichte begonnen werden, in dem das Fundament für eine deutsch-polnische Nachbarschaft und Partnerschaft in einem sich neu integrierenden Europa geschaffen war (vgl. Bingen, 2001).

Das Versprechen der gutnachbarschaftlichen Beziehungen klingt dabei fast ironisch, denn man muss sich fragen, ob eine tausend Jahre währende Geschichte voller Polarisierungen und mit einer stark belasteten jüngeren Vergangenheit, der im Übrigen in der Zeit des kalten Krieges nur ein langsamer Prozess der Entspannung gefolgt war, durch die Unterzeichnung eines Schriftstücks, quasi durch Verordnung „von oben“, im Nu vergessen gemacht werden kann. Sicherlich ist dies spontan zu verneinen. Wie fragil die deutsch-polnischen Beziehungen sind und auch welchen hohen Stellenwert sie in Deutschland haben, belegte nicht zuletzt die Geste der *ersten* Auslandsreise des alten Bundespräsidenten Horst Köhler im Juli 2004, die ihn nach Warschau und Danzig führte (vgl. Golz, 2005). Olschowsky (2005) resümiert in seinem Beitrag zur Macht des Vergangenen in der Gegenwart, dass für eine Gesundung der deutsch-polnischen Beziehungen es vor allem eines selbstbewussten, aber gelassenen nationalen Selbstverständnisses bedarf, das Raum für eine dialogische Erinnerungskultur mit den Nachbarn lässt. Von dieser Vision schien der deutsch-polnische Dialog insbesondere zur Zeit der Kaczyński-Regierung<sup>47</sup> noch weit entfernt zu sein. Nach dem Antrittsbesuch des nicht mehr amtierenden Bundespräsidenten<sup>48</sup> Christian Wulff beim polnischen Präsidenten<sup>49</sup>, Bronislaw Komorowski und Premierminister Donald Tusk änderte sich die Stimmung und die Beteiligten versprochen, dass bei so viel politischer Gemeinsamkeit sich alles zwischen Deutschen und Polen gut entwickeln werde (Urban, 2010). Neugierig wurde man, als kurze Zeit später, am 18. März 2012 Joachim Gauck mit großer Mehrheit zum deutschen Bundespräsidenten gewählt wurde. Nachdem er am 23. März vereidigt wurde, ging seine erste Reise, anders als bei seinem Vorgänger Wulff, nach Polen. Wie Schuller (2012) unter Berufung auf den polnischen Deutschlandkenner Adam Krzeminski in der FAZ schrieb, sind Bundespräsidenten bisher im „hochneurotischen deutsch-polnischen Verhältnis“ immer eine Art Therapeuten gewesen. Umso mehr schaute die Welt gespannt, wie sich Deutschlands neuer Bundespräsident in dieser Beziehung machen würde. Wie DIE WELT (2012) berichtete, empfand man seinen ersten Staatsbesuch auf beiden Seiten der Oder als eine „großartige Geste“. Für Gauck selbst war die Reise

---

<sup>47</sup> Ministerpräsident Jaroslaw Kaczyński: Amtsantritt erfolgte am 10.06.2006. Ende der Amtszeit erfolgte am 16.11.2007. Präsident Lech Kaczyński: Amtsantritt: 23.12.2005. Das Ende seiner Amtszeit erfolgte mit seinem Tod durch ein Flugzeugabsturz am †10.04.2010.

<sup>48</sup> 30. Juni 2010-17.02.2012 im Amt

<sup>49</sup> Offiziell seit 6. August. 2010 im Amt

„eine Herzenssache“, mit der er die Bedeutung der deutsch-polnischen Beziehungen unterstreichen wollte (Der Tagesspiegel, 2012). Gleichzeitig war er um eine Korrektur der Pressedarstellungen bemüht. „Einige Kommentatoren haben es zu einem politischen Kalkül erklärt, dass ich zuerst nach Warschau und nicht nach Paris gefahren bin, nur weil in Frankreich Wahlkampf herrscht. Das ist falsch. Ich bin dem Ruf meines Herzens gefolgt“ zitierte Krökel (2012) für DIE ZEIT. Diese Darstellung ist ebenfalls von der polnischen Tagespresse positiv aufgenommen worden ebenso wie die Freude des polnischen Präsidenten darüber, dass die erste Auslandsreise Gauck nach Polen führte (Turczyk, 2012). Insgesamt möchte sich Gauck für das deutsch-polnische Verhältnis besonders stark machen und betont, dass die Offenheit und Herzlichkeit, die er in Polen erlebe, nie selbstverständlich zwischen den beiden Völkern waren. In seinen Aussagen bemüht er zwar die Vergangenheit, richtet den Blick jedoch nach vorn: „Wir waren nie so weit weg von der Last der Vergangenheit und nie so nah an der Zukunft wie heute“ (Krökel, 2012). Bereits acht Monate nach seinem Antrittsbesuch, lobt Gauck den polnischen Nachbar als einen „Motor der europäischen Idee“. Seit Jahrzehnten würde er nun bewundernd auf Polen schauen und lässt dabei erkennen, wie sehr er deren Stärke, Optimismus und Zuversicht schätzt (vgl. Sturm, 2012). Gleichzeitig will er mit alten Vorurteilen aufräumen und hebt hervor, dass die Menschen dort viel fleißiger wären als in Deutschland, wobei er sich hier auf Zahlen der OECD beruft, nach denen Polen bei der Summe der geleisteten Arbeitsstunden mit 1939 zu 1419 pro Jahr und Beschäftigtem vor dem einstigen Wirtschaftswunderland Deutschland läge (vgl. FOCUS online, 2012, vgl. auch Sturm, 2012). Diese Aussage kam nicht bei allen in Deutschland gut an, denn manche Deutsche haben sich dabei vor den Kopf gestoßen gefühlt (Fietz, 2012). So ruderte auch die FAZ gleich zurück und stellte sich gemeinhin die Frage, „wie Leistung und Wettbewerbsfähigkeit einer Volkswirtschaft generell beurteilt werden sollten. Denn das Sozialprodukt setzt sich aus Köpfen, Zeit und Produktivität zusammen. Bei Letztgenanntem ist die Aussage eindeutig. Um abermals die OECD zu zitieren, diesmal in der Kategorie „Bruttosozialprodukt je Stunde“: Polen 20,50 Euro, Deutschland 43,29 Euro“ (Astheimer, 2012). An diesen Querelen wird ersichtlich, dass eine gut gemeinte Absicht, die hauptsächlich Vorurteile untereinander abbauen sollte, ins Gegenteil umschlagen kann, wenn sie schlecht vorgetragen wird. Es bleibt somit abzuwarten, wie sich die Beziehungen unter dem neuen Präsidenten auf dem politischen Parkett gestalten werden.

Um den aktuellen Zustand der deutsch-polnischen Beziehungen außerhalb der Politik genauer ermitteln zu können, ist es erforderlich, die Bilder und Meinungen, die die eine Nation über die jeweils andere verinnerlicht hat, herauszuarbeiten. Zu diesem Zweck werden im Folgenden der

Transformationsprozess Polens und sein Einfluss auf den Wandel der polnischen Bevölkerung kurz dargestellt. Anschließend wird das Deutschlandbild der Polen dem Polenbild der Deutschen gegenüber gestellt. Hierbei erweist es sich als sinnvoll, eine Dreiteilung der Meinungen in die allgemeine öffentliche Meinung, die Meinung der Eliten und die Meinung der Jugend vorzunehmen, weil die Mitglieder der jeweiligen Gruppen unterschiedlich starken Einfluss auf die gegenwärtigen und zukünftigen Entwicklungen der beiderseitigen Beziehungen haben.

### 3.2.1 Polnische Bevölkerung im Wandel

Polens Wirtschaftsordnung war bis zum Jahre 1989 die der Zentralverwaltungswirtschaft.<sup>50</sup> Nach der politischen Wende von 1989 bestand in Polen Einigkeit über die Ziele der ökonomischen Transformation: anstelle der auf Staatseigentum basierenden Zentralplanwirtschaft sowjetischen Typs war eine marktwirtschaftliche Ordnung westlichen Zuschnitts anzuvisieren, in der private Eigentumsrechte dominieren sollten (vgl. Kosta, 1997). Als im Mai 2004 Polen der EU beitrug, hatte es schon einen langen und schmerzhaften Anpassungs- und Reformprozess hinter sich. So betont Dauderstädt (2004:14) die vielen Belastungen und Probleme, die die Bevölkerung und Eliten auf sich genommen haben, um wichtige nationalpolitische Ziele, nämlich die innere Freiheit, die äußere Unabhängigkeit, die Rückkehr nach Europa und ein westliches Wohlstandsniveau zu erreichen. Der Weg zur Erreichung dieser Ziele führte über eine so genannte ‚Schocktherapie‘<sup>51</sup> des Landes und seiner Bürger (u. a. Kosta, 1997, Nastula, 2001, Schmied, 2001), die dank guter psychischer Vorbereitung durch Medien u. ä. (vgl. Urban, 1998), sehr erfolgreich war (vgl. u. a. Busch/Matthes, 2004). Die junge Demokratie sah sich mit mehreren Aufgaben konfrontiert: Polen musste im Innern die Demokratisierung der alten Parteidiktatur und den Systemwechsel zur Marktwirtschaft vollziehen und sich nach außen in den Weltmarkt und vor allem in die sich neu gestaltende europäische Wirtschaft integrieren (Dauderstädt, 2004:14).

Unter einem Transformationsprozess<sup>52</sup> wird generell ein gesteuerter und eigendynamischer

---

<sup>50</sup> In der Literatur und Publizistik wird die Zentralverwaltungswirtschaft oft auch als Planwirtschaft beschrieben. Eine solche Kennzeichnung impliziert jedoch, dass das Wirtschaften in anders gearteten Wirtschaftsordnungen nicht auf Plänen beruht, was logisch falsch ist, daher ist der Begriff der Zentralverwaltungswirtschaft (Gabler Volkswirtschafts-Lexikon, 1996:863) bzw. Zentralplanwirtschaft (ebd., S. 1349) vorzuziehen.

<sup>51</sup> Kosta (1997) beschreibt mit dem Begriff „Schock“ einen schlagartigen, auf einen bestimmten Zeitpunkt bezogenen und gleichzeitig mit Schmerzen verbundenen Übergang. Als Beispiel mag hierzu eine zu einem bestimmten Datum vollzogene umfassende Freigabe der bislang zentral reglementierten Preise (als Gegenstück zu einer allmählichen Preisliberalisierung) dienen. In Polen war diese Explosion der Preise so stark, dass die Lebensmittelpreise im Januar und Februar 1990 fast täglich ausgetauscht werden mussten (Urban, 1998:131).

<sup>52</sup> Den Übergang im Allgemeinen von einer geschlossenen in eine offene Gesellschaft diskutiert Boerner (1998) und die Transformation in Unternehmen als Handlungs- und Innovationsorientierung im Besonderen vor allem Lungwitz

soziokultureller Prozess verstanden, „der grundlegende Veränderungen von politisch-rechtlichen, technologischen, wirtschaftlichen, organisatorischen und sozialen Strukturen und der ihnen zugrundeliegenden Werte, Denk- und Verhaltensweisen der Individuen, Gruppen, ihrer Lebenswelten und Organisationen in der Gesellschaft herbeiführt“ (Lang, 1996:9). Nach Wolff-Powęska (2003:435) ist dieser Prozess für die Polen ein wichtiger psychischer Test für die Kondition ihrer Gesellschaft. Er fördert Modernisierungspotenzial, schöpferische Fähigkeiten und Mobilität zutage, motiviert zu Leistung und Risiko und er verlangt Selbstvertrauen und Dynamik in der Lebensgestaltung. Er verlangt auch Kraft für die Durchsetzung seiner Interessen und Schaffung eigener Netzwerkstrukturen und eröffnet neue Handlungsmöglichkeiten (vgl. Walczewska, 2003).

Mit der Transformation identifizieren die Polen eine rasche Verbesserung ihres Lebensstandards und ihrer materiellen Situation (ebd.). Als Folge treten Lebensstilveränderungen ein (vgl. Kaniowska/Kaniowski, 2003:438 ff.). In einer Umwelt, die von der Marktwirtschaft – in Polen erst seit 1989 durch den Balcerowicz-Plan (vgl. u. a. Wilczyński, 2003:652) eingeführt – geprägt ist, merken sie aber auch, dass diese durch eine Scheidung von Interessen getrieben wird, in der das Vorankommen des einen auf Kosten des anderen geht. Hier werden auch die Schwächen derjenigen deutlich, die mit den neuen Bedingungen nicht zurechtkommen. Die große Herausforderung eines Transformationsprozesses liegt nun darin, ein Gleichgewicht herzustellen, zwischen der Befriedigung ihrer Bedürfnisse und den Forderungen, die die neue Wirklichkeit an sie stellt. Dort, wo das Gleichgewicht gestört wurde, führte es zunächst dazu, dass die neue Wirklichkeit von einigen in Polen mehr als Bedrohung denn als Chance wahrgenommen wurde (Wolff-Powęska, 2003:435).

Nach Melnikas/Reichelt (2004:78) hat die polnische Bevölkerung im Verlauf der letzten Jahrzehnte eine Reihe von zentralen Werten aus der sozialistischen Ideologie<sup>53</sup> übernommen und akzeptiert, obwohl Polen unfreiwillig in den politischen Ostblock eingebunden war und wie kein anderes Land in vielfältiger Weise, so u. a. in Form von liberal denkender Elite oder der Kirche, dem Kommunismus widerstrebte. Die aus der Vergangenheit übernommenen Werte schließen Lieberum

---

(1998).

<sup>53</sup> Im Bereich des Berufslebens und zu Polens Wirtschaftsordnung in der Zentralverwaltungswirtschaft vgl. u. a. Tuchtfield, 1982, May, 2004, Domsch et al. 1992. Einen Überblick über die sozialistische Betriebsorganisation gibt Gutmann, 1982. Merkmale der Arbeit und den Anpassungszwang im Sozialismus und seiner Folgen besprechen insbesondere Niedermüller, 2004 und Domsch, 1992, aber auch Roth, 2004 und Kiwerska, 2000. Einfluss des Sozialismus auf das Verhalten arbeiten speziell Szacki, 2003 und Przyłębski, 2003 aus, aber auch Rozanski/Sikorski, 1996, Krasnodębski, 2003 und Hillmann/Rudolph, 1996.

(1999:17) zufolge das Prinzip der sozialen Gleichheit und Gerechtigkeit mit unterschiedlichen Interpretationen ein sowie das Prinzip der sozialen Wohlfahrt, das dem Staat die Verantwortung für die Befriedigung der Grundbedürfnisse aller Mitglieder der Gesellschaft übertrage. Daraus ergebe sich eine Mischung aus sozialistischen und traditionell demokratischen Werten. Gleichzeitig hebt Lieberum (ebd.) den stark ausgeprägten polnischen Patriotismus<sup>54</sup> und die dauerhafte Bindung an Kirche und Religion für die Mehrheit der Polen hervor, ebenso wie eine starke Bindung an Familie und Geburtsort.

Feldmann (2000:95) betont allerdings, dass der Transformationsprozess in Polen die Gesellschaft dazu zwang, neue Einstellungen und eine politische Mentalität zu finden, so dass man von einer sich verändernden Wertorientierung ausgehen müsse. Vor allem das Selbstverständnis der meisten jungen Menschen konzentrierte sich zunehmend auf das eigene Ich, wodurch sich eher eine individuelle Abgrenzung ergebe, als eine Stützung auf die Zugehörigkeit zur Gesellschaftsgruppe. Forschungsergebnissen zufolge war bereits im Jahr 2000 innerhalb der Hauptkategorien Familie – Freunde – polnische Nation, die Identifikation mit der Familie und den Freunden deutlich in den Vordergrund gerückt und die traditionell stark ausgeprägte nationale Identifikation zurückgegangen. Ungeachtet dessen fühlte sich jedoch die Mehrzahl der Polen mit dem eigenen Wohnort verbunden und nahm die Veränderungen ihrer Umgebung positiv wahr (ebd.). Angesichts der sich wandelnden Anforderungen des Arbeitsmarktes wurde bereits zu diesem Zeitpunkt in Polen zunehmend ein hohes Maß an Flexibilität und eine große Mobilitätsbereitschaft erwartet. Wie in anderen Ländern auch, so mußten auch hier die Menschen immer öfter ihr „Nest“ verlassen, um wirtschaftlich Fuß zu fassen. In diesem Zusammenhang betonte Feldmann (2000), dass diese Entwicklung in Polen zu einem entscheidenden Element des sozialen Wandlungsprozesses werden würde: „Die enge Bindung an die Eltern und an ein Zuhause, das mit dem Heimatort identisch ist, wird in räumlicher Nähe oft nicht mehr stattfinden können, obwohl es lange Zeit ein Leitbild war. Es werden individuell andere Ausdrucksformen der Verbundenheit gefunden werden müssen, was – wenn dies nicht gelingt – zu Frustration und dem Gefühl von Isolation führen kann“ (vgl. ebd.). Sechs Jahre später beschrieb Olszewski (2006) dieses Problem und führte aus, dass die polnische Jugend, durch den gesellschaftlichen Wandel bedingt, innerlich gespalten sei. Dieses Lebensgefühl bringt er im folgenden Zitat eines Highpotentials zum Ausdruck: „Ja, ich habe alles. Und ich werde noch mehr haben. Aber ich fühle mich, als ob ich verloren hätte“ (ebd. S.17).

---

<sup>54</sup> ...der nach Ruchniewicz (2005) insbesondere im heutigen Polen immer noch fast ausschließlich mit dem Kampf um die Freiheit des Vaterlandes in Verbindung gebracht wird, nicht mit der Arbeit für dessen Entwicklung.



Der Wandel in der polnischen Bevölkerung hat mittlerweile auch einen der Hauptpfeiler der polnischen Identität erfasst: Die Kirche. Sie war, insbesondere in der Zeit vor 1989 für die Menschen ein Zufluchtsort vor dem Regime. Unter ihrem Schutz konnten sich beispielsweise demokratisch-liberal gesinnte Laienbewegungen entwickeln (vgl. bspw. Mildenerger, 2001). In ihrer Hauptfunktion aber war die katholische Kirche für die Polen vor allen Dingen hilfeleistend und identitätsstiftend. Seit 1989 befindet sich nun die Rolle der katholischen Kirche auf dem Weg der Modernisierung. In diesem Zusammenhang führte Feldmann (2000:103 ff.) früh an, dass die polnische Sozialforschung zwei entgegengesetzte Tendenzen hinsichtlich des zukünftigen gesellschaftlichen Einflusses der katholischen Kirche in Polen sah: Einerseits wurde eine zunehmende Verweltlichung der Gesellschaft erwartet, die mit einem Bedeutungsverlust der Kirche verbunden ist. Bereits kurze Zeit später akzeptierten viele Gläubige verschiedene Elemente der Kirchenlehre überhaupt nicht und die Normen der katholischen Sexualethik wurden nur von sehr wenigen geduldet (Pięciak, 2003:465 f.). Andererseits deuteten die Verknüpfungen von politischen Entscheidungen mit den Wertmaßstäben der katholischen Kirche auf eine Zunahme ihrer moralischen Autorität und ihres gesellschaftlichen Einflusses hin. So erfreute sich Statistiken zufolge seit der politischen Wende 1989 die polnische Kirche 14 Jahre später weiterhin einer regen Gläubigenzahl von fast 60 %, die jeden Sonntag die Kirche aufsuchte, wohingegen Deutschland nicht einmal die 10 %-Marke überschritt (Pięciak, 2003:466 ff.). Der Gerechtigkeit halber muss an dieser Stelle jedoch auch betont werden, dass mit dem Begriff „Kirche“ in beiden Nationen zwar in erster Linie die sozialen Organisationsformen christlicher Religion verbunden werden, sie jedoch in ihren inhaltlichen Ausgestaltungen beträchtlich divergieren (Ziemer, 2003:472). Dies ist bedingt durch die Verschiedenheit historischer Erfahrungen, der konfessionellen Zusammensetzung, der Bedeutung der Kirche im öffentlichen Leben und der kirchlichen Bindung der Bevölkerung (ebd.). Zwar ist die Letztere in Deutschland im Vergleich zu Polen sehr niedrig, allerdings aber ist das – wie Pięciak (2003:470) betont – „ehrliche Engagement“ der Deutschen in der kirchlichen Gemeinde, Organisation oder einer anderen religiösen Einrichtung sehr groß. Die Deutschen tendierten eher dazu, Kulturchristen zu sein – also Christen im kulturellen, nicht im religiösen Sinne – die eine deistische Vorstellung von Gott hätten.

Knapp ein Vierteljahrhundert später sieht die Rolle der Kirche in der polnischen Gesellschaft heute eher trüb aus. Nun gibt es keinen totalitären Staat mehr und der Kitt für eine Identifikationsquelle, die in der Verbindung zwischen Nation und Glauben begründet war, so Kaluza (2010:3), löste sich

auf. Plötzlich war der „Gegner“ verschwunden und die Kirche sah sich mit einer neuen Wirklichkeit konfrontiert, die sich gesellschaftlich und sozial neu strukturierte und deren Bedrohungen ihr allgegenwärtig erschienen, gegen die sie glaubte, ihre Positionen verfestigen zu müssen. „Der Gegner war schnell ausgemacht: Es war ein liberales, durch ökonomische Grundprinzipien gesteuertes Gesellschaftsmodell, in dem sich der Staat aus der Gestalt des ideellen Raumes seiner Bürger heraushält. Für die Kirche dagegen war eine „Demokratie ohne Wertebezug“, die Keimzelle eines neuen Totalitarismus, das Fundament der „Zivilisation des Todes“, deren Befürworter, mit modernen und intelligenten Instrumenten der Meinungsbildung ausgestattet, alle Bereiche des Lebens einem wertefreien Materialismus ausliefern“ (ebd.). Dies würde Entwicklungen postmoderner Verunsicherung Tür und Tor öffnen und zu einer offenen Ablehnung traditionell gefestigter Werte wie Patriotismus, Tradition und Familie führen, was die Kirche als Bedrohung ansieht (ebd.). Insgesamt resümiert Kaluza (2010:2), dass die Kirche für ihre Verdienste bei der Erhaltung der polnischen Identität nach 1989 eine Sonderstellung erwartet hatte, die ihr ein demokratischer und konfessionsneutraler Staat nicht bieten konnte. Viele Debatten, die das Land seit der Wende bewegten, wie z.B. die ablehnende Haltung der Kirche zum Ethikunterricht, Sexualkunde, Sexualmoral, Abtreibung und Medien (in Hinblick auf Verlust der christlichen Werte), resultierten aus dem Spannungsverhältnis zwischen den Erwartungen der Amtskirche, die die Grundsätze der Kirchenlehre in die Politik umgesetzt sehen wollte, und den Abwehrhaltungen des Staates, der sich mehr oder weniger erfolgreich diesem Druck entzog (ebd.).

Unter Polens Katholiken trifft die Kirche mit dieser Art von Grundsatzpositionen zunehmend auf Ablehnung (vgl. ebd.). Viele Nichtgläubige und Gläubige fühlen sich dadurch in ihrem Recht auf ein autonomes Leben beschränkt. Dies und die gleichzeitige Politisierung eines Teils des polnischen Klerus sowie dessen Engagement für Parteien oder Kandidaten, die die Interessen der Kirche vertraten, führten zu einem schleichenden Verlust an Identität und Autorität der Kirche als Institution (Kaluza, 2010:2) und damit zu einer schwächelnden Religiosität in der polnischen Bevölkerung. Junge Polen würden zwar nach wie vor einen hohen Grad an Gläubigkeit erklären, sie gehen aber auf Distanz zu den Praktiken des Glaubens und zur institutionellen Kirche, deren allumfassenden Anspruch sie ablehnen und sowohl ihre Lehren kritisieren als auch ihre antiquierte Haltung in praktischen Lebensfragen ablehnen. Gleichzeitig steigt die Akzeptanz für Sex vor der Ehe, Paare ohne Trauschein, Scheidungen oder Homosexuelle (vgl. Kaluza, 2010:6). Aktuellen Angaben zufolge, ist die Lage der katholischen Kirche in Polen nach wie vor schlecht, denn ihre Lager sind durch einen Streit um ihre Gestaltung gespalten. Auf der einen Seite herrscht ein

Kirchenbild vor, das sehr stark national und traditionell geprägt ist und sich in politischer Nähe zur national-konservativen Partei PiS sieht, welche sich insbesondere durch die Regierung Kaczynskis besonders hervorgetan hat (vgl. Mechtenberg, 2013). Als besonderer Multiplikator zählt hier der Pater Tadeusz Rydzyk und sein Medienimperium, zu welchem neben dem nicht nur in der polnischen Gesellschaft äußerst umstrittenen Radio Maria<sup>55</sup> auch eine TV-Sendung und die Herausgabe einer regelmäßigen Zeitung sowie eine Medienhochschule zählen (vgl. Kaluza, 2010:4 und Mechtenberg, 2013). Auf der anderen Seite wird ein „offener Katholizismus“ propagiert, der insbesondere von intellektuellen katholischen Kreisen vertreten wird, die sich von der stark konfrontativen national-katholischen Formation abheben wollen. Diese Art des Katholizismus möchte die demokratisch-pluralistische Gesellschaftsform des neuen Polens akzeptieren, zur Mitgestaltung bereit sein, den Dialog mit Andersdenkenden suchen und, wo dies verantwortbar ist, Kompromisse eingehen (Mechtenberg, 2013:5). Bisher ist jedoch weder eine Einigung, noch eine Lösung des Problems gefunden worden.

In Hinblick auf den kulturellen Wandel der polnischen Bevölkerung resümierte Feldmann (2000) bereits sehr früh, dass sich Deutsche und Polen immer ähnlicher würden. Individuelles Streben nach Wohlstand, eine eher schwindende Bedeutung der Religion, Anschluss an die weltweite Konsumgesellschaft und fortschreitende Privatisierung des Lebens mit Kleinfamilie, Fernsehen, Auto und Traumurlaub im Süden – dies sei die große Schnittmenge beider Länder in Bezug auf ihr normales Alltagsleben.

### **3.2.2 Deutsche und Polen – Wechselseitige Betrachtungen**

Insgesamt interessierten sich die Polen bisher sehr viel intensiver für die deutsche Geschichte und Gegenwart als umgekehrt. In Polen ist das Interesse an Deutschland seit Jahren hoch, die deutsche Sprache erlebte beim Übergang zum neuen Jahrtausend einen Boom, dem weder Sprachinstitute noch Hochschulen so richtig entsprechen konnten (vgl. Lieberum, 1999:19). Um die jeweiligen Sichtweisen besser kennenzulernen, werden im Folgenden die Fremdbilder beider Länder diskutiert. Hierzu erfolgt eine gesonderte Betrachtung der Meinungen der Öffentlichkeit, der Eliten und der Jugend.

---

<sup>55</sup> Sowohl Kaluza (2010) als auch Mechtenberg (2013) äußern sich sehr kritisch über die umstrittenen Inhalte des katholischen Senders, insbesondere über die antisemitischen Positionen, aber auch über die Tatsache, Religion zur Ideologie verkommen zu lassen und die Tendenz, Christen mit Christen zu verfeinden.

### 3.2.2.1 Das Deutschlandbild in der polnischen Öffentlichkeit

Die Polen bezeichnen auch heute noch die Deutschen als „Szwaby“ (Schwabern). Diesem in Polen wenig schmeichelhaften Begriff liegt ein tief verwurzeltes Stereotyp zugrunde, dessen Ursprung in der historischen Entwicklung der beiden Nationen zu suchen ist (vgl. Koestler, 2003:420). Die Szwaby sind, wie ein Gedicht eines großen polnischen Dichters beschreibt, „schreckliche Bürger“ (ebd.) und als solche werden die Deutschen von manchen Polen noch wahrgenommen. Die Zeit der deutschen Besetzung in Polen führte dazu, dass sich die negativen Stereotype Deutschlands und der Deutschen in der polnischen Gesellschaft gefestigt und starke Wurzeln geschlagen haben. Niewiadomska-Frieling (2001:188) bemerkt in diesem Zusammenhang, dass jedes Stereotyp seinen Ursprung in der historischen Tradition hat.<sup>56</sup> Dabei verband man mit Deutschland in Polen schon lange unterschiedliche Inhalte: Einerseits spiegelte sich in den Beurteilungen die Anerkennung der ökonomischen und technologischen Erfolge<sup>57</sup> wider, andererseits war das Misstrauen der Polen in Bezug auf Ehrlichkeit der Absichten in der Politik des Staates bemerkbar. Insbesondere aber der Zweite Weltkrieg hinterließ für viele Polen schreckliche Wunden. So betont Wolff-Powęska (1999:71), dass der Umfang des kollektiven, die Geschehnisse des Zweiten Weltkriegs festhaltenden Gedächtnisses der Polen, das Ergebnis der Addition von individuellen Erinnerungen noch lebender Kriegszeugen an das Erlittene sei und sich zudem auch aus dem Bewusstsein der Nachkriegsgenerationen, die vierzig Jahre lang in Feindschaft gegen die Deutschen erzogen wurden, speist.<sup>58</sup> Sie hebt hervor, dass der Krieg mit all seinen Folgen im Gesellschaftsbewusstsein der Polen Feindbilder und Hassgefühle hinterließ und zu einer Herabwürdigung der deutschen Kultur führte (ebd.). Die Angst der Polen vor den Deutschen ist durch viele in der Nachkriegszeit erschienene Bücher und Filme noch stärker geschürt worden. Zudem waren die Angst und Paranoia der Bevölkerung das perfekte Instrument, die Bevölkerung an den sozialistischen Staatsapparat zu binden. Dieser hatte sich zu einem seiner politischen Ziele gemacht, „in der Gesellschaft den Willen zur Einheit zu erzeugen, der aus der Vergegenwärtigung der Gefahr resultiert, die die polnische Nation infolge des Sieges über Deutschland bedroht oder bedrohen kann, weil der Revanchegedanke in der deutschen Nation lange leben wird“ (Wolff-Powęska, 1999:72). Für dieses Ziel wurde auch die Presse instrumentalisiert: nach innen, um eine Festigung und Legitimierung des

---

<sup>56</sup> Die Bildung des stereotypen Bildes „des Deutschen“ im Bewusstsein der Polen habe ihren Ursprung in der Geschichte der deutsch-polnischen Beziehungen, die insbesondere im 19. Jahrhundert ihren gegensätzlichen Charakter annahm und mit der Zeit immer heftiger wurde.

<sup>57</sup> Auch heute noch ist Deutschland für die Polen das Symbol eines Wohlstandslandes mit Reichtum, materiellem Überfluss, hoher Qualität der Waren und Dienstleistungen (vgl. Raabe, 2006).

<sup>58</sup> Auch Raabe (2006:10) stellt mit der Auswertung der Daten einer repräsentativen Meinungsumfrage von 2005 fest, dass die Assoziationen der Polen zur Geschichte beider Länder, vor allem dem 2. Weltkrieg, sich im kollektiven Bewusstsein fest verankert haben und nach wie vor in unverkennbarer Kontinuität zu den Meinungsumfragen von 1999 stehen.

eigenen Machtanspruches zu erreichen und nach außen, um unter Verweis auf die Bedrohung durch die Bundesrepublik Deutschland eine stärkere Anbindung an die Sowjetunion rechtfertigen zu können (vgl. Garsztecki, 1999:84)<sup>59</sup>.

In den siebziger Jahren gehörten die Deutschen für die Polen zu den am „wenigsten gefallenden“ Nationen. Jedoch erfreute sich die Bundesrepublik Deutschland in den Jahren 1985-1990 einer wachsenden Sympathie unter den Polen, vor allem wegen ihrer wirtschaftlichen Entwicklung. Die aus Untersuchungen der Jahre 1987 und 1988 belegten Meinungen und vorherrschenden Stereotype der Polen über die Deutschen zeigt *Tabelle 4*.

POSITIVE STEREOTYPE		NEGATIVE STEREOTYPE	
Ordnungsliebe	26,9 %	Überheblichkeit, Größenwahn	12,7 %
Kultur und gefestigte Arbeitsmuster	24,1 %	Abschätziges Verhalten gegenüber Polen	11,7 %
Arbeitseifer	19,7 %	Hochmut, Dünkel, Stolz	9,1 %
Wirtschaftlichkeit	18,8 %	Nazivergangenheit	8,9 %
Sauberkeit	11,9 %	Aggressivität, Feindlichkeit gegenüber anderen Nationen	7,2 %
Fähigkeit zur Unterordnung	11,5 %	Rassismus, Nationalismus, Chauvinismus	5,7 %
Gute Arbeitsorganisation	6,1 %	Habgier, Eroberungssucht	4,9 %
Gesellschaftskultur	4,4 %	Lärmen, Derbheit	3,3 %
Gute Verwaltung	2,7 %	Blinder Gehorsam und Übereifer	2,7 %

**Tabelle 4:** Stereotype der Polen über die Deutschen 1987-1988  
(Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Niewiadomska-Frieling 2001, S. 188)

Es ist jedoch naiv zu glauben, dass sich seit 1988 die jeweiligen Sichtweisen, insbesondere diejenigen negativer Art, großartig verändert haben. So kann man auch nach der Jahrtausendwende

<sup>59</sup> Ein realistisches und authentisches Bild der damaligen BRD wurde in Polen zu Zeiten des Sozialismus in der offiziellen Publizistik nicht vermittelt. Die Analyse der (unabhängigen) katholischen bzw. der Untergrundpublizistik belegte jedoch, dass hier auf eine propagandistische und polemische Sprache verzichtet wurde. Hier wurde der Blick auf die gegenseitige Verständigung gelegt und die Vermittlung authentischer Informationen über die BRD stand im Vordergrund. Es wurde auf die Überwindung des negativen Deutschlandbildes hingearbeitet (vgl. Garsztecki, 1999).

noch in der Presse lesen, dass die Deutschen von den Polen als laut, derb und oft überheblich gesehen werden (vgl. Jessen, 2003:33, Krzeminski, 2003:14). Zudem wird scheinbar selbst das positive Bild über den Deutschen ins Gegenteil verkehrt und die Ordnungsliebe, gute Verwaltung und Arbeitseifer als Fantasielosigkeit und ein starrsinniges Nicht-Abrücken-Können von Vorschriften und Vorgaben stigmatisiert (vgl. ebd.). Auf diese Weise werden die Deutschen zu Gefangenen ihrer Pläne und damit kaum fähig, mit unvorhergesehenen Situationen fertig zu werden (Krzeminski, 2003:14). Andererseits macht das die Deutschen jedoch auch taxierbar, denn sie gelten bei den Polen als gute Arbeitgeber, „jedenfalls zuverlässiger und berechenbarer als Italiener oder Franzosen“ (ebd.).

Darauffolgende wissenschaftliche Untersuchungen bestätigten dieses Bild, wie *Tabelle 5* verdeutlicht. So berichtet Raabe (2006:12), dass typische Eigenschaften, die von polnischer Seite den Deutschen in einem hohen Maße zugeschrieben werden (60 % - über 80 %) gute Organisation, Unternehmergeist, Modernität, Selbstbewusstsein, Bildung und Fleiß sind. „Bei den emotional-moralischen Kompetenzen wie Religiosität, Ehrlichkeit, Freundlichkeit, Toleranz oder Offenheit gegenüber anderen schneiden die Deutschen dagegen deutlich schlechter ab. Hier überwiegt eine ambivalente oder negative Einschätzung. Gut jeder fünfte Pole hält die Deutschen für intolerant, verschlossen und unfreundlich“ (Raabe, 2006:12). Gravierende Veränderungen des Bildes der Polen über die Deutschen hat es seit den achtziger Jahren offenbar nicht gegeben: Sie werden mittlerweile als etwas weniger fleißig eingestuft (-12 %), dafür aber als etwas ehrlicher (+ 6 %) und freundlicher (+ 5 %). Insgesamt aber bleiben für Raabe (2006:12) die polnischen Stereotype über die Deutschen relativ stabil. Falkowski (2005) führt diese leichten Veränderungen auf eine mittlerweile gestiegene Arbeitserfahrung der Polen in Deutschland zurück. Die gestiegenen Werte hinsichtlich der Ehrlichkeit und Freundlichkeit seien u. a. auf die gestiegenen Kontakte zwischen den Ländern zurückzuführen, die mit ihrer Häufigkeit zur Reduktion von Vorurteilen führten, weshalb für ihn eine positive Abhängigkeit zwischen einem Deutschlandbesuch und gestiegenen Sympathiewerten zu Deutschland und den Deutschen existiere.

	1 + 2	3	4 + 5	
fleißig	61,4 %	24,4 %	12,9 %	faul
tolerant	34,3 %	37,5 %	24,9 %	intolerant
modern	76,7 %	15,3 %	5,7 %	rückständig
gebildet	65,7 %	26,7%	5,6 %	ungebildet
ehrlich	48,0 %	37,3 %	12,0 %	unehrlich
religiös	18,6 %	39,4 %	38,9 %	ungläubig
gehorsam	46,1 %	27,7 %	22,8 %	eigensinnig
gut organisiert	81,9 %	11,6 %	4,5 %	schlecht organisiert
offen gegenüber anderen	34,5 %	39,7 %	22,7 %	in sich verschlossen
überheblich	53,2 %	30,2 %	14,0 %	bescheiden
freundlich	35,9 %	40,4 %	20,9 %	unfreundlich
überzeugt von der Überlegenheit Deutschlands	72,4 %	17,4 %	8,0 %	nicht überzeugt von der Überlegenheit Deutschlands
unternehmerisch	77,9 %	16,0 %	4,5 %	passiv

**Tabelle 5:** Stereotype der Polen über die Deutschen im Jahr 2005<sup>60</sup>  
(Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Raabe, 2006 und Falkowski, 2005)

Darüber hinaus sieht Falkowski (2005) die Ergebnisse im Gegensatz zu Raabe (2006) an einigen Punkten anders und betont, dass ein starker Wandel des Bildes über die Deutschen bereits jetzt zu verzeichnen sei. Bezug nehmend auf die gleiche Studie wie Raabe<sup>61</sup> (2006, *Tabelle 5*) erklärt er, dass die Polen die deutschen Kompetenzen hinsichtlich Modernität, Bildung, Organisation und Unternehmertum schon immer als sehr hoch eingestuft haben, und dass es sich hierbei um ein positives Stereotyp handelt, welches bereits weit vor dem Zweiten Weltkrieg verinnerlicht wurde und von den neuen Erfahrungen, die die Polen in Deutschland machen, immer noch bestätigt wird. Was die „menschlichen“ Eigenschaften der Deutschen angeht, wie bspw. die Offenheit, Freundlichkeit oder Toleranz, also Eigenschaften, die sich insbesondere durch zwischenmenschliche Kontakte beurteilen lassen, konnten viele der Polen kein eindeutiges Urteil fällen, da ihnen keine Erfahrungswerte vorlagen, anhand derer sie eine Beurteilung vornehmen könnten. Die Mehrheit der

<sup>60</sup> Prozentangaben der Umfrage von 2005. Befragte: 1005 Personen über 18 Jahre. Es wurde eine Skala von 1: sehr fleißig bis 5: sehr faul verwendet.

<sup>61</sup> Bei der Studie handelt es sich um ein Gemeinschaftsprojekt des ISP (Instytut Spraw Publicznych), das hier von Falkowski vertreten wird und der KAS (Konrad Adenauer Stiftung), vertreten durch Raabe.

Befragten verhielt sich daher in dieser Hinsicht unentschlossen, was aus den hohen Werten der mittleren Spalte (Spalte 3, in *Tabelle 5*) zu schließen ist.

Auch haben sich die Angstgefühle in der polnischen Gesellschaft gegenüber Deutschland verändert. Mit dem Fall der Berliner Mauer und der Perspektive einer Wiedervereinigung Ost- und Westdeutschlands im Jahre 1989 stieg bei den Polen noch die Angst vor dem Nachbarland. In einer 1990 durchgeführten Studie gaben 68% der erwachsenen Polen zu, sich persönlich von den Deutschen gefährdet zu fühlen, in einer ähnlichen Studie im Juli 1989 hegten nur 41% dieses Gefühl (Niewiadomska-Frieling 2001:190 f.). Eine anfängliche Normalisierung der Beziehungen konnte jedoch bereits Ende 1991 verzeichnet werden (ebd.), was sicherlich auf den bereits oben genannten Abschluss des deutsch-polnischen Nachbarschaftsvertrages zurückzuführen ist. Auch Raabe (2006) betont diesen Aspekt. Auf die Frage, ob die Polen befürchten würden, dass sich Deutschland zu einer Gefahr für Polen entwickeln könnte, ist es nach der Wende 1989/90 zu einer Umkehrung der Einschätzung Deutschlands gekommen. Zum Zeitpunkt der Datenerhebung 2006 hegten nur noch 29 % der Polen ängstliche Gefühle beim Gedanken an Deutschland. Diese Entwicklung würde darüber hinaus auch beweisen, dass sich nach dem Untergang des Kommunismus ein Umbruch in den Köpfen der Polen vollzogen hat und nach dem EU-Beitritt des Landes weiter im Gange ist (vgl. Raabe, 2006:25). Nach neueren Ergebnissen existiert diese Angst fast gar nicht mehr. Nur noch 6 % der Polen hegen Angstgefühle gegenüber Deutschland (vgl. Łada, 2010:14).

Wie aber sieht die aktuelle Sympathieneigung gegenüber den Deutschen aus, und wie steht es um die Möglichkeit einer Versöhnung der Nationen in absehbarer Zeit? Trotz des etwas reservierten Eindrucks bezüglich der Eigenschaften eines Durchschnittsdeutschen sind die Sympathiewerte für die Deutschen und ihre Akzeptanz deutlich gestiegen. Die Distanz zwischen den beiden Ländern scheint abzunehmen (vgl. Raabe, 2006, Falkowski, 2005). Die Polen bringen den Deutschen deutlich mehr Sympathie entgegen, als sie glauben, dass die Deutschen sie ihnen gegenüber empfinden<sup>62</sup>. 44 % der Polen zeigen Sympathie, jeder fünfte sogar große Sympathie.<sup>63</sup> Diese

---

<sup>62</sup> Die Polen glauben, dass nur knapp 13 % der Deutschen Sympathie für Polen hege (ebd.).

<sup>63</sup> Krzemiński (2004) macht zusätzlich auf die Bewunderung aufmerksam, die die Polen den Deutschen entgegenbringen. So bewundern sie die deutschen Errungenschaften, ihre sozialen Einrichtungen, den Reichtum von Land und Leuten. Es ist vor allem der zivilisatorisch-wirtschaftliche Entwicklungsstand und der gegenüber Polen größere Wohlstand, der zu der tendenziell größeren Sympathie beiträgt. Die Polen sehen zudem die deutsche Kultur als bedeutsam für die Geschichte Europas und als wichtig für die ganze Menschheit an – was – nach Meinung von Krzemiński (2004) auch eine gewisse Hierarchie der Kulturen widerspiegelt.



positive Entwicklung hängt mit dem veränderten EU-Umfeld zusammen und geht auch mit dem gesellschaftlichen Wandel in Polen einher. So hat sich auch die Meinung über die Möglichkeit der deutsch-polnischen Versöhnung dynamisch verändert, wie *Tabelle 6* zeigt. Während 1990 die Ansichten mit geringem Vorsprung der Pessimisten geteilt waren, ist seit 1993 ein steigender Optimismus zu beobachten, dass Versöhnung für möglich gehalten wird. Nach der Messung im September 2002 wurde der Trend etwas schlechter, was zu diesem Zeitpunkt sicher durch die politischen Differenzen begründet war. Seit Juni 2005 stieg das Barometer wieder an. Per Juni 2007 hielten 80 % der Befragten eine Versöhnung beider Länder für möglich.

### **Ist die Versöhnung zwischen Deutschland und Polen möglich?**

	Feb. 90	Feb. 91	Mai 92	Juni 93	Juni 94	Mai 95	Mai 96	Juni 97	Juni 98	Apr. 99	Mai 00	Mai 01	Sep. 02	Juli 03	Okt. 04	Juni 05	Mai 06	Juni 07
<b>möglich</b>	47	63	51	50	59	60	65	73	68	73	76	76	80	75	62	74	80	80
<b>nicht möglich</b>	50	34	46	48	41	39	33	25	24	26	23	23	19	24	30	24	16	14
<b>schwer zu sagen</b>	2	3	2	2	1	1	1	2	8	1	1	1	1	1	8	2	4	6

**Tabelle 6:** Meinungen zur deutsch-polnischen Versöhnung (Angaben in %, Quelle: Strzeszewski, 2007)

Im Jahr 2011 meinten unter 1.164 Befragten 81 % der polnischen Bevölkerung, dass freundschaftliche und partnerschaftliche Beziehungen zwischen Deutschen und Polen möglich seien (Pankowski/Roguska, 2011). Bezieht man hier die Altersstrukturen der Befragten mit ein, dann entsteht ein eher gespaltenes Bild (siehe *Tabelle 7*). Es wird deutlich, dass die jüngere Generation deutlich stärker davon überzeugt ist, dass partnerschaftliche und freundschaftliche Beziehungen unter beiden Ländern möglich sind. So sind die Befragten bspw. im Alter von 25-34 Jahren zu 89 %, 35-44 Jährigen zu 87 % davon überzeugt (ebd.). Weniger überzeugt scheint die ältere Generation zu sein. Hier liegen die Zahlen bei den 55-64 Jährigen bei 75 % und ab 65 Jahre bei 66 % (ebd.). Pankowski/ Roguska (2011) geben daher zu bedenken, dass die historischen Begebenheiten und die Erinnerungen an den Zweiten Weltkrieg für diese Altersgruppen stärker präsent sind, weshalb sie auch die jeweiligen Beziehungen schlechter bewerten.

## Sind freundschaftliche und partnerschaftliche Beziehungen unter Polen und Deutschen möglich?

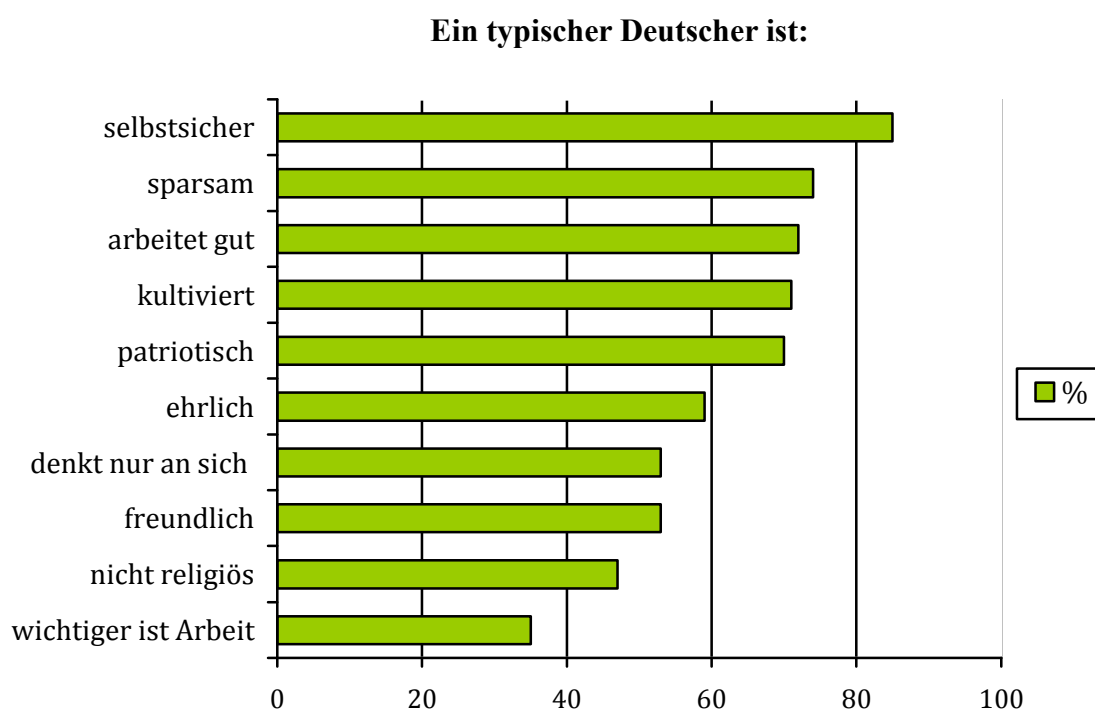
Alter	möglich	nicht möglich	schwer zu sagen
	in %		
18-24	85	12	3
25-34	89	8	3
35-44	87	8	5
45-54	83	11	6
55-64	75	15	10
65 und mehr	66	20	14

**Tabelle 7:** Meinungen zu freundschaftlich-partnerschaftlichen Beziehungen (Quelle: Pankowski/Roguska, 2011)

Dies ist ein Trend, der weiterhin anzuhalten scheint, denn bereits 2010 haben drei Viertel der Polen die deutsch-polnischen Beziehungen als gut bzw. sehr gut beurteilt (Łada, 2010:7). Łada (2010:8) schreibt diesen Umstand vor allem den guten und freundschaftlichen Beziehungen zu, die insbesondere Tusk und Merkel miteinander verbinden. Vorbei seien die Zeiten, so Łada (ebd.), in denen Polen in Deutschland als ein notorischer Querulant wahrgenommen wurde, während die polnischen Medien zeitgleich eine Negativzeichnung gegenseitiger Sichtweisen und Beziehungen darstellten. Gleichzeitig betont sie, dass die Medien einen sehr großen Einfluss auf die gegenseitigen Wahrnehmungen haben. Sie stellt bei der Analyse ihrer Untersuchungsergebnisse fest, dass im polnischen Bewusstsein nach wie vor problematische Themen die Beziehungen zwischen Deutschen und Polen begleiten. Insbesondere handelt es sich hierbei vor allen Dingen um zwei Hauptaspekte, die sich auf historische Ereignisse und deren Erinnerung beziehen: um die Angst der Polen vor möglichen Restitutionsansprüchen vertriebener Deutscher und um das Zentrum gegen Vertreibungen. Bei Letzterem sind sich nach aktuellen Erhebungen 56 % der Polen sicher, die Hauptintention der Deutschen würde in die Richtung gehen, ihr eigenes Leid während des II Weltkriegs in den Vordergrund zu stellen (Łada, 2011:11). Nur 28 % sind der Meinung, die Deutschen würden sich für eine lückenlose Darstellung des Krieges einsetzen (ebd.). Erst danach treten Aspekte in Erscheinung, die sich mit tagespolitischen Themen und der Zukunft

auseinandersetzen, wie bspw. der Energiepolitik oder der Arbeit von Polen in Deutschland. Für Łada (2010:10) kommt das weder zufällig daher, noch ist es sonderlich überraschend. Es zeigt bloß auf, welchen großen Einfluß die Medien auf die Meinungsbildung der Bevölkerung haben, denn gerade diese Themen gehören zu besonderen Vorlieben der Nachrichtensprecher. Konfliktreiche Europathemen, die in naher Zukunft auf Polen noch zukommen werden, werden hingegen von den Sprechern nicht gern aufgenommen, da es sich hier um komplexere und komplizierte Themen handle, die für die Nachrichtenempfänger weniger interessant sind (ebd.).

Aktuelle Untersuchungen zu deutsch-polnischen Beziehungen bemühen nunmehr Fragen zum gegenwärtigen Tagesgeschehen und konzentrieren sich eher auf aktuelle Ereignisse, als dass sie weiterhin nach alten Stereotypen gegenseitiger Sichtweisen forschen würden. Lediglich eine Studie des Centrum Badania Opinii Społecznej (CBOS) gibt noch in dieser Hinsicht einen Einblick zum Thema „Polen über Deutsche“, der in *Tabelle 8* dargestellt ist.



**Tabelle 8:** Meinungen der polnischen Bevölkerung über einen typischen Deutschen. Quelle: in Anlehnung an Boguszewski (2011)

Die hier befragten Polen begreifen den Deutschen vor allen Dingen als einen selbstsicheren

Menschen, der kultiviert ist, sparsam und auch gut arbeitet. In dieser Untersuchung wird aber ebenfalls deutlich, dass bei sehr vielen Punkten es den Polen schwer fällt, eine Beurteilung zu treffen. So behaupten bspw. zwar 35 % der Polen, dass den Deutschen ihre Arbeit wichtiger sei, als die Familie; 24 % von ihnen glauben dafür aber das Gegenteil und 42 % der Polen können diese Sachlage gar nicht einschätzen (vgl. Boguszewski, 2011:7). Einen ebenfalls großen Prozentteil derer, die sich mit ihrer Einschätzung zurückhalten, liegt bei der Aussage, ob sie die Deutschen für ehrlich oder unehrlich halten. Zwar sagt die Mehrheit der Polen (59 %) dass sie die Deutschen für ehrlich halten, 11 % hält jedoch dagegen und ganze 30 % finden, es ist schwer zu sagen, ob die Deutschen ehrlich oder unehrlich seien (vgl. ebd.). Eine weitere große Meinungsenthaltungsebene bildet die Aussage, dass ein typischer Deutscher sich nur um seine eigenen Interessen kümmern würde (denkt nur an sich), 53 %. Demgegenüber steht die Behauptung von 23 % der Polen, dass die Deutschen anderen helfen, während 24 % der Befragten die Sachlage nicht einschätzen können. Zuletzt fallen noch die Enthaltungsstimmen im Bereich der Religiosität auf. 47 % der Polen halten die Deutschen für nicht religiös, 17 % für religiös und 36 % der Bevölkerung weiß es nicht.

Vergleicht man diese Erhebungsdaten mit denen von Fałkowski (2005) und Raabe (2006)<sup>64</sup>, so zeichnet sich insbesondere an drei typisch deutschen Eigenschaften, die in beiden Studien vorkommen, eine starke Veränderung ab: Ehrlichkeit, Freundlichkeit und Religiosität. Hielten noch 2005 48 % der Polen die Deutschen für ehrlich, so stieg die Anzahl derer acht Jahre später schon auf 59 %. Das ist ein gutes Ergebnis, denn es zeigt, dass alte Ressentiments rückläufig werden und die Polen eher gewillt sind, den Deutschen Vertrauen entgegenzubringen. Ähnlich verhält es sich auch bei der Freundlichkeit. Während in dem Zeitraum 2005/2006 nur 35,9 % der Polen die Deutschen für freundlich hielten, waren 2011 bereits 53 % der Meinung, die Deutschen seien freundlich. Bei der Religiosität fällt auf, dass immer mehr Polen die Deutschen für nicht religiös halten. Die Zahl stieg von 38,9 % auf 47 %.

In seiner Untersuchung konnte Boguszewski (2011) nachweisen, dass es einen positiven Zusammenhang gibt zwischen persönlicher Erfahrung der Polen mit Deutschen und ihren Bewertungen. Je mehr Menschen auf persönliche Kontakte zurückgreifen können (sei es durch Reisen oder Gespräche), desto positiver sind ihre Erfahrungen und Erkenntnisse. Solche, die ihr Wissen über Deutsche aus persönlichen Kontakten und Gesprächen herleiten, bewerten diese

---

<sup>64</sup> vgl. hierzu die *Tabelle 5* mit *Tabelle 8*

Informationen zu 72 % positiv (12 % negativ und 15 % neutral). Befragte, die bereits Deutschland (insbesondere durch Reisen) besucht haben, bewerten ihre Erfahrung zu 67 % als positiv (20 % verhält sich neutral und 13 % haben negative Erfahrungen gemacht). Am schlechtesten schneiden die Ergebnisse derjenigen Befragten ab, die ihr Wissen über Deutsche aus den Medien, wie Internet, Radio, TV und Ausbildungsstätten beziehen (s. *Tabelle 9*).

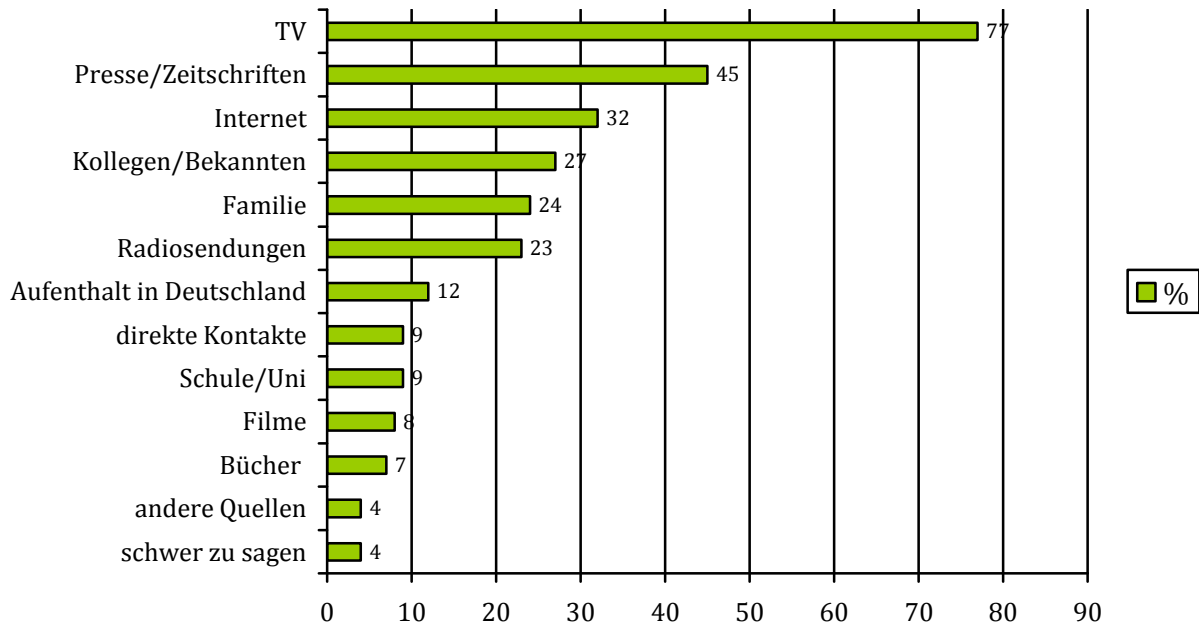
<b>Beurteilung des Wissens über Deutsche und Deutschland nach Informationsherkunft</b>	Sind Ihre Informationen über Deutsche und Deutschland eher positiv oder eher negativ?		
	positiv	neutral	negativ
	in %		
Kontakte, Gespräche mit Deutschen	72	15	12
Eigener Aufenthalt in Deutschland	67	20	13
Presse/ Zeitschriften	51	31	14
Internet	51	30	15
TV-Sendungen	50	29	14
Familienerzählungen und -gespräche	49	28	19
Gespräche und Erzählungen von Kollegen und Bekannten	47	32	17
Bücher	47	27	22
Radiosendungen	46	31	17
Filme	45	29	20
Schule/Uni	42	34	20
Andere Quellen	44	18	30

**Tabelle 9:** Beurteilung des Wissens nach Informationsherkunft

Quelle: In Anlehnung an Boguszewski (2011:3)

Insgesamt muss jedoch betont werden, dass die meisten Polen (77 %) grundsätzlich ihr Wissen über Deutsche und Deutschland aus dem Fernsehen beziehen (ebd., siehe *Tabelle 10*).

### Woher beziehen Sie hauptsächlich Ihr Wissen über Deutsche und Deutschland?



**Tabelle 10:** Wissensbezüge (Quelle: Boguszewski, 2011:2)

Mit der Grenzgewissheit und der Unterzeichnung des Nachbarschaftsvertrages verlor sich die Angst vor dem mächtigen Nachbar fast gänzlich. Gleichzeitig stiegen die Sympathiewerte gegenüber Deutschland an. Die Polen scheinen ihren westlichen Nachbarn vor allem wegen seiner Wirtschaftsstärke zu bewundern und sind an guten Beziehungen zu Deutschland interessiert. Außerdem schätzen neuesten Umfragen zufolge fast drei Viertel (72 %) der befragten Polen die Beziehungen zwischen Deutschland und Polen als gut bzw. sehr gut ein (Łada, 2012) – und lassen sich nicht durch angeheizte Streitfragen von Politikern und Experten beirren (vgl. Raabe, 2006:17). Von denen, die die Beziehungen heute für schlecht halten, führen 43 % dies auf die Folgen der schwierigen historischen Erfahrungen und 26 % auf fehlenden guten Willen und die Unfähigkeit der Politiker zurück (ebd.). Aus der Analyse der Stereotypenstudien ergibt sich zudem ein differenziertes Bild der Polen über die Deutschen: Es gibt zwar immer noch sehr viele positive wie negative Stereotype über die Deutschen in der polnischen Gesellschaft, allerdings verändern diese sich langsam, was mit einer Zunahme an Kontakten einhergehen wird. Menschen, die keinen

Umgang mit Deutschen pflegen, verhalten sich bei den Meinungsumfragen aus der Unkenntnis heraus eher unentschlossen, denn sie wissen nicht, wie sie die Deutschen menschlich einschätzen sollen. Auch wenn diese Ergebnisse nach vorn zeigen, sind insbesondere die hartnäckigen negativen Stereotype nach wie vor in der Überzahl: 72 % der Polen sind von der Überlegenheit Deutschlands überzeugt und 53 % halten die Deutschen für überheblich. Ebenso halten fast 25 % der Polen die Deutschen für intolerant - die Mitte ohne eine polarisierende Meinung liegt hier bei knapp 38 %. Die Gefahr liegt darin, dass diese Aspekte Zündstoff für kontraproduktive Egoismen und Machtspiele bspw. auf dem politischen Parkett bieten und jederzeit entfacht werden könnten. "Der knappe Ausgang der polnischen Präsidentenwahlen hat nämlich gezeigt, dass an der Weichsel das „deutsche Thema“ jederzeit wieder instrumentalisiert werden könnte" (Urban, 2010).

Positiv anzumerken ist jedoch, wie Łada (2011:12) in einer ihrer demoskopischen Untersuchungen feststellt, dass die ermittelten Ergebnisse ganz deutlich zeigen würden, wie sehr die Polen in Anbetracht der deutsch-polnischen Beziehungen eine stärkere Konzentration auf aktuelle und zukünftige Ereignisse wünschen. Sie nehmen sich immer bewusster als Europäer wahr und verstehen, dass Kooperationen untereinander unbedingt und dringend notwendig sind (ebd.), um gemeinsam nach vorn blicken zu können.

### **3.2.2.2 Das Polenbild in der deutschen Öffentlichkeit**

Seit 1990 ist Polen für Deutschland zu einem unmittelbaren Nachbarn geworden. Szacki (2003:411) glaubt jedoch nicht, dass sich der Durchschnittsdeutsche über die Frage „Wie sind die Polen?“ allzu sehr den Kopf zerbricht. „Über derartige Dinge scheint jeder ein Wissen zu besitzen, das er quasi von der Natur mitbekommen oder doch zumindest ohne jede intellektuelle Anstrengung durch einen flüchtigen Blick auf Nachbarn und Passanten erworben hat“ (ebd.). Die Vorstellungen, die im heutigen Deutschland von Polen und den Polen herrschen, sind sehr heterogen, was Ziemer (1999:56 ff.) darauf zurückführt, dass es historisch kaum eine Zeit gegeben hat, in der *der* Deutsche über *den* Polen eine einheitliche Meinung gehabt hat. Er beschreibt, dass sich auch im Bewusstsein der deutschen Bevölkerung im Laufe der Zeit unterschiedliche Stereotype fest verankert haben, die mit den Polen in Verbindung gebracht werden und somit als „typisch“ angesehen werden. Vereinfachung ist somit immer dabei, ebenso das spannungsreiche Wechselspiel von Selbst- und Fremdbild, Defiziten und Wünschen, Fakten und Entwürfen (Olschowsky, 2003:279). So werden

auch hier im Lande verallgemeinernde Urteile und vorschnelle, nicht beweisbare Zuschreibungen von Charaktereigenschaften suggeriert – in diesem Fall einer Nation –, die sich, wenn überhaupt, durch historische Begebenheiten erklären lassen (vgl. Żyliński, 2003:328 f.). So verhält es sich beispielsweise mit dem Begriff der „polnischen Wirtschaft“.<sup>65</sup> Dieser ist in Deutschland Ende des 18. Jahrhunderts geprägt worden.<sup>66</sup> Er habe ursprünglich einen *unordentlichen, unsauberen Zustand und ineffizientes, verschwenderisches Verhalten* gekennzeichnet, dann aber an Eigenleben gewonnen und sei im 19. und 20. Jahrhundert funktionalisiert worden, um bei meist diffuser Verwendung die Polen als Volk abzuwerten, bis hin zu dem Extrem, ihnen die Fähigkeit abzusprechen, einen eigenen Staat organisieren und aufrechterhalten zu können (Ziemer, 1999:57). Seit Mitte der 30er Jahre des 19. Jahrhunderts sind in Deutschland dann zwei gegensätzliche Grundmeinungen über Polen und die Polen ausgebildet gewesen, die sich zu Stereotypen verfestigt und sich im Kern bis in die Gegenwart gehalten haben: Einerseits gilt Polen als ein zivilisatorisch, von seiner Wirtschafts- und Sozialverfassung her rückständiges Land. Seiner Bevölkerung werden zwar Attribute wie *tapfer, mutig, sogar heldenhaft*, aber auch solche wie *disziplinlos, sprunghaft* und *unberechenbar* zugeschrieben. Im Ergebnis ist Polen kaum in der Lage, sich politisch und wirtschaftlich effizient zu organisieren. Andererseits geben die Polen Anlass zur Bewunderung aufgrund ihrer Freiheitsliebe, ihres Eintretens für eine gerechte Sache, ihres Mutes, sich auch Stärkeren entgegenzustellen und des Willens ihrer politischen Führer nach fortschrittlichen Veränderungen. Zum Stereotyp der Polen zählt ferner eine enge Verbundenheit mit der katholischen Kirche, was im überwiegend protestantischen Deutschland eher ambivalent bewertet wird, sowie die *schöne Polin*, die gleichfalls patriotisch gesinnt ist (vgl. Ziemer, 1999:58).

Derartige Grundhaltungen gegenüber Polen waren in Deutschland über etliche Generationen präsent, doch überwogen meist die negativen. Die antipolnischen Einstellungen in Deutschland steigerten sich nach der Wiederherstellung des polnischen Staates nach dem Ersten Weltkrieg bis zur Feindseligkeit. Dass damit deutsche Gebietsverluste, das Zerschneiden des Reichsgebietes und das Zurückbleiben einer deutschen Minderheit verbunden waren, ließ massivste antipolnische

---

<sup>65</sup> Orłowski (2003) erklärt Stereotype der „langen Dauer“ am Beispiel der „polnischen Wirtschaft“ und weist nach, wie ein bereits seit 300 Jahren praktiziertes Stereotyp seine Nachhaltigkeit nicht dadurch aufrecht erhält, dass es lange und quasi ununterbrochen funktioniert, sondern dass es in jedem geeigneten Moment zum Leben berufen werden kann.

<sup>66</sup> Man bezog sich damit auf die unterschiedlichen Sozialverfassungen im deutsch-polnischen Grenzgebiet: dem wirtschaftlichen und staatlichen Niedergang Polens und der Verelendung großer Teile seiner Landbevölkerung bei gleichzeitiger Zurschaustellung von Prunk und Verschwendungssucht des Hochadels stand das Bild der zweckrational organisierten Wirtschaft Preußens gegenüber, in das nach 1772 Teile Polens eingegliedert worden waren (vgl. Ziemer, 1999).



Stimmungen entstehen. Die bisher mit Polen verbundenen negativen Stereotype wurden um weitere Eigenschaften wie *Aggressivität*, *Militanz* u.a. erweitert (vgl. ebd. S. 59). Diese Einstellung verschärfte sich nach der deutschen Niederlage im Zweiten Weltkrieg noch, als durch die Abtretung der Oder-Neiße-Gebiete Millionen Deutsche ihre Heimat verloren und fliehen mussten. Das Schicksal der Vertreibung wurde ungeachtet der deutschen Naziverbrechen in Polen als extremes Unrecht empfunden (ebd. S. 61).

Fraglich ist nun, ob sich die im Verlaufe von gut zwei Jahrhunderten verfestigten Stereotype bis in die Gegenwart gehalten haben oder ob bereits ein Prozess des Umdenkens eingesetzt hat.

Die Wirtschaft der heutigen Republik Polen hat sich beachtlich entwickelt. Allein der polnische Exportmarkt ist einer der Größten in der EU. Gleichzeitig ist die EU, allen voran Deutschland, der wichtigste Handelspartner Polens. Auch für viele Deutsche aus grenznahen Gebieten, die zum Einkaufen nach Polen fahren, hat der Begriff „polnische Wirtschaft“ eine neue Bedeutung erhalten. Zudem könnten viele deutsche Landwirte und Winzer ihre Ernte ohne die polnischen Saisonarbeiter nicht einbringen, deren Tüchtigkeit und Arbeitsmotivation hoch geschätzt wird (vgl. auch Kapitel 3.1.1). Darüber hinaus sind sie preiswerte Arbeitskräfte. Dies führt in der öffentlichen Meinung allerdings auch zu einer ambivalenten Einstellung, weil die polnischen Arbeiter zu einer ernsthaften Konkurrenz werden. Sie tragen dann weniger zu einem Abbau von Vorurteilen bei, sondern wecken eher Sozialneid und lassen hergebrachte Stereotype wieder aufleben. Jaworski (1996:1) schildert diese Widersprüchlichkeit folgendermaßen:

„An sich ist der Pole faul, aber der billige Pole, den man illegal anheuert, damit er das Bad renoviert, Tapeten klebt oder bei der Weinlese hilft, wird wegen seines unermüdlichen Einsatzes gelobt, weiterempfohlen – und von deutschen Dienststellen als Schwarzarbeiter gnadenlos verfolgt. (...) Manchen Deutschen kann man es als Pole nie recht machen.“

Durch die veränderten Rahmenbedingungen der Beziehungen zwischen Deutschland und Polen und durch die zahlreichen Ebenen neuer Begegnungsmöglichkeiten in den letzten 20 Jahren bietet sich die Chance, das bisherige Bild der Nachbarn zu überprüfen. Es empfiehlt sich, hier erneut chronologisch vorzugehen und den Wandel anhand von Studienergebnissen zu vergleichen. Eine erste umfassendere Studie, die eine repräsentative Stichprobe der deutschen Bevölkerung nach einzelnen Eigenschaften der Polen befragte, stammt aus dem Jahre 1991 (vgl. Ziemer, 1999:67). In

dieser Umfrage sind unter 16 vorgegebenen polnischen Charaktereigenschaften auf der negativen Seite vor allem genannt worden: *unzuverlässig, faul, oberflächlich, disziplinos, provinziell*, auf der positiven Seite lediglich *sparsam* und *kinderfreundlich*. Zusätzlich hat sich im Verlauf der neunziger Jahre eine Eigenschaft im Bewusstsein der Deutschen verfestigt, die eine Verbindung der Polen mit Autodiebstahl und Mafia herstellt. Dieses Bild wurde noch 12 Jahre später in der Presse durch Jessen (2003:33) bestätigt, der beim Zusammentragen der beliebtesten Vorurteile Deutscher gegenüber anderen Nationen, für Polen neben dem Leben vom Diebstahl insbesondere deutscher Autos, auch den weinerlichen Stolz der Polen auf ihre Leidensgeschichte auflistet (vgl. auch *Abbildung 8* im Kapitel 3.2).

Auch eine frühere Befragung des Institutes für Demoskopie (IfD) - Allensbach aus dem Jahr 2004 ergab, dass die Akzeptanz für die Aufnahme Polens in die EU in Deutschland sank (IfD-Allensbach, 2011:19 f.). Die sinkende Akzeptanz zeigte sich in einer zunehmenden Sorge, dass die Kriminalität in Deutschland zunehmen werde. Diese Angst wurde von 71 % der Deutschen geteilt (ebd., S. 20).

Das zähe Vorurteil des Diebstahls verbreitete selbst im Jahre 2011 noch ein „seriöser“ öffentlich-rechtlicher berliner Radiosender: Zum Auftakt der Landwirtschaftsmesse „Internationale Grüne Woche Berlin“ philosophierte das Moderatorenpaar der Morgensendung über die Bedeutung des für die Messe gewählten Werbeplakates, welches eine photomontierte Gurke mit Eidechsenbeinen zeigt (*Abbildung 9*). Für die Moderatorin war klar, dass es sich um eine polnische Gurke handeln müsse...



**Abbildung 9:** „Gurkengekko“, Werbeplakat Internationale Grüne Woche Berlin, 21.-30. Januar 2011

Das IfD-Allensbach (2011:60) bestätigt, dass das Polenbild in der deutschen Bevölkerung ambivalent ist. Bei den spontanen Assoziationen überwiegen vor allen Dingen Aussagen zu den

Themen: Kriminalität, II. Weltkrieg, sowie Äußerungen über die schöne Landschaft und Polen als Reiseland. „Besonders beim Thema Kriminalität, das die meisten spontanen Nennungen erhält, zeigt sich, dass das assoziative Polenbild der deutschen Bevölkerung durchaus noch von Vorurteilen und Stereotypen geprägt ist“ (ebd.).<sup>67</sup>

Die jahrhundertealte Nachbarschaft Deutscher und Polen hatte dazu geführt, dass die Geschichte der einen Nation - zumindest in bestimmten Regionen und Zeitabschnitten – zugleich zu einem Bestandteil der anderen Nation geworden war. Da diese Verflechtung von Ereignissen jedoch nicht symmetrisch verlief und die Polen insgesamt von der deutschen Geschichte mehr betroffen waren als umgekehrt, hat dies unterschiedliche Auswirkungen im historischen Selbstverständnis beider Nationen gehabt und zu erheblichen Disproportionen in der wechselseitigen Wahrnehmung geführt (vgl. Jaworski, 2003:126). Auf diese Weise bildeten sich auch hartnäckige Stereotype heraus. Diese stereotypen Vorstellungen über eine andere Nation sind mit dem Selbstbild der urteilenden Nation auf das Engste verbunden (vgl. Orłowski, 2003:310). Durch sie werden alle abweichenden Lebensentwürfe stigmatisiert (ebd.). Bezieht man diese These auf die Nachkriegszeit, so fand die Trennung der beiden Länder nicht nur physisch, sondern vor allem auch zivilisatorisch und kulturell statt (Siemek, 2003:296). Die Modernisierung beider Länder vollzog sich nicht nur räumlich, sondern auch zeitlich in unterschiedlicher Weise. Schnell wurde Deutschland zu einem dynamischen Land des Westens, gekennzeichnet durch schnelles Wirtschaftswachstum, hohe Arbeitsproduktivität, wissenschaftlich-technisches Know-how, und ein klares politisch-rechtliches System der Demokratie, das die Entfaltung einer „Wohlstandsgesellschaft“ begünstigt (vgl. ebd.). Polen jedoch fand sich in der Sackgasse des real existierenden Sozialismus wieder, wo die Lücke zum Westen immer größer wurde und das Land auf das Niveau einer zurückgebliebenen, unterentwickelten Provinz fiel (ebd.). Nach Ansicht von Ruchniewicz (2003:118) besteht das Bild Polens in Deutschland immer noch in ernstzunehmendem Ausmaß aus stereotypen und unwahren Elementen, welches sich nach Meinung eines Durchschnittsdeutschen in einem rückständigen Agrarland wiederfindet, wo das Leben in einem von Kirchenglocken bestimmten Rhythmus verläuft. Diese Ansicht wird auch andernorts bestätigt: In einer entsprechenden Untersuchung

---

<sup>67</sup> Hieraus erklären sich auch viele Polenwitze in der deutschen Gesellschaft. „Fahr nach Polen. Dein Auto ist schon da!“ Urban (2009) erklärt, dass diskriminierende Polenwitze insbesondere in den 90er Jahren ein gesamtdeutsches Phänomen waren. Viele Wissenschaftler haben dafür nach Erklärungen gesucht, beginnend mit der Wirklichkeit. „Die polnische Automafia war ja real. Sie war Teil der Verbrechenswelle, die damals alle ehemaligen Ostblockländer erfasste, weil deren Behörden zu dieser Zeit selbst durchgehend korrupt und ohnehin nicht darauf vorbereitet waren. Hinzu kam, dass die Führung in Warschau nur zögerlich auf die Angebote aus dem Westen einging, beim Kampf gegen die organisierte Kriminalität zusammenzuarbeiten. Man wollte sich nicht gleich in die gerade wiedererlangte Souveränität hineinreden lassen“ (ebd.).

wurden die Ergebnisse zum Polenbild in deutschen Reiseführen publiziert. Auch hier konnte resümiert werden, dass die deutschen Reiseführer über Polen zahlreiche aus der Alltagskultur bekannte, nationale Stereotype enthalten, die oft zu Ungunsten der Polen ausfallen, Vorurteile schüren und durch ihre negative, rückständige Darstellung im Hinblick auf polnische Mentalität und Wirtschaft sehr verletzend wirken (Helbig-Mischewski, 1999). Polens Leistungen sowohl beim Aufbau der Demokratie als auch der Marktwirtschaft scheinen im allgemeinen öffentlichen Bewusstsein der Deutschen kaum Wurzeln geschlagen zu haben (Ruchniewicz, 2003). Auch machte die im Jahre 2004 durchgeführte Studie des TNS-Emnid-Instituts zu den jeweiligen Sichtweisen Deutscher und Polen darauf aufmerksam, dass ein Vertrauensverhältnis zwischen den beiden Ländern sich noch nicht entwickelt hat und als Hauptgrund hierbei die gegenseitige Unkenntnis zutage kommt (GEO Special, 2004). Ähnlich resümiert Strzeszewski (2006a) seine Studie, in der er feststellt, dass es ein erhebliches Ungleichgewicht zwischen deutschen und polnischen Befragten gibt, hinsichtlich eines Nicht-Einschätzen-Könnens deutsch-polnischer Beziehungen. Hier schneiden die Deutschen deutlich schlechter ab, als die Polen. So lässt es sich schlussfolgern, dass das Interesse der Deutschen an den Beziehungen zu Polen geringer ist, als andersherum. Das lässt auch die Vermutung aufkommen, dass die wechselseitigen Beziehungen der deutschen Seite als nicht so wichtig erscheinen und eine nicht so große Rolle spielen, wie für die Polen (vgl. ebd.).

Fałkowski/Popko (2006) präsentieren in einer Forschungsstudie aus dem Jahr 2006 Ergebnisse, die allerdings auf eine sich langsam vollziehende Wende hinweisen. Polen wird zwar immer noch von vielen Deutschen als ein fernes und zivilisatorisch unterentwickeltes Land wahrgenommen. Im Vergleich zu früheren Untersuchungen verliert dieses Bild aber tendenziell an Bedeutung. Die Polen werden vor allem weniger unter dem Gesichtspunkt der Rückständigkeit betrachtet. Dieser Wandel wurde durch den EU-Beitritt Polens im Jahre 2004 begünstigt. Jedoch weisen Fałkowski/Popko (2006) zusätzlich darauf hin, dass noch viele Deutsche 2006 keine Kontakte zu Polen pflegten. Diejenigen, die ihre Polenkenntnisse hauptsächlich aus den Medien beziehen, haben ein äußerst negatives Polenbild und assoziieren Polen viel häufiger mit Diebstahl und Schwarzarbeit<sup>68</sup> (Kolarska-Bobińska/Fałkowski, 2006 und Fałkowski/Popko, 2006). Personen mit Hochschulabschluss sowie Einwohner der an Polen angrenzenden Bundesländer, bewerten Polen häufiger positiv, was auf intensivere Auseinandersetzung der Deutschen mit den Polen, bspw. durch

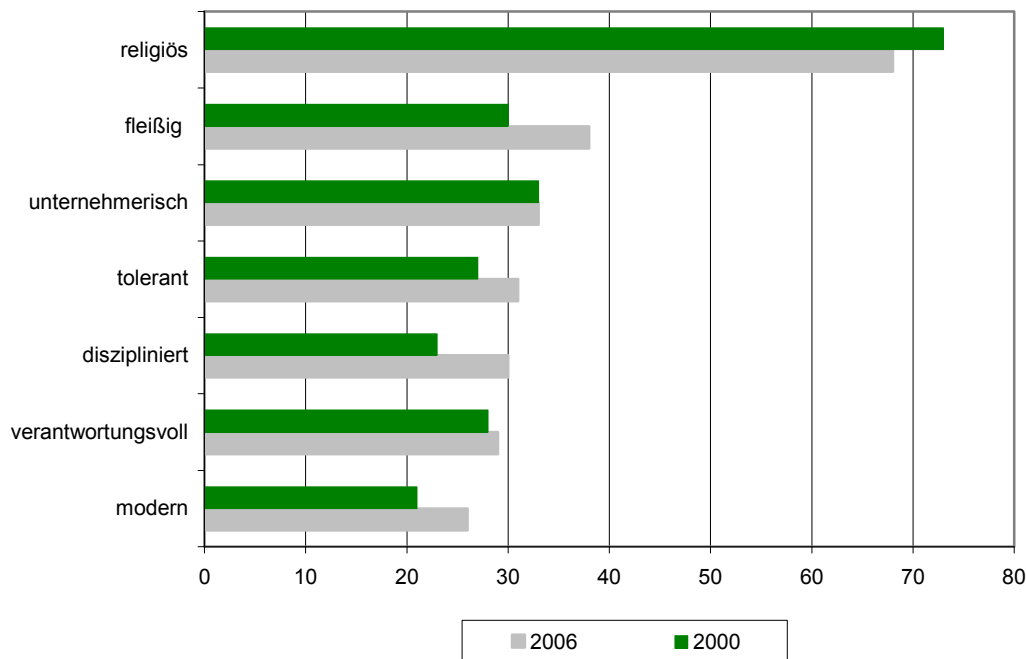
---

<sup>68</sup> Kritisch setzt sich Ociepka (2005) mit dem Bild der Deutschen und der Polen in den Medien auseinander. Sie verweist auf einen schärferen Ton in der Berichterstattung und auf eine sich seit 1989 unverändert gehaltene Stereotypisierung der Medienberichte über Polen und Deutsche zugunsten hoher Auflagen und Einschaltquoten. Auf diese Weise werden einzelne journalistische Initiativen gegen Stereotype vom Massenpublikum nicht wahrgenommen.

Reisen, Einkaufen und ein dadurch bedingtes besseres gegenseitiges Kennenlernen zurückzuführen ist. Grenzüberschreitende Kontakte scheinen somit zur Beseitigung alter Vorurteile beizutragen (vgl. Fałkowski/Popko, 2006), was Krzemiński (2004) zugleich als äußerst verblüffend empfindet, da es auch als ein Zeichen zu werten ist, wie stark der Kontakt von den Erwartungen abweicht, die vorher negativ gewesen sein müssen. „Denn nur eine starke Kluft zwischen dem Erwarteten und dem Vorgefundenen kann den signifikanten Anstieg ausgesprochener Sympathie und das Verwerfen negativer Stereotype erklären“ (Krzemiński, 2004:11).

Auch ist das Sympathieniveau der Deutschen gegenüber den Polen höher als die Abneigung – und – es ist im Laufe der letzten Jahre deutlich gestiegen. 2006 bekundeten 26 % der Deutschen ihre Sympathie für Polen. Zwei Drittel der Deutschen konnten die Richtung ihrer Sympathie den Polen gegenüber jedoch nicht bestimmen. So empfanden 59 % der befragten Deutschen für die Polen weder Sympathie noch Abneigung (vgl. Fałkowski/Popko, 2006). Man zeigte sich unentschlossen, beurteilte jedoch die deutsch-polnischen Beziehungen in der deutschen Gesellschaft zu 61 % als eher gut. Im Jahr 2011 brachten bereits 32 % der Deutschen Polen Sympathie entgegen, 47 % war in dieser Hinsicht unentschieden und 21 % gestand, dass sie die Polen nicht besonders mögen würden (IfD-Allensbach, 2011:67).

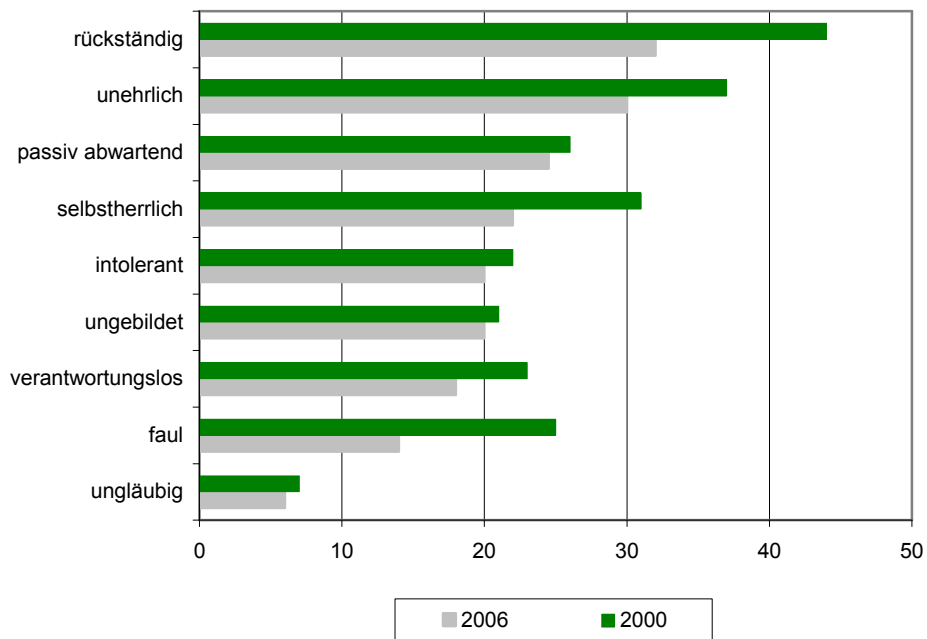
Genauere Ausdifferenzierungen der jeweiligen Bilder der Deutschen über die Polen werden in den folgenden Abbildungen 10 und 11 dargestellt, die die Ergebnisse der Studie von Fałkowski und Popko (2006) widerspiegeln. Aus *Abbildung 10* ist ersichtlich, dass der Deutsche den typischen Polen vor allem als einen frommen Menschen (68 %) sieht. Fałkowski/Popko (2006) zufolge handelt es sich hier um das am häufigsten angegebene Merkmal, obwohl dieser Angabenwert im Vergleich zwischen 2000 und 2006 um 5 % gefallen ist. Die rückläufige Tendenz geht vermutlich mit der „Modernisierung des Polenbildes“ einher und ist vor allem deshalb als positiv zu werten, da für die deutsche Kultur der polnische Katholizismus im Prinzip ein wesentliches Hindernis für jegliche Modernisierung sei. Das weitere Merkmal, welches im Vergleich zu früheren Untersuchungen besonders auffällt, ist die in den Augen der Deutschen gestiegene Arbeitsamkeit der Polen und ihre Disziplin.



**Abbildung 10:** Der typische Pole – positive Merkmale<sup>69</sup>  
 (Quelle: Falkowski/Popko, 2006)

Einen positiven Trend signalisiert gleichfalls die Analyse der negativen Eigenschaften, die den Polen von den Deutschen zugeschrieben werden. Obwohl nach wie vor die Deutschen die Polen für rückständig und unehrlich halten, ist der allgemeine Trend rückläufig. So befanden 44 % der Deutschen im Jahr 2000, dass die Polen rückständig seien, 2006 waren bereits nur noch 32 % der Deutschen dieser Meinung. So wie mit diesem, verhält es sich auch mit anderen Werten, insbesondere aber mit der Selbstherrlichkeit und Faulheit (siehe *Abbildung 11*).

<sup>69</sup> (Code 1+2: dieser Ansicht stimme ich entschieden zu oder eigentlich stimme ich zu (in %))



**Abbildung 11:** Der typische Pole – negative Merkmale<sup>70</sup>  
 (Quelle: Fałkowski/Popko, 2006)

Darüber hinaus machen Fałkowski/Popko (2006) darauf aufmerksam, dass über die Unehrlichkeit und Rückständigkeit der Polen nur noch ein Drittel der Deutschen zu sprechen pflegt – ein Ergebnis, über welches man sich wirklich und ohne dabei polemisch zu sein, freuen könne.

Eine ähnliche Untersuchung des Polen-Images in Deutschland führte zeitgleich das IfD-Allensbach (IfD-Allensbach, 2011:27 f.) durch. Die Untersuchung aus dem Jahr 2006 zeigte ein überwiegend negativ besetztes Bild der Deutschen von Polen. Auch hier wurde Polen vor allen Dingen als ein Land wahrgenommen, in dem der Katholizismus die wichtigste Rolle spielt. Dies befürworteten 79 % der deutschen Befragten. Ferner verbanden drei Viertel der Befragten ihren Nachbarn mit großer Armut 75 %, 67 % mit hohem Alkoholkonsum, 62 % mit viel Korruption. Lediglich 35 % aller Deutschen hielten die Polen für fleißig und ganze 60 % behaupteten, der polnischen Wirtschaft (aller Wirtschaftsdaten zum Trotz) gehe es schlecht. Positiv wurden von 57 % aller Befragten die schönen und beeindruckenden Landschaften hervorgehoben, sowie die polnische Gastfreundlichkeit (50 %). Dennoch empfanden nur 24 % der Befragten Polen als ein attraktives Reiseland (vgl. IfD-Allensbach, 2011:28).

<sup>70</sup> (Code 4+5: dieser Ansicht stimme ich entschieden zu oder eigentlich stimme ich zu (in %))

Interessant sind ebenfalls die Ergebnisse des ISP (2006) aus einer Untersuchung der deutschen Meinung zum *Zentrum gegen Vertreibungen*<sup>71</sup>. Während die Diskussion und das Vorhaben Erika Steinbachs, die Vertreibung der Deutschen in der Zeit des Zweiten Weltkrieges zu dokumentieren und das Gedenken an die Opfer der Vertreibung zu fördern, in Polen Wogen der Empörung schlug, hat in Deutschland kaum jemand etwas davon gehört. De facto hatten 88 % der deutschen Bevölkerung kein Wissen darüber, um was für eine Initiative es sich hierbei handelte (vgl. ISP, 2006 und Falkowski/Popko, 2006).

Ähnlich argumentiert auch das IfD-Allensbach, wenngleich die in seiner Umfrage erzielten Ergebnisse von den Ergebnissen des ISP (2006) divergieren und die angesichts der 88 %-igen Unwissenheit deutscher Bevölkerung über die Initiative zu diversen Mutmaßungen anregen. Das IfD (IfD-Allensbach, 2011:16) betont, dass die kontroversen Diskussionen um das geplante Zentrum zu einer erheblichen Belastung des deutsch-polnischen Verhältnisses geführt haben: „In Polen wuchs die Befürchtung, in Deutschland wolle man sich vor allem als ein Volk der Opfer und nicht mehr als Volk der Täter darstellen. In Deutschland entstand hingegen der Eindruck, Polen wolle sich mit diesem Thema nicht beschäftigen und den Deutschen das Recht absprechen, ihrer Opfer zu gedenken. Dabei lag das Urteil der deutschen und der polnischen Bevölkerung zur Einrichtung eines Zentrums gegen Vertreibungen gar nicht mal so weit auseinander“. 32 % der polnischen und 46 % der deutschen Bevölkerung hielten diese Einrichtung für eine gute Idee, während jeder dritte Pole und jeder fünfte Deutsche das nicht befürwortete und ganze 32 % der Polen und 35 % der Deutschen waren in diesem Punkt unentschieden (vgl. ebd.). „Das sind zwar durchaus Unterschiede, aber weniger gravierende als man bei der heftig geführten öffentlichen Auseinandersetzung erwartet hätte“ (IfDAllensbach, 2011:16). Für mich stellt sich zudem die Frage, wie die jeweils unterschiedlichen Ergebnisse beider Einrichtungen insgesamt zu bewerten sind, denn wenn nach Aussagen des ISP (2006) 88 % aller befragten Deutschen kein Wissen darüber hatte, um was für eine Initiative es sich hierbei handelt, wie konnten dann nach Aussagen des IfD-Allensbach (2006) insgesamt 65 % von ihnen überhaupt eine adäquate Meinung abgeben und sich dafür oder dagegen aussprechen?

---

<sup>71</sup> 1999 hatte der Bund der Vertriebenen dieses Projekt vorgestellt, welches in Berlin errichtet werden sollte. Das Konzept hierzu ist von der Bundesregierung nicht übernommen worden. Zeitgleich ist jedoch eine gleichnamige Stiftung gegründet worden, welche sich vor allen Dingen durch Wanderausstellungen auszeichnet, die neben der Flucht und Vertreibung der Deutschen auch die Vertreibungen anderer Völker im Europa des 20-sten Jahrhunderts dokumentieren sollen.



Wie sieht es aber aktuell mit den jeweiligen Sichtweisen aufeinander aus? Haben sie sich seit 2006 verändert? Vergleicht man das aktuelle Polenbild der deutschen Bevölkerung mit dem Bild, das die Deutschen noch 2006 hatten, so fällt auf, dass es relativ stabil geblieben ist. Allerdings gibt es zwei bemerkenswerte Veränderungen: Zum einen wird Polen heute weit mehr als gefestigte Demokratie wahrgenommen, als noch vor sieben Jahren und zum anderen deutlich weniger mit Korruption in Zusammenhang gebracht (vgl. IfD-Allensbach, 2011:64). Während sich 2006 noch 62 % der Deutschen dafür ausgesprochen haben, dass es in Polen viel Korruption gibt, so waren 2011 nur noch 47 % dieser Meinung. Auch sahen im Jahr 2006 nur 9 % aller Deutschen Polen als eine gefestigte Demokratie. Im Jahr 2011 waren es bereits 21 %.

Bei der Frage nach typisch polnischen Eigenschaften sind nach den aktuellen Angaben des IfD-Allensbach (2011:73) 71 % aller Deutschen der Meinung, dass eine der typischsten polnischen Eigenschaften ihre Religiosität sei. Gleich darauf folgen Attribute wie Patriotismus (55 %), Fleiß (37 %), Hilfsbereitschaft (30 %). Etwas weiter hinten liegen Aspekte wie, Bescheidenheit (20 %), Pflichtbewusstsein/Disziplin und Ehrgeiz (jeweils bei 14 %) (vgl. ebd.).

Bei der Ergebnisanalyse der durch das IfD-Allensbach (2011:63 f.) durchgeführten Studie konnte seitens des Instituts beobachtet werden, dass sich das Deutschlandbild von Polen, die schon mal in Deutschland waren, nur unwesentlich von dem Bild unterscheidet, das die Polen insgesamt von Deutschland haben. Ihr Deutschlandbild ist durch realistische Sichtweisen gekennzeichnet. Beim Polenbild der deutschen Bevölkerung ist das hingegen ganz anders: Das Polenbild der Deutschen ist noch stark von Stereotypen geprägt, die erst nach persönlichen Erfahrungen korrigiert werden (vgl. ebd.). Die persönlichen Kontakte und zumeist positiven Erfahrungen vor Ort führen bei ihnen zu einem deutlichen Einstellungswandel (IfD-Allensbach, 2011:81). „In vielen Fragen urteilen die deutschen Polenbesucher positiver über das Land Polen und seine Bewohner als die übrige Bevölkerung“ (ebd.).

Im Ergebnis kann festgehalten werden, dass Stereotype sehr zählebig sind und sich erfahrungsgemäß nur langsam ändern, weshalb das unvoreilhaft Image Polens in den Meinungen vieler Deutscher noch präsent ist. Dem wird durch die Berichterstattung der Medien auch nicht aktiv entgegengewirkt, sondern man bedient sich vielmehr nach wie vor fleißig der Stereotype, um die breite Masse zu unterhalten und z.T. zielgerichtet zu beeinflussen (oder aber um den Absatz zu

fördern), ganz besonders dann, wenn es auf dem politischen Parkett hoch hergeht (siehe Abb. 5-7). Entscheidend ist hier, dass zwei Drittel der Deutschen ihren polnischen Nachbarn einfach nicht kennen, weshalb sie weder besonderen Sympathien noch Abneigungen Ausdruck verleihen können. Es kann aber davon ausgegangen werden, dass sich das heutige Meinungsbild im Laufe der Zeit weiter - nach den vorliegenden Daten zu urteilen, zum Besseren hin - verändern wird, und dass steigende deutsch-polnische Kontakte den Meinungswandel unterstützen werden. Durch intensivere Kontaktaufnahmen werden die Menschen eigene Erfahrungen mit Polen oder in Polen machen und ihr jeweiliges Fremdbild damit anreichern und dadurch auch verändern. Weil aber zum gegenwärtigen Zeitpunkt hüben wie drüben nach wie vor Menschen vorzufinden sind, die sich zwar aufeinander zubewegen, die aber auch in alten, gegenseitigen Vorurteilen und Stereotypen übereinander verharren, wodurch dieser Prozess *langsam* verläuft, so kann man sich die Frage stellen, ob als ein mögliches Bindeglied das Denken besonders einflussreicher Kreise beider Gesellschaften von Bedeutung sein könnte, wenn man ergründen will, ob das vor nunmehr 20 Jahren im Nachbarschaftsvertrag vorgestellte Projekt auf der Ebene dieser Führungsschichten bereits Realität geworden ist. Das folgende Kapitel beschäftigt sich daher mit der Sicht der Eliten auf die deutsch-polnischen Beziehungen.

### **3.2.2.3 Die deutsch-polnischen Beziehungen aus der Sicht der Eliten**

Eine deutsch-polnische Interessengemeinschaft war bereits vor 1990 für die Eliten ein entscheidendes Ziel. Insbesondere ist es den ehemals nichtstaatlichen Akteuren zu verdanken, dass die vertragliche Ausgestaltung der deutsch-polnischen Beziehungen nach 1990 so zügig vorangehen konnte, denn noch lange vor dem Zusammenbruch der kommunistischen Regime hatte die inhaltliche Neugestaltung der Beziehungen durch seine Mitwirkenden begonnen. Kerski (2001) beschreibt die Herausbildung eines dichten Netzes von nichtstaatlichen Kontakten, an dem auf polnischer und deutscher Seite maßgeblich Akteure beteiligt waren, die außerhalb der offiziellen Ebene ein Kontaktnetz zwischen der Volksrepublik Polen und der BRD, zum Teil auch zwischen Warschau und Ost-Berlin, geknüpft hatten. In der BRD entwickelten sich zahlreiche gesellschaftliche Initiativen, die, an der offiziellen Außenpolitik vorbei, Kontakte nach Polen knüpften und somit die Voraussetzungen für einen Wahrnehmungswandel schufen (Mildenberger, 2001). Besonders für die polnische Seite dieses nichtstaatlichen Dialogs gilt, dass ihre Akteure während des Systemwechsels eine tragende politische Rolle gespielt haben. So haben sich beispielsweise unter dem Schutz der katholischen Kirche demokratisch-liberal gesinnte Laienbewegungen entwickelt, denen später eine wichtige Rolle in der antikommunistischen

Opposition zukommen sollte. Die Redaktionslisten der diesen Bewegungen entstammenden Zeitschriften lesen sich wie das *Who is Who* der politischen Regierung und des Parlaments nach 1989; darunter findet sich u. a. der ehemalige Ministerpräsident (1989-1990) Tadeusz Mazowiecki und der ehemalige Außenminister (2000-2001) Władysław Bartoszewski (vgl. ebd.).

In diesen wichtigen Kontaktnetzen konnten fernab der politischen Propaganda elementare wie auch brisante Themen aufgegriffen und diskutiert werden. Unter anderem sollte die gemeinsame Geschichte sachlich aufgearbeitet werden. Dazu zählte auch auf der polnischen Seite die Auseinandersetzung mit der eigenen Schuld an der Vertreibung der Deutschen (vgl. ebd.). Darüber hinaus wurde die Vereinigung Deutschlands als Voraussetzung für den Rückzug der Sowjetunion aus Mitteleuropa und somit für die Rückgewinnung der Souveränität des polnischen Staates angesehen. Als Folge wurde von einem vereinigten Deutschland die Unantastbarkeit der polnischen West-Grenze gefordert, beziehungsweise die dazu nötige vertragliche Absicherung. Ein souveräner polnischer Staat wiederum sollte keine Gebietsansprüche gegenüber anderen Nachbarn erheben (ebd.).

Durch das existierende Kooperationsnetz zwischen den deutsch-polnischen Eliten konnten somit nicht nur Informationen und Meinungen ausgetauscht bzw. persönliche Kontakte geknüpft werden. Es konnten auch Erkenntnisse über relevante Entwicklungen, Herausforderungen und gegebenenfalls über Gefahren in die politischen Prozesse beider Länder eingebracht werden. Das nichtstaatliche Kontaktnetz verband zudem Personengruppen mit ähnlichen Zielsetzungen, die sie gemeinsam in ihren Gesellschaften durchzusetzen versuchten (Kerski, 2001:108). Wie Mildenberger (2001:116) bemerkt, ist es daher vor allem auf die eben geschilderte Vorbereitung „von unten“ zurückzuführen, dass die Annäherungspolitik beider Staaten nach 1989 auf fruchtbaren Boden fiel.<sup>72</sup> Die Gesellschaft wurde von unten langsam neu rekonstruiert und die Annahmen einer schrittweisen Erweiterung von Freiheitsräumen der Bürger und der Aufbau der „Subjekthaftigkeit“ der Gesellschaft sollten in Polen die Grundpfeiler einer neuen Ordnung werden (Fehr, 2004).

Wóycicki (2001:212) führt aus, dass die deutsch-polnische Versöhnung nach Jahrhunderten scharfer

---

<sup>72</sup> Hierzu bemerkt Fehr (2004) zusätzlich die gesellschaftliche Zustimmung für diese 'neuen' Eliten, die sich insbesondere in der Abgrenzung des 'Wir' (die Gesellschaft, das Volk, die kleinen Leute) gegen 'Sie' (die vertrauensunwürdigen Repräsentanten der Macht) widerspiegelte und daher von einem großen Vertrauen der Bevölkerung in die eingeleiteten Reformen begleitet wurde.

Konflikte etwas Außergewöhnliches und ein Vorbild für ganz Europa war – Marschall (2001:203) nannte dies sogar die größte Erfolgsstory des letzten Jahrzehnts des 20. Jahrhunderts in Europa. Er warnte jedoch zugleich vor der innenpolitischen Instrumentalisierung außenpolitischer Themen. Für diese Instrumentalisierung eigneten sich in den beiderseitigen Beziehungen ungeklärte Probleme aus der Vergangenheit oder aber die mit der EU-Osterweiterung verbundenen Ängste, wie die Furcht vor dem Ausverkauf des Landes an die Deutschen auf polnischer Seite und der Überschwemmung des Arbeitsmarktes durch polnische Arbeitermassen zu Dumpinglöhnen auf der deutschen Seite.<sup>73</sup>

Marschall (2001:206) merkt an, dass das Hauptproblem darin liegt, „dass die deutschen Themen in Polen und die polnischen Themen in Deutschland immer noch als eine von der Außen- und Europapolitik abgekoppelte Funktion populistischer Innenpolitik wahrgenommen und missbraucht werden. Die meisten Politiker trauen sich nicht, den angenommenen Ressentiments der Wähler entgegenzutreten. Es ist viel verlockender, sie sich zunutze zu machen.“ Solche Gegebenheiten berechtigen zu der Frage, ob der Annäherungsprozess auf der Ebene der Eliten vorankommen konnte.

Unter der Fragestellung, ob die Eliten Deutschlands und Polens in ihren Ansichten Gemeinsamkeiten aufweisen, führten das Wissenschaftszentrum Berlin (WZB) und das Warschauer Zentrum für Internationale Beziehungen unter der Leitung von Ecker-Ehrhardt (2001) und Eberwein (2001) eine Studie durch. Dabei wurde der Begriff „Elite“ definiert als: Der Kreis derjenigen Personen, die sich durch ihre gesellschaftliche Macht bzw. ihren Einfluss auf gesellschaftlich bedeutsame Entscheidungen auszeichnen (vgl. Ecker-Ehrhardt, 2001:152). Dazu zählen sowohl Vorsitzende von Regierungen und Parteien, als auch Spitzen von Unternehmen und Verbänden.<sup>74</sup>

---

<sup>73</sup> Auch interne Ängste wurden auf Vorurteile über Externe gewälzt. So beschreibt Marschall (2001:206) die von den einschlägigen deutschen Agrarlobbys formulierte Sorge um die Konkurrenzfähigkeit der altmodischen polnischen Landwirtschaft, die angeblich dem Wettbewerb im Binnenmarkt nicht gewachsen sei. Dem Autor zufolge verging sich hier jedoch eher die Sorge, selbst weniger EU-Subventionen zu erhalten.

<sup>74</sup> Eliten sind damit gehobene soziale Schichten, die insbesondere in den Sozialwissenschaften als mehr oder weniger geschlossene soziale und politische Einflussgruppen bezeichnet werden, die sich aus der Gesellschaft herausheben und im politischen, wirtschaftlichen oder gesellschaftlichen System bestimmte Funktionen übernehmen (Belwe, 2004). Doch wie kommt eine Gesellschaft zu jenen Gruppen und wie entstehen die Eliten überhaupt? Wodurch unterscheiden sie sich genau von dem Rest der Bevölkerung und auch innerhalb der eigenen Reihen? Zu einem tieferen Einblick verhilft u. a. Schäfers (2004), der eine kritische Auseinandersetzung mit dem Begriff „Elite“ angeht. Ebenfalls kritisch setzen sich Hartmann (2004) und Kaina (2004) mit diesem Thema auseinander und

Die Studie unterteilt sich formal in drei verschiedene Bereiche: Erstens, die Untersuchung der Übereinstimmung von *Interessen* der deutschen und polnischen Eliten, zweitens, die *Übereinstimmung gemeinsamer Wertvorstellungen* und drittens die *Verbundenheit* untereinander. Im Folgenden sollen die Ergebnisse der Studie kurz zusammengefasst werden.

Während innerhalb der Interessen viele Gemeinsamkeiten zu verzeichnen waren, so z.B. außenpolitisch die Zustimmung für eine Mitgliedschaft Polens in der EU und in der NATO oder wirtschaftlicher Erfolg durch die Intensivierung der Kontakte, so ergibt sich ein etwas differenzierteres Bild in Bezug auf gemeinsame Wertvorstellungen.

Übereinstimmungen gibt es hinsichtlich politisch-organisatorischer Ansichten, worunter einerseits die Grundprinzipien eines demokratischen Staates mit Verfassung und allgemeinem Wahlrecht und sogar die Trennung von Staat und Kirche fallen, die uneingeschränkt geteilt werden und andererseits sowohl Sozialismus als auch die Toleranz von Extremisten klar abgelehnt werden. Die Meinungen innerhalb der gesellschaftlichen Werte fallen aber eher auseinander. Bei Werten, wie z.B. kulturelle Toleranz, Minderheitenschutz oder Religiosität waren weniger markante Überschneidungen zu verzeichnen. Als unterschiedliche Meinungen treten besonders Gehorsam und Ordnung als kulturelle Tugenden hervor, die auf deutscher Seite mehrheitlich abgelehnt werden und bei den Polen zu keiner klaren Zustimmung geführt haben. Die ausführlichen Ergebnisse stellt die *Tabelle 11* dar.

---

präsentieren ihre Argumentationen anhand von Untersuchungsergebnissen aus Elitestudien. Kaina (2004) folgert, dass, obwohl Einflüsse sozialer Herkunft bestehen, die Rekrutierungsbasis für Elitepositionen insgesamt breiter geworden ist. Nach Hartmann (2004) kann hingegen von einer sozialen Öffnung der Eliten keine Rede sein. Die Bildungsexpansion habe zwar den Zugang zu Bildungsinstitutionen erleichtert, nicht aber zu den Elitepositionen. Insbesondere zähle in der Wirtschaft die habituelle Ähnlichkeit von Führungspersonen des Top-Managements in Bezug auf die Rekrutierungspraxis in die Chefetagen.

In Bezug auf die Analyse des Gefühls der wechselseitigen Verbundenheit liefert die Studie ein nicht so positives Bild: nur 17% der Polen und 22% der Deutschen gaben an, sich mit dem anderen Land verbunden zu fühlen. Gemeinschaftsgefühl im Sinne einer emotionalen Verbundenheit zwischen Deutschen und Polen war damit nur bei wenigen zu beobachten (vgl. Arbeitsgruppe Internationale Politik, 2001), weshalb von einem freundschaftlichen Verhältnis die Mitglieder der Eliteebene noch entfernt zu sein scheinen.

		Deutsche Elite		
		über 50% Zustimmung	keine klare Übereinstimmung	über 50% Ablehnung
Polnische Elite	über 50% Zustimmung	Verfassung, Umweltschutz, Trennung von Staat und Kirche, allgemeines Wahlrecht	Religiosität "Linksmaterialismus"	---
	keine klare Übereinstimmung	---	kulturelle Toleranz	Gehorsam + Ordnung als Kulturelle Tugenden
	über 50% Ablehnung	---	Minderheitenschutz	Sozialismus, polit. Toleranz ggü. demokratiefeindlichen Extremisten

\* Auch wenn der Sozialismus beiderseitig als gescheitert gilt, zeigen sich polnische Befragte wesentlich "sozialistischer", was z.B. Themen wie Verstaatlichung von Schlüsselindustrien angeht

**Tabelle 11:** Ergebnisse der Elite-Studie (Quelle: Ecker-Ehrhardt (2001))

Aus diesen Gründen stellt sich auch die Frage, ob man tatsächlich bereits von der „durch beide Regierungen gern zitierten – umfassenden und stabilen ‚Interessen- und Wertegemeinschaft‘ zwischen Deutschen und Polen“ sprechen kann (Eberwein/Kerski, 2001:8), da Aspekte hervortreten, die die gegenseitigen Beziehungen belasten. Diese sind jedoch nach Eberwein (2001:30) weniger integrationstheoretische Probleme. Vielmehr ist praktisches Handeln in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft gefragt. Er betont, dass Kontakte den Grad der zwischengesellschaftlichen Verbundenheit erhöhen und vielfach zur Integration beitragen. Je enger die sozialen Geflechte geknüpft sind, umso leichter fällt es dann, Konflikte zu lösen, weil gemeinsame Interessen dominieren (ebd.). Doch selbst das könnte sich erschwerend auf die Beziehungen auswirken. Bei zunehmender Verflechtung kann sich insoweit ein Dilemma

entwickeln, weil die Zahl von Akteuren und Interessen wächst. Damit erhöht sich das Risiko, dass es zu innenpolitischen Konflikten über außenpolitische Prioritäten kommt, die Entscheidungen über integrationsrelevante Maßnahmen verhindern (Eberwein, ebd.) – zu Belastungen also, die auch nach v. Marschall (2001) und Wóycicki (2001) auf die deutsch-polnischen Beziehungen zukommen könnten, und auf die nicht alle ausreichend vorbereitet sind.<sup>75</sup>

Hinsichtlich der politischen Eliten Deutschlands und Polens und ihrer Handlungen bemerkt das Instytut Spraw Publicznych (ISP, 2005), dass ein qualitativer Umbruch in den beiderseitigen Beziehungen weiterhin auf sich warten lässt, da bedeutende Unterschiede zwischen Polen und Deutschland existierten. So haben die politischen Eliten beider Länder bisher noch kein neues langfristiges, gemeinsames Ziel gefunden – wie es bspw. die Osterweiterung und der Beitritt Polens zur EU gewesen waren – das von beiden Staaten akzeptiert würde und den gemeinsamen Projekten beider Staaten ein notwendiges Mindestmaß an Legitimität und Bindekraft verleihen würde (ISP, 2005). Stattdessen würden die Beziehungen beider Länder zum Erhebungszeitpunkt zahlreiche Konflikte offenbaren, die sowohl die Interpretation der gemeinsamen Geschichte, als auch die Europa- und die Weltpolitik betrafen z. B.: Zentrum gegen Vertreibungen, EU-Verfassung und der Irak-Krieg.

Wie das IfD-Allensbach jedoch betont (2011:17), stehen die politischen Auseinandersetzungen um das Zentrum gegen Vertreibungen allerdings nur Pars pro Toto für eine ganze Reihe von Meinungsverschiedenheiten beider Länder, die die deutsch-polnischen Beziehungen in den letzten 10 Jahren belastet haben. Dieser Umstand kommt auch in diversen Statistiken zum Ausdruck. So wünschten sich bspw. in der Hochphase der politischen Streitigkeiten im Jahr 2007 nur 18 % der Deutschen eine engere Zusammenarbeit mit Polen (ebd. S. 44). Auch die Sympathiewerte der Deutschen für die Polen schwankten im Zeitraum von 2006 bis 2008 lediglich nur zwischen 17 %

---

<sup>75</sup> In entsprechenden Aufsätzen (vgl. u. a. Mols, 2000, Leiteritz, 2000, Arnold, 2000, Czempiel, 2000, Pommerin, 2000) machen die Autoren deutlich, dass die deutschen Eliten noch weit davon entfernt sind, auf internationalem Parkett gekonnt zu agieren. Ihre Qualifikationsdefizite führen sie u. a. auf den universitären Bildungsmangel oder aber auch auf die historisch bedingte noch relativ kurze Erfahrungspraxis zurück. So macht u. a. Leiteritz (2000:24) auf den Mangel angemessener Studiengänge aufmerksam – konzentriert sich jedoch dabei im Besonderen auf den Bereich der Politikwissenschaft und hier der Internationalen Beziehungen. Insbesondere kritisiert er hier das Defizit an entsprechendem Personal zur Vermittlung Interkultureller Konflikt- und Managementkompetenzen und das Desinteresse vieler Lehrender, auf diesem Gebiet tätig zu werden sowie den mangelnden Praxisbezug verbunden mit dazugehörigen Ermutigungen an die Studentenschaft, aktiv einen international ausgerichteten Weg einzuschlagen bzw. lediglich den Schritt dorthin zu wagen. Arnold (2000:83) bemerkt zusätzlich, dass das Fehlen einer in dieser Hinsicht entsprechend funktionierenden deutschen Elite in geschichtlichen Zusammenhängen zu suchen ist. Bezogen auf die politische Elite Deutschlands resümiert er, dass diese erst seit der Gründung der Bundesrepublik Deutschland im Jahre 1949 ihre außenpolitische Selbständigkeit entfalten konnte.

und 23 % (ebd. S. 36).

Im Hinblick auf die eingangs gestellte Frage, ob man tatsächlich schon von einer stabilen Interessen- und Wertegemeinschaft zwischen Deutschen und Polen sprechen kann, betont Reiter (2011:32), dass beide Länder sowohl als Interessens- als auch als Wertegemeinschaft eng verbunden sind. Beide Begriffe waren bereits im Nachbarschaftsvertrag untrennbar miteinander verknüpft. „Denn nur auf der Grundlage der Wertegemeinschaft konnte man die gemeinsamen strategischen Interessen beider Völker langfristig ins Auge fassen. Heute gründet das Gefühl der Zugehörigkeit zur gleichen Wertegemeinschaft u. a. in der Mitgliedschaft beider Staaten in der Europäischen Union. Zwei Jahrzehnte zuvor war dieses Bewusstsein weder weit verbreitet, noch selbstverständlich“ (ebd.). In Bezug auf diese Frage merken Rippl/ Boehnke (2006) zusätzlich kritisch an, dass die europäische Integration zwar gern als ein auf politischer, rechtlicher oder wirtschaftlicher Ebene vollzogenes Unterfangen betrachtet wird, das von Eliten getragen wird, sie jedoch in der Bevölkerung nicht oder noch nicht vollständig angekommen ist. So ziehen sie den Schluss, dass während die Systemintegration voranschreitet, die Sozialintegration deutlich langsamer verläuft und während das neue Europa als Wertegemeinschaft der Eliten seinen Ausdruck überwiegend in normativen Forderungen findet, bleibt es als Wertegemeinschaft der Bürger aus empirischer Sicht höchst uneinheitlich (ebd.). Aktuellen Untersuchungsergebnissen zufolge stimmt dieses Bild sogar. Nur 27 % aller Deutschen sind der Überzeugung, dass Polen und Deutsche sich in ihren Wertvorstellungen sehr oder ziemlich ähnlich sind. In Polen hingegen glaubt eine Mehrheit von 58 %, dass dies der Fall sei (IfD-Allensbach, 2011:88 ff.). Vergleicht man dieses Ergebnis jedoch mit den Ergebnissen früherer Untersuchungen, so relativiert sich dieses Bild ein wenig. 1997 waren lediglich 10 % der Deutschen der Meinung, dass die jeweiligen Wertvorstellungen sehr oder ziemlich ähnlich seien. Insgesamt 80 % betonten hingegen die Unterschiede (ebd.). Wie bereits im vorangegangenen Kapitel deutlich wurde, hängen die Meinungen der Befragten in beiden Untersuchungszeiträumen aller Wahrscheinlichkeit nach mit dem stark von Stereotypen geprägten Bild der Deutschen über Polen zusammen.

Entgegen der Meinung von Rippl/ Boehnke (2006) machten zur gleichen Zeit Kolarska-Bobińska/Falkowski (2006) die polnische Öffentlichkeit darauf aufmerksam, dass, während die politischen Eliten Deutschlands und Polens sich gegenseitig den Rücken zuehrten, die jeweiligen Gesellschaften sich eine deutlich engere Zusammenarbeit wünschten. Vor diesem Hintergrund stellten sich die Autoren die Frage, wie ein Durchbruch auf dieser Ebene zu erreichen wäre. Als



ersten Schritt in die richtige Richtung schlugen sie zunächst eine aktive, zielgerichtete Politik vor, darüber hinaus eine genaue Definition der gegenseitigen Erwartungen und direkte Kontakte. Sie resümierten, dass, wenn eine Annäherung beider Länder auf gesellschaftlicher Ebene möglich sei, sie auch auf politischer Ebene möglich sein sollte.

Diese Kritik kam insbesondere im Jahr 2007 zum Ausdruck, also jener Zeit, die durch politische Streitigkeiten gekennzeichnet war. Bei Umfragen in der polnischen Bevölkerung beurteilten 33 % der Befragten, dass die Politik polnischer Regierungseliten zu einer schlechteren Position Polens in der EU beitrage. Vor diesem Hintergrund sprechen auch 22 % von einer Verschlechterung der deutsch-polnischen Beziehungen (vgl. Strzeszewski, 2007). Ein Feedback aus dem Volk, das insbesondere den politischen Eliten beider Länder zu denken geben sollte.

Mit der Wahl des neuen Präsidenten Komorowski verspricht man sich heute bessere Beziehungen. Nach der deutsch-polnischen Eiszeit der Kaczyński-Ära gilt nun Komorowski im In- und Ausland als Hoffnungsträger, Wegbereiter, als Kontakter und Europa-Freund (Zeslawski, 2010), der versöhnen statt spalten will (Brüggmann, 2010 (b)). Bei seinem Antrittsbesuch in Polen unterstrich der alte deutsche Bundespräsident Christian Wulff ebenfalls den Willen seiner Landsleute zur Aussöhnung und Freundschaft mit Polen. Die damals beiden „Neuen“ und der Premierminister Donald Tusk betonten im gemeinschaftlichen Credo, dass gute Beziehungen zwischen den Nachbarländern von überragender Bedeutung seien und sie jetzt eine gemeinsame Zukunft unter Freunden freundschaftlich gestalten wollten (vgl. Urban, 2010 (a)). Wulff hatte zudem die Deutschen aufgefordert, sich noch mehr für ihr Nachbarland zu interessieren und nach Polen zu reisen. Das gelte insbesondere für junge Menschen (Keil, 2010). Urban (2010:4 (b)) betrachtete diese Euphorie kritischer und bemerkte, dass man es sich zu einfach mache, wenn „man die deutsch-polnischen Spannungen der vergangenen Jahre allein auf die Doppelherrschaft der nationalkonservativen Kaczyński-Zwillinge zurückführt, (...) denn tiefe Risse hatten sich bereits gezeigt, als zu Beginn des Jahrzehnts in beiden Hauptstädten gleichzeitig Sozialdemokraten regierten. Anlässe für die Spannungen boten die Beteiligung der Polen am Irak-Krieg George Bushs, die gleichzeitige Annäherung des damaligen Kanzlers Gerhard Schröder an Kremlchef Wladimir Putin, sowie das von diesen beiden vorangetriebene Projekt einer Gas-Pipeline durch die Ostsee. (...)“ Neben weiteren Ereignissen, die Urban anführt, fordert er die zahlreichen deutsch-polnischen Institutionen und Gremien auf, selbstkritisch zu analysieren, „warum sie kaum etwas zum Abbau dieser Spannungen beitragen konnten.“ Zugleich verwies er, wie bereits weiter oben

erwähnt, auf den knappen Ausgang der polnischen Präsidentenwahlen, die gezeigt hat, dass an der Weichsel das „deutsche Thema“ jederzeit wieder instrumentalisiert werden könnte (ebd.).

Der derzeitige Stand der deutsch-polnischen Beziehungen wird als sehr gut angesehen. So haben in jüngster Zeit die Regierungen beider Länder mehrfach mit Nachdruck auf die hervorragende bilaterale Zusammenarbeit beider Länder hingewiesen, die sich auch auf europäischer Ebene widerspiegelt (Łada, 2012:5). Die Häufigkeit gemeinsamer Treffen zeigt, dass die Beziehungen inzwischen recht intensiv sind und das Netzwerk gegenseitiger Kontakte bereits sehr weit reicht (ebd.). Diese Aspekte weisen u. a. auf eine immer größer werdende gegenseitige Offenheit hin. Zudem betont Łada (2012: 4 f.), dass sich dadurch bis heute eine gemeinschaftliche Dynamik eingestellt hat, die zu vermehrten Anstrengungen und ersten sichtbar positiven Effekten geführt hat. Sie warnt jedoch, dass dies leicht dazu führen könnte, dass die angestrebten Ziele mit weniger Ehrgeiz verfolgt werden (ebd.). Dabei muss gerade diese wegweisende Grundhaltung, die bereits seit 20 Jahren kontinuierlich gepflegt wird und sich somit zwischen beiden Ländern eingependelt hat, auch in Zukunft weiter gefestigt werden (ebd.). Wie Łada (2012:4) berichtet, gibt es aber immer noch zahlreiche Bereiche, in denen von einer bzw. beiden Seiten mehr Engagement nötig ist. Vor allen Dingen würde es beiderseits der Oder sowohl an einer umfassenden Gesamtvision zu deutsch-polnischen Beziehungen fehlen, als auch an klaren Strategien zu ihrer Umsetzung. Auch Reiter (2011:46) betont diesen Aspekt. „Während die gemeinsame Europavision vor 20 Jahren beide Länder eng miteinander verbunden hat, weist ihre Zusammenarbeit heute eher bilateralen Charakter auf und ist mehr von schlichtem Pragmatismus, als von hehren Visionen geprägt“. Seiner Meinung nach würde es heute zwischen Polen und Deutschland an einer bilateral abgestimmten Europavision mangeln (ebd.). Zwar hätten diesbezüglich beide Regierungen im Juni 2011 ein Programm der Zusammenarbeit vereinbart, das auf Projekte und Prozesse abstellt, die in der Folgezeit von beiden Ländern durchgeführt werden sollen, man hätte dabei aber viele Problemfelder nicht bedacht. Bei der Umsetzung vieler Projekte würden Synergieeffekte fehlen oder entsprechende Antriebskräfte, die mit Hilfe einer reibungslosen Kommunikation die gemeinsamen Projekte in die Praxis umsetzen. Insbesondere müsste die Bedeutung der Beziehungen auf allen politischen Ebenen, insbesondere aber innerhalb der Administration, stärker betont werden (vgl. Łada, ebd.). So setzen sich bspw. nicht alle Fachressorts für die Realisierung der Maßnahmen im Bereich der deutsch-polnischen Beziehungen ausreichend stark ein. Dies ist zum einen die Folge unterschiedlicher persönlicher Handhabung der Agenda seitens einzelner ministerieller Mitarbeiter, zum anderen aber auch mangelnde Signale seitens der Außenministerien und Regierungskanzleien über die

Wichtigkeit der deutsch-polnischen Zusammenarbeit (Łada, 2012:47). So berichtet Łada (2012:48), dass die Schwäche einiger Ministerien in ihren Mitarbeitern begründet liegt, die hinter ganz konkreten Einzelinitiativen stehen. Wenn sich z. B. in einem Fachressort an einflussreicher Stelle ein Beamter befindet, dem der weitere Ausbau der Kontakte zu Polen bzw. Deutschland auch persönlich am Herzen liegt, schreitet die Realisierung bestimmter bilateraler Vereinbarungen besser voran (ebd.). Sie plädiert daher u. a. für eine gute Abstimmung zwischen den einzelnen Fachressorts sowie für einen intensiven Informationsaustausch zwischen dem Außenministerium und anderen Fachministerien. Ferner für eine effiziente Koordination der Beziehungen als auch für gut überlegte Einstellungsbedingungen für Entscheidungsträger auf Positionen, in deren Kompetenzbereich die Beziehungen zum jeweiligen Nachbarland liegen (vgl. ebd. S. 53).

#### **3.2.2.4 Die deutsch-polnischen Beziehungen aus der Sicht der Jugend**

Mit dem Verschwinden der Grenzen zwischen den Staaten Westeuropas und ihrer immer engeren Kooperation ist auch ein großer Teil der Vorurteile verschwunden. Deutsche Schüler und Studenten nehmen regelmäßig an Austauschprogrammen mit Frankreich, Spanien oder Großbritannien teil, Kontakte zwischen Unternehmen, Städten und Vereinen aus Frankreich, Holland, Belgien und Deutschland sind alltäglich und selbstverständlich. Was diesen Zustand bewirkt hat, ist das Sich-Einpendeln einer gewissen Normalität im Alltagsleben. Von dieser Normalität kann im Hinblick auf die deutsch-polnische Jugend nach Rippl/Boehnke (2006) momentan noch keine Rede sein. In einem entsprechenden Beitrag beschreibt Henning (1995:11) das Leben entlang der deutsch-polnischen Oder-Neiße-Grenze, indem sie es mit den übrigen Grenzgebieten Deutschlands vergleicht. Im Unterschied zur deutsch-französischen oder deutsch-holländischen Grenze beispielsweise, sei die deutsch-polnische Grenze eine scharfe Sprachgrenze, da aufgrund von Krieg, Evakuierung, Flucht und Vertreibung kein Sprachgemisch, keine Landstriche, wo Deutsche und Polen zusammen wohnen, leben und arbeiten und kein Anflug multikulturellen Lebens oder von Mehrsprachigkeit hatte entstehen können. Infolgedessen sei das Wissen über die Schicksale der unmittelbaren Nachbarn auf der anderen Oderseite „gleich Null“ und die Verständigung in der Regel nicht möglich. Daran könne auch ein regelmäßiger Besuch der Einkaufsmärkte an den Grenzübergängen auf polnischer Seite nichts ändern. Auch Schröder (2003) argumentiert hier in Bezug auf die Interkulturelle Kommunikation in der deutsch-polnischen Grenzregion Frankfurt (Oder)/ Słubice kritisch. Zum einen stellt er fest, dass Grenzregionen einen wichtigen Testfall für die interkulturelle Kommunikation darstellen, denn sie bieten ausgiebig Möglichkeiten für Kontakte zwischen Menschen aus unterschiedlichen Sprachen und Kulturen. Zum anderen warnt er aber auch

vor einer naiven Kontakthypothese, derzufolge sich gegenseitiges Verständnis durch die bloße Tatsache der räumlichen Nähe quasi automatisch ergibt. „Dies gilt insbesondere dann, wenn Menschen in Grenzregionen weder auf eine gemeinsame Geschichte zurückblicken noch ein grenzübergreifender Wirtschaftsraum und eine regionale Identität existieren. Wird eine Region zudem durch ein starkes Wirtschafts- und Sozialgefälle belastet und als Außengrenze der Europäischen Union negativ markiert, so bietet der bloße Kontakt nicht nur Möglichkeiten der Verständigung, sondern ist immer auch Ursache für Fehlkommunikation und Mißverstehen“ (ebd.).

Was in diesen Aussagen zum Ausdruck kommt, ist offensichtlich ein Fehlen der alltäglichen Normalität zwischen den beiden Nachbarn, denn wo anders sollen nachbarschaftliche Kontakte einfacher gepflegt werden können, als im Grenzgebiet? Konopka (1993/94:2) stellt in diesem Zusammenhang fest: Je mehr Normalität im Alltagsleben besteht, desto weniger gibt es Raum für Ideologien, Komplexe und Vorurteile. Eine Überlegung könnte daher sein, sich die junge Generation als „Kontaktknüpfer“ der Zukunft vorzustellen und ihr durch gezielte Förderung und Programme anzubieten, sich ein eigenes Bild von Deutschland und Polen zu machen. Eine Möglichkeit also, die sich – insbesondere in der heutigen ‚Global Generations‘-Form einer ‚Multioptiongesellschaft‘, die im verstärkten Maße von der ‚Superjugend‘ abverlangt, ‚Übermensch‘<sup>76</sup> zu sein, in Lebensläufen zu denken, in der mehrere Auslandsaufenthalte obligatorisch sind und zu heutigen Karriereentwürfen einfach dazu gehören (vgl. hierzu u. a. Bonstein/Theile, 2005; Eisenbürger/Vogelgesang, 2002, Knüpling, 2006, Müller, 2012 und Vetter, 2013) – leicht realisieren ließe.<sup>77</sup> Diese Generation musste zusätzlich weder die Jahre des Nationalsozialismus, noch dessen unmittelbare Folgeereignisse durch eigenes Erleben erfahren. Gleichwohl ist sie in einer Zeit aufgewachsen, die, wenn auch nicht mehr durch gegenseitige Feindschaft und Abschottung, so doch durch weitgehende wechselseitige Fremdheit und Beziehungsferne gekennzeichnet war (Marburger/Riesner 1996:5).<sup>78</sup>

---

<sup>76</sup> Vetter (2013) beschreibt, dass die Konkurrenzfähigkeit junger Absolventen in unserer Zeit ungemein hoch sei. Überall würde sie hören, dass man hart arbeiten müsse. Ein Übermensch sei die Vervollkommnung dessen. Keiner unter ihnen beherrsche nicht wenigstens ein Musikinstrument, hätte nicht beim Bau eines Krankenhauses in einem fernen Land mitgeholfen, wäre nicht eine Sportskanone, hätte nicht zwei Studienfächer abgeschlossen, und das in der Regel in zwei völlig unterschiedlichen Bereichen (Mathematik und mittelalterliche Literatur) – um dann noch Zeit zu haben, um sich einem anstrengenden Hobby auf Leistungssportniveau hinzugeben (vgl. ebd.).

<sup>77</sup> So beschreibt jeder zweite Jugendliche im Alter von 14 – 17 Jahren, die Gesellschaft, in der er lebt, als eine Leistungsgesellschaft, in der Anerkennung verdient, wer im Leben etwas leistet (Pries, 2005). Aus einer extraordinären Fülle an Möglichkeiten haben die Jugendlichen keine Wahl – außer zu wählen (Eisenbürger/Vogelgesang, 2002).

<sup>78</sup> Zu bedenken sind dabei dennoch die gesellschaftlichen Umbrüche in beiden Gesellschaften und ihre Folgewirkungen auf die Jugend. Der radikale Umbruch der Systemtransformation Polens seit Ende der 80er Jahre

Aus zwei älteren Untersuchungen, die zeitgleich erfolgt sind, gehen die jeweiligen Sichtweisen der Jugendlichen übereinander hervor:

Weber (1996:62 f.) hat in drei empirischen Untersuchungen die Entwicklung des Polenbildes bei Berliner Schülern im Zeitraum von 1989 bis 1995 untersucht. Er kommt zusammenfassend zu folgenden Ergebnissen:

- Der weiter oben aufgeführte Begriff der „polnischen Wirtschaft“ als „typisch deutschem“ Stereotyp für polnische Verhältnisse gehört nicht mehr zum Wortschatz der heutigen Jugend.<sup>79</sup>
- Die Schüler bringen Polen nur geringes Interesse entgegen.<sup>80</sup>
- Polen bedeutet für die Schüler eine Auseinandersetzung mit der Kehrseite ihrer Lebensform, in die sie hineinwachsen. In ihren Aussagen manifestiert sich die Überzeugung: Polen sind arm aber stolz. Allerdings findet diese Auseinandersetzung mit gehöriger Distanz statt und kommt zu dem Schluss, das Eigene sei doch das Bessere.
- Ein Schüleraustausch mit Polen führt zu einem verstärkten Nachdenken über die eigene Lebensform: Die Schüler erkennen, dass die Polen ein viel größeres Zusammengehörigkeitsgefühl entwickelt haben, während die deutsche Lebenswirklichkeit eher durch Konkurrenz, durch das Prinzip „jeder für sich“ und durch ein Besitzdenken gekennzeichnet sind. Die Schüler zeigen sich in diesem Zusammenhang erstaunt über die große Gastfreundschaft der Polen.

Als Fazit formuliert Weber (1996), dass die Untersuchungen eindeutig zeigten, dass dieses

---

von einer sozialistischen Volksrepublik hin zu einer parlamentarischen Demokratie und von einer sozialistischen Planwirtschaft hin zu einer kapitalistischen Marktwirtschaft greift in alle Lebensbereiche der Menschen ein und damit auch in die Lebensgestaltung und Orientierung der Jugend (Riesner, 1996, vgl. insbesondere zum Erfahrungsaustausch deutsch-polnischer Studenten und ihrer Reflexionen vornehmlich in Bezug auf übernommene Werte und Normen und ihre Adaption die Beiträge von Salat, 1996 und Mittermaier, 1996). Die Jugend in Deutschland ist ebenfalls im Umbruch, denn seit dem Beitritt der DDR zur BRD wachsen auch hier zwei Jugendpopulationen mit zum Teil unterschiedlichem Erfahrungshintergrund zusammen (Riesner, 1996:9).

<sup>79</sup> Für Daerr (1999) bedeutet das jedoch nicht, die Jugend würde ihn nicht kennen. Es verhält sich vielmehr so, dass sich den Begriff der „polnischen Wirtschaft“ keiner zueigen macht, obwohl der Ausdruck vielen geläufig ist.

<sup>80</sup> vgl. hierzu auch Daerr (1999)

Polenbild kein Feindbild mehr sei, man es aber auch nicht als polenfreundlich bezeichnen könne. In einer aktuelleren Studie zeigen auch Rippl und Boehnke (2006), dass die Jugendlichen in Deutschland eine größere Distanz zur Bevölkerung Polens haben, als umgekehrt (vgl. auch Grabowska et al., 2006). Scheinbar existiert weiterhin eine weitgehende Gleichgültigkeit gegenüber dem östlichen Nachbarn. Auch Krzemiński (2003) resümiert, dass im Unterschied zur älteren Generation, die aufgrund ihrer Schuldgefühle glaubte, sich für Polen interessieren zu müssen, die jüngeren Deutschen, die Polen besuchen, keine großen Kenntnisse haben und nicht besonders neugierig auf das Land sind. Ein Ergebnis also, welches aus Langeweile und Desinteresse an Polen resultierend und in eine Gleichgültigkeit mündend, sich erschwerend für jedwede Beziehung beider Länder auswirken könnte (Rogall, 2003:241).

Durch die Bemühungen beider Länder findet jedoch ein intensiverer Austausch der Jugendlichen untereinander statt. So hat bspw. das Deutsch-Polnische Jugendwerk (DPJW, 2011:3), eine internationale Organisation, die auf der Grundlage eines Abkommens zwischen den Regierungen der Republik Polen und der Bundesrepublik Deutschland gegründet wurde (in Anlehnung an den Vertrag über gute Nachbarschaft und freundschaftliche Zusammenarbeit vom 17. Juni 1991),<sup>81</sup> in den Jahren 1993-2010 insgesamt 53.810 Projekte, die im Durchschnitt ca. 7 Tage lang waren, gefördert, von denen 25.988 in Polen und 27.822 in Deutschland stattfanden (ebd. S. 13 f.). Hierbei handelte es sich um insgesamt 2.113.345 junge Menschen aus beiden Ländern, denen die Teilnahme an deutsch-polnischen Projekten ermöglicht wurde (vgl. ebd.).

Der „traditionelle“ Schüleraustausch von Deutschland nach Polen nimmt stetig zu, es gibt jedoch immer noch viele Teenager, die lieber in den Westen fahren. Das mag u. a. daran liegen, dass deutsche Schüler wesentlich häufiger Englisch und Französisch als Polnisch lernen. Es hat aber auch damit zu tun, dass Länder wie die USA oder Frankreich „cooler“ sind (vgl. Seils, 2005). So fuhren im Jahr 2003 35.000 deutsche Schüler nach Frankreich, im Vergleich dazu waren es lediglich 16.000, die nach Polen fuhren (ebd.). Zu den beliebtesten Gastländern bei deutschen Austauschschülern zählten im Jahr 2011/2012 insbesondere englischsprachige Länder, allen voran

---

<sup>81</sup> Das Ziel der Organisation ist es, den deutsch-polnischen Verhältnissen neue, nachhaltige und positive Impulse zu geben. Sie soll dazu beitragen, dass neue Kontakte zwischen Jugendlichen aus Deutschland und Polen geknüpft und bereits bestehende Kontakte vertieft, gegenseitiges Verständnis gefördert und Vorurteile durch Begegnungen überwunden werden. Der Austausch zwischen jungen Polen und Deutschen soll die Aussöhnung zwischen den beiden Völkern vorantreiben. Jugendbegegnungen sollen zur Überwindung von Spannungen, die aus der schmerzhaften Vergangenheit folgen, beitragen, zur Toleranz erziehen und bewusstes, vorurteilsfreies Zusammenleben auf einem sich vereinenden Kontinent ermöglichen (DPJW, 2011:3).

die USA, dann der Reihe nach: Kanada, Neuseeland, Australien, Großbritannien, Frankreich, Irland, Argentinien, Spanien u. a., die nicht mehr so stark der Nachfrage nach ins Gewicht fallen (vgl. Weltweiser-Studie, 2012).

Obwohl die Begegnungen zwar nicht in dem Maße stattfinden, wie es wünschenswert wäre, das Interesse der deutschen Schüler an ihrem östlichen Nachbar nicht besonders groß ist und obwohl die deutschen Jugendlichen eine größere Distanz zur polnischen Bevölkerung empfinden, so lässt sich doch wenigstens als ein gutes Omen werten, dass sie ihre Nachbarn dennoch als positiv bewerten (Rippl/Beohnke, 2006).

Wie aber sieht es bei der polnischen Jugend aus? Auf der polnischen Seite führte Szymanski (1996:74 ff.) eine spiegelbildliche Untersuchung zu der von Weber (1996) bei Warschauer Schülern durch. Diese Untersuchung brachte zu Tage, dass das Interesse für Deutschland bei den polnischen Schülern ungleich größer war, als das der deutschen Schüler für Polen. Das Ergebnis der Befragung lässt sich in folgende Themengebiete einteilen:

1. die Deutschen werden als das Volk gesehen, das für die Tragödie des Zweiten Weltkrieges verantwortlich ist. Schüler reflektieren in diesem Zusammenhang, dass die polnische Erziehung ihnen gewissermaßen den Hass gegen die Deutschen einimpfe.<sup>82</sup> Als gutes Zeichen lässt sich jedoch der Befund interpretieren, dass viele Jugendliche sehr weit davon entfernt sind, die zeitgenössischen Deutschen mit der Schuld der Nazi-Verbrechen zu belasten, da sie ein ganz anderes Volk seien, das nicht für die Gräueltaten der Väter und Großväter verantwortlich gemacht werden dürfe.
2. Deutschland wird als reiches und modernes Land angesehen, das effektiv, sauber, ordentlich und besser organisiert ist, als Polen und daher für Polen ein Beispiel darstellen sollte, von dem man Wertvolles lernen könne.
3. Eigenschaften der Deutschen: Hauptsächlich wurden die unter 3.2.2.1 als typisch genannten Eigenschaften (positiv wie negativ) genannt. Entscheidend dabei ist jedoch die Erkenntnis, dass Inhalt, Struktur und emotionale Komponente des Bildes der

---

<sup>82</sup> So wird auch im Bildungs- und Erziehungssystem besonderer Wert auf die Zeit des 2. Weltkrieges und der Okkupation gelegt (vgl. Ruchniewicz, 2005, vgl. auch Wolff-Powęska, 1999).

Deutschen vom persönlichen Kontakt zu Deutschen abhängig zu sein scheint.<sup>83</sup> Schüler/innen, die solche Kontakte hatten, äußerten eher positive Einstellungen gegenüber Deutschland und den Deutschen, als diejenigen, die keine Gelegenheit hatten, in diesem Land gewesen zu sein und seine Einwohner kennengelernt zu haben.

Im Ergebnis wird deutlich, dass neben vielen anderen Punkten, dringend eine gemeinsame geschichtliche Aufarbeitung im Bildungs- und Erziehungssystem erfolgen muss. Ruchniewicz (2005) und Jahre zuvor auch Wolff-Powęska (1999) betonen, dass insbesondere im polnischen Bildungssystem ein besonderer Wert auf die Zeit des 2. Weltkrieges und der Okkupation gelegt wird. Im deutschen System hingegen gibt es eine „enorme Blindheit gegenüber dem östlichen Europa“ (vgl. Hinz, 2012:46). In einem gemeinsamen deutsch-polnischen Projekt ist deshalb die Idee eines gemeinsamen Geschichtslehrbuchs für Schulen anvisiert worden. Nach einigen nunmehr überstandenen Startkrisen begannen im April 2012 die gemeinsamen Arbeiten daran. Konzipiert ist eine Buchreihe in Deutschland für die Klassen 7 bis 10 und in Polen für das Gymnasium sowie die darauf folgende erste Klasse des Lyzeums oder Technikums (vgl. Hinz, 2012:46 f.). Der Expertenrat für das deutsch-polnische Projekt betont, dass das Ziel hierbei sei, vor allen Dingen ein *europäisches* Geschichtsbuch zu schreiben. Es sei nur ein Nebeneffekt, dass polnische und deutsche Historiker daran gemeinsam schreiben und in einem regen Austausch zueinander stehen würden. Sollte das Geschichtsbuch in viele Schulen Einzug finden, so wäre das ein bedeutender Meilenstein in den deutsch-polnischen Beziehungen (ebd.).

Kontakte bieten, so sie denn gut verlaufen – einen Vertrauensvorschuss. Im Allgemeinen scheinen sich die polnischen Jugendlichen aber mit Vertrauensvorschüssen zurückzuhalten. Auf die Frage, ob man den meisten Menschen vertrauen könne, fand Jonda (2007:125) heraus, dass nur 14 % der polnischen Jugendlichen das bejahten. Im Vergleich dazu taten dies bei ihren Altersgenossen aus West- und Ostdeutschland immerhin deutlich über 30 % im Westen und über 20 % im Osten Deutschlands (ebd.). In seinem aktuellen Beitrag schreibt Vetter (vgl. 2013:89), dass das kollektive Polen weiterhin in einer Kultur des Neides und des Misstrauens lebe. Man würde sich individuell schneller entwickeln als in der Gruppe, was zur Folge hat, dass man sich gegenseitig misstraue.<sup>84</sup>

---

<sup>83</sup> Dies belegen auch die Daten einer ähnlichen Untersuchung, die in dem Zeitraum von 1987 – 1997 unter Gymnasiasten durchgeführt wurde (vgl. Jonda, 1999). Neben dem Aspekt, dass die Zahl der Assoziationen, die die positiven Persönlichkeitsmerkmale von Deutschen ansprach, weitaus höher war, als die, die sich auf negative Merkmale bezogen, konnte zusätzlich resümiert werden, dass viele persönliche Kontakte das gegenseitige Bild voneinander zum Positiven gewendet haben.

<sup>84</sup> Nur ein Viertel der polnischen Gesellschaft meint, man könne anderen Menschen vertrauen. Dagegen betonen drei



Diese Einstellung würde die polnische Jugend auch daran hindern, gemeinsam in Form von Protesten gegen Misstände auf dem zukünftigen Arbeitsmarkt, dem sie in großen Schritten entgegenschreiten, vorzugehen. Leszczyński (2013:30) bemerkt, dass diese Art von Gedanken, dass eine kollektive Aktion ihre Lebensperspektiven verbessern könnte – oder auch nur überhaupt der Anstrengung wert sei -, den Jugendlichen völlig fremd ist. Das gegenseitige Vertrauen reicht bis jetzt nicht aus, um gemeinsam auf die Straße zu gehen. Vermutlich liegt das aber auch am mangelnden Vertrauen zu den Politikern. Die polnische Jugend ist der Meinung, dass die politisch Verantwortlichen ihre Versprechen und Erwartungen nicht erfüllen und ihre Handlungen nur von eigennützigen Interessen geleitet sind (vgl. Gałązka, 2013:3). Dabei ist die Jugendarbeitslosigkeit in Polen hoch. Über ein Drittel der unter 25-Jährigen ist arbeitslos (Vetter, 2013:32, vgl. auch Szafraniec, 2012:4). Im Vergleich hierzu steht Deutschland mit einer Jugendarbeitslosigkeit von 8,5 % noch vergleichsweise gut da (Müller, 2012).<sup>85</sup>

Zusätzlich fand in seinen Erhebungen zu Lebenswelten polnischer Jugend, das Zentrum für Jugendforschung an der Warschauer Universität heraus, dass die polnische Jugend dazu tendiert, den ‚Fremden‘ weniger nach seiner ethnischen oder religiösen Herkunft wahrzunehmen und zu beurteilen, als nach den Prinzipien seiner ‚Menschlichkeit‘. Es zählt dort vielmehr, dass derjenige ‚in Ordnung‘ ist (*w porządku*), als, welcher Gruppe er angehört (vgl. Fatyga, 2005). Eine ähnliche Aussage traf schon Riesner (1996:14) und folgerte, dass sich die polnische Jugend Zielen verpflichtet fühlt, die durch die Familie übermittelt werden und welche an die allgemein menschlichen und überzeitlichen Werte anknüpfen. „Dazu gehören elementare Normen des Zusammenlebens wie Ehrlichkeit, Verantwortungsbewusstsein, Arbeitsamkeit, Pflichtbewusstsein [und] Sorge für das Wohl des Mitmenschen“ (ebd.). Auch herrsche für über 80 % aller Polen im engsten Umfeld der Familie ein uneingeschränktes Vertrauen zu den jeweiligen Mitgliedern (Vetter, 2013:91). Für Olszewski (2006) ist es jedoch fraglich, wie lange diese Werte in einer sich schnell an den Westen anpassenden Gesellschaft noch halten werden. Schon heute haben sich viele Jugendliche eine Ich-will-alles-Mentalität angeeignet, die sie immer stärker einem Lebensprinzip

---

Viertel der Polen, das sehr große Vorsicht im Verhältnis zu den Mitmenschen angebracht sei (Vetter, 2013:90). Das Vertrauenskapital der Bürger wächst jedoch mit ihrem Bildungsgrad und Lebensstandard (ebd.).

<sup>85</sup> Wie Müller (2012) in ihrem Artikel schreibt, stelle dieser Umstand für Deutschland noch lange keinen Grund zur Freude dar, denn neben Deutschland, haben lediglich die Niederlande und Österreich vergleichsweise niedrige Jugendarbeitslosenquoten. Im restlichen Europa sieht es hingegen erschreckend aus. So werde auch Deutschland die Auswirkungen dieser Misstände zu spüren bekommen: „Gesellschaftliche Verwerfungen drohen Schockwellen über die Grenzen zu jagen, soziale Folgekosten könnten EU-weit vergemeinschaftet werden. Die Spaltung der Union in wohlhabende Jobbesitzer und abgehängte Verlierer könnte schon bald zur Zerreißprobe für das krisengeplagte Europa werden. Die Jugendarbeitslosigkeit wird für die EU langfristig zu einer noch größeren Gefahr, als die Schuldenkrise“ (ebd.).

der inneren Gespaltenheit zwischen dem „wir“ und dem „ich“ unterwirft (ebd.). Diese Befürchtung scheint nunmehr Realität geworden zu sein, auch in der Hinsicht, dass sie von Eltern auf den Nachwuchs übertragen wurde. Szafraniec (2012) zufolge würden verschiedene Untersuchungen nämlich zeigen, dass das Angebot der Gegenwart (das abwechslungsreiche, reiche und angenehme Leben) die polnische Jugend bereits in den 1990er Jahren erfolgreich verführt hat.<sup>86</sup> Die heutige Jugend Polens ist das Kind des neuen Systems. Der einst feststellbare Kern der Jugendwerte, die Konzentration auf Familie und das persönliche Glück, unterliegt heute einem Wandel (ebd.). „Nicht nur, dass unterschiedlichsten Aspekten der Rang, wichtige Lebensziele zu sein, eingeräumt wurde, sondern die Lebensziele selbst sind andere. Die Bedingung für persönliches Glück muss nicht mehr unbedingt eine Familie sein. Bei der Arbeit zählen ein gutes Einkommen und immer häufiger die persönliche Zufriedenheit und die Möglichkeit der Weiterentwicklung. Geld ist nicht einfach per se wichtig, sondern deshalb, weil es ohne Geld nicht möglich wäre, die Errungenschaften der Konsumgesellschaft zu nutzen und den individuellen Lebensstil zu gestalten“ (Szafraniec, 2012:3). Diese hohen Vorstellungen und Erwartungen stecken bei vielen jungen Menschen heute aufgrund der hohen Jugendarbeitslosigkeit in der Krise, was sich folglich in einer Unzufriedenheit niederschlägt.<sup>87</sup>

Gegenüber der EU-Osterweiterung zeigt sich insbesondere die polnische Jugend (im Vergleich zur deutschen Seite) besonders aufgeschlossen (vgl. Ratecka, 2003, Rippl/Boehnke, 2006). Dies

---

<sup>86</sup> „Beeindruckt von der Ideologie des Erfolgs, davon überzeugt, dass sie in einer Gesellschaft der vielen Möglichkeiten leben, traten die jungen Polen den Beweis an, dass sie die Kinder des neuen Systems sind. Der beispiellose Anstieg der Ambitionen in Sachen Bildung und Status, die hohen Erwartungen an das Lebensniveau, Optimismus, Pragmatismus und eine aktive Lebenshaltung wurden zum Bestandteil der Mehrheit der Jugend. Auch wenn die Vorstellungen von einem geglückten Leben weit konventioneller sind als die der Jugend im Westen, sind die Bestrebungen, dass es ein wohlhabendes, buntes und interessantes Leben werde, eines der deutlichsten Charakteristika des Porträts der polnischen Jugend“ (Szafraniec, 2012:3)

<sup>87</sup> Szafraniec (2012:4) zufolge hat diese Unzufriedenheit hauptsächlich drei Ursachen: 1. Die Expansion des Konsums, dem die polnische Jugend so sehr verfallen ist, wurde nicht ebenso expansiv von der Entwicklung des Kapitals begleitet. Die Errungenschaften der Konsumgesellschaft können sich nur diejenigen leisten, die Geld und eine entsprechende gesellschaftliche Position innehaben. Der Schlüssel dafür war Bildung. Der polnische Massenkonsum von höherer Bildung schlägt sich allerdings nicht in der beruflichen Karriere nieder, da das Bildungssystem seine Status verleihende Funktion verloren hat. Der Wert des Abschlusses sinkt, weil der Bedarf an Hochschulabsolventen gesättigt ist. Gleichzeitig ist er aber Bedingung für den beruflichen Werdegang. 2. Eine weitere Ursache für die Unzufriedenheit junger Menschen liegt in der generellen Beschäftigungssituation. Es gibt nicht genug Jobs oder nicht die geeigneten und somit auch kein Geld und folglich auch keine finanzielle Unabhängigkeit vom Elternhaus und keine Verwirklichung der eigenen beruflichen und persönlichen Ziele und Wünsche. Die Einkommenssituation ist der dritte Faktor, der zu Unzufriedenheit führt, und dies umso spürbarer, als sie mit den ausdifferenzierten Konsumvorstellungen junger Menschen zusammenprallt (ebd.). Berufsanfänger erhalten das niedrigste Einkommen. Obgleich in den letzten 10 Jahren eine systematische Verbesserung eingetreten ist, sind die Einkommen junger Menschen immer noch sehr niedrig und liegen durchschnittlich im zweiten oder dritten Zehntel der Einkommen aller Arbeitnehmer (ebd.). Eine relative Verbesserung der Situation tritt gewöhnlich nach sieben Jahren beruflicher Tätigkeit ein (ebd.).

beinhaltet jedoch nicht reine emotionale Aspekte. Hier spielt auch ein nutzenorientierter Faktor eine entscheidende Rolle, aus welchem vor dem Hintergrund der Europäischen Union ein Vorteil für sich abgeleitet wird (Rippl/Boehnke, 2006). So sahen bereits vor dem Beitritt Polens zur EU viele polnische Jugendliche Vorteile für sich und ihr Land, vor allen Dingen im leichteren Zugang zum Studium, die Möglichkeit einer künftigen Arbeit in den EU-Ländern oder Reisemöglichkeiten ohne Pass und Kontrollen, sowie einem Wirtschaftsaufschwung (Ratecka, 2003).

### **3.2.3 Zusammenfassende Darstellung und Diskussion**

Eine Normalisierung der deutsch-polnischen Beziehungen fing mit der Unterzeichnung zweier Verträge an: 1990 mit dem Grenzvertrag und 1991 mit dem Nachbarschaftsvertrag. Viele Ängste der Polen vor Deutschland, die sicherlich seitens der politischen Machthaber noch geschürt wurden, verschwanden aus dem polnischen Bewusstsein und die Sympathie- und Akzeptanzwerte für die Deutschen stiegen. Im Zuge der vertraglichen Realisierungen setzte in Polen ein langer und harter Transformationsprozess ein, der dem Land und seinen Bürgern viele Anpassungsleistungen und Reformen abverlangte - und bis heute noch abverlangt. 2009 wurde erst das Bildungssystem umfassend reformiert.<sup>88</sup> Der Wandel, der mit einem solchen Prozess einhergeht, spiegelt sich in unterschiedlichen Wahrnehmungsperspektiven wider. Während ein Teil der Menschen auf diese Veränderungen positiv reagierte, waren andere damit überfordert, weshalb von einigen die neue Wirklichkeit mehr als Bedrohung denn als Chance wahrgenommen wurde. Alte Werte und Leitbilder veränderten sich oder wurden durch neue abgelöst. Die enge Bindung an Eltern und an ein Zuhause, das mit dem Heimatort identisch ist, verändert sich heute genauso wie die Erkenntnis zutage tritt, dass das Bedürfnis nach Sicherheit und Stabilität sich auch an anderen Orten realisieren lässt (vgl. Użycki, 2009:22). Der Wert der Kirche befindet sich in einem starken Abwärtstrend und die Angst vor dem deutschen „Aggressor“ haben die Polen fast gänzlich verloren. Über 81 % aller Polen sind hingegen der festen Überzeugung, dass freundschaftliche und partnerschaftliche Beziehungen zwischen Deutschen und Polen möglich sind, weshalb sie die gemeinsamen Beziehungen auch als überdurchschnittlich gut bewerten. Der kulturelle Wandel in der polnischen Bevölkerung, bedingt durch den Transformationsprozess, führt zu der Beobachtung, dass Polen Deutschland in Bezug auf das normale Alltagsleben immer ähnlicher wird. In Hinblick auf die

---

<sup>88</sup> 2009 wurden neue Veränderungen im bereits (seit 1999-2007) vielen Reformen unterzogenen Bildungssystem durchgesetzt. So wurde bspw. das Einschulungsalter der Kinder von bisher sieben auf sechs Jahre gesenkt (vgl. u. a. die polnische Wochenzeitung WPROST, 23.01.2009). Viele der Reformansätze im Bildungssektor folgen inzwischen nicht nur den Linien europäischer Bildungspolitik, sondern sind auch – ähnlich den deutschen Entwicklungen – als Lösungsversuche für den verschärften Wettbewerb und die Internationalisierung aller Lebensbereiche zu werten (Steier, 2010:2).

wechselseitigen Sichtweisen der Menschen übereinander ergibt sich jedoch ein etwas anderes Bild, das durch Vorurteile bedingt äußerst widersprüchlich ist. Zum einen stuften die Polen die Deutschen hinsichtlich Modernität, Bildung und Unternehmertum sehr hoch ein, trotzdem hält ca. jeder fünfte Pole die Deutschen für intolerant, verschlossen und unfreundlich - jeder zweite sogar für überheblich. Dennoch entwickelt sich zusehends auch ein Bewusstsein in der Bevölkerung, dass viele Bewertungen der Deutschen schlichtweg nicht möglich sind, da zwischenmenschliche Kontakte fehlen, um ein eindeutiges Urteil über den anderen fällen zu können. Diejenigen, die auf persönliche Erfahrungen und Erkenntnisse zurückgreifen können, bewerten Deutschland und Deutsche deutlich positiver. Leider bezieht aber noch ein Großteil der Polen sein Wissen über Deutschland und Deutsche aus dem Fernsehen. Positiv fallen jedoch beim Vergleich von zeitlich weiter auseinander liegenden Untersuchungen Ergebnisse auf, die bezeugen, dass alte Ressentiments rückläufig werden und immer mehr Polen den Deutschen Vertrauen entgegenbringen. Darüber hinaus schätzen drei Viertel der Befragten die Beziehungen zwischen beiden Ländern als gut ein und versuchen sich nicht durch angeheizte Streitfragen von Politikern und Experten beirren zu lassen. Auch verändern direkte Kontakte das Bild des Deutschen in den Augen eines Polen. Alte Stereotype und Ansichten werden auf ihren Wahrheitsgehalt hin überprüft und korrigiert. Umfragen unterstützen diese positive Tendaussage, wonach die Polen mittlerweile eine „Versöhnung“ mit den Deutschen zu 80 % für möglich halten.

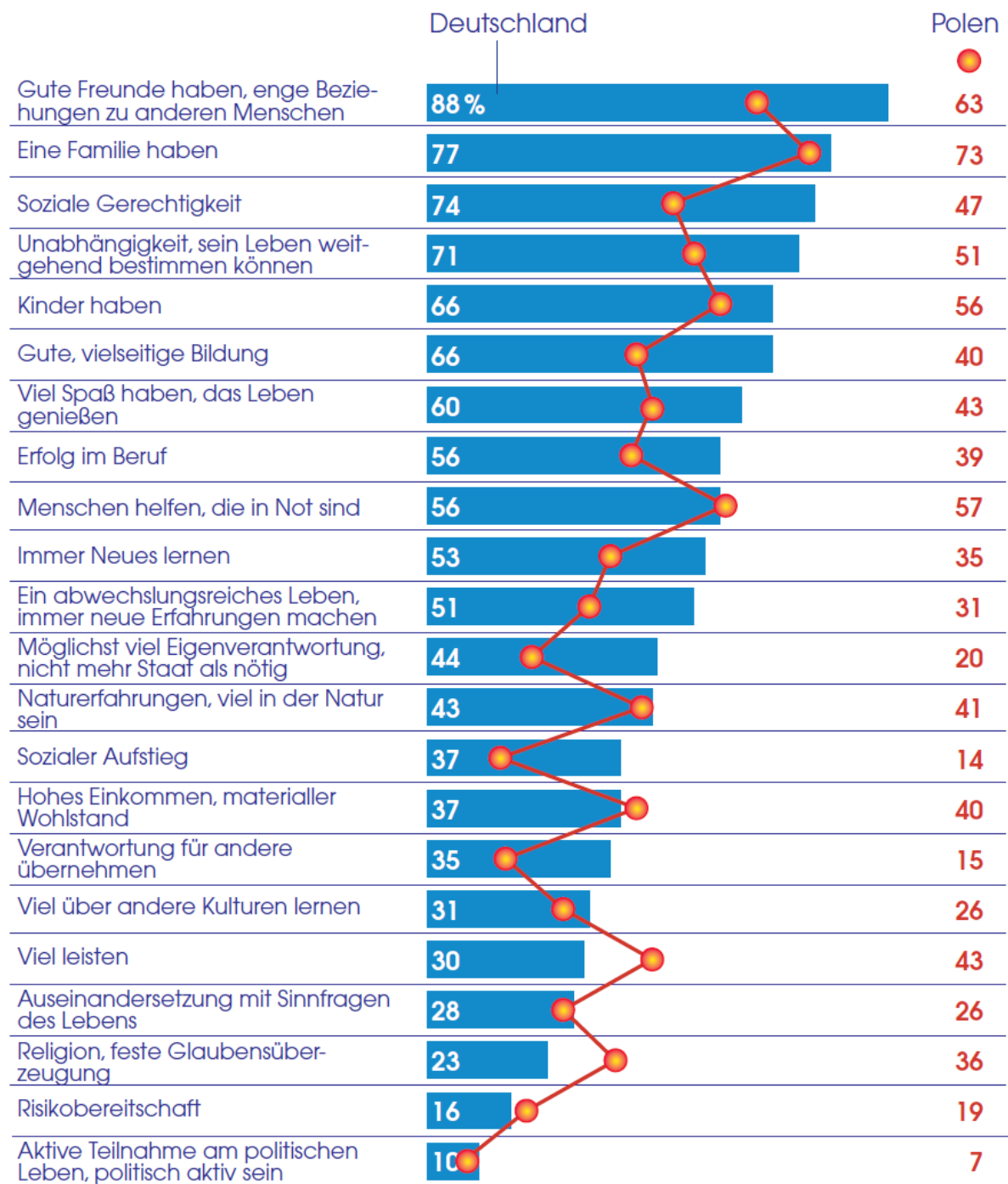
„Versöhnung“. Bei der Betrachtung dieses Wortes stellt sich Telus (1999) die Frage, ob es heute noch passend gewählt ist, ob es noch zeitgemäß ist - oder ob der Begriff nicht versucht, Disparitäten aufrechtzuerhalten, in dem er Vergangenes immer wieder in Erinnerung ruft. Bedarf das deutsch-polnische Verhältnis heute tatsächlich noch einer Versöhnung? Das Wort „Versöhnung“ stand zu Beginn der bundesdeutschen Ostpolitik. Es war vor allem die Denkschrift der Evangelischen Kirche in Deutschland, die 1965 diesen theologischen Begriff auf das Verhältnis zwischen Deutschland und Polen übertrug. Entscheidend dabei war, dass Versöhnung zwischen Völkern möglich sein sollte (Telus, 1999:305). „Das Wort „Versöhnung“, mit seinem biblischen Pathos, der Erinnerung an Schuld und Forderung nach Sühne, scheint schlichtweg nicht mehr zeitgemäß zu sein. Bei den jungen Menschen auf beiden Seiten muss dieses Wort als ein Versuch empfunden werden, sie kraft des Nationalgedankens nachträglich in einen fremden und immer weniger verständlichen Krieg verwickeln zu wollen. Die Wortwahl, die in den 60er Jahren der Politik als ein fortschrittliches Postulat vorgehalten wurde, verkümmert ein Vierteljahrhundert später zu einem politischen Diskurs, der sich des Aufrufs zum Dialog zwischen den Nationen zwecks Konservierung des Nationalen

bedient“ (ebd. S. 306). So könnte es sein, dass nicht die Differenz zwischen den Ländern ein Problem darstelle, sondern die Art, wie sie gemacht wird (ebd. S. 317).

Vergleicht man die jeweiligen Wertvorstellungen von Deutschen und Polen miteinander, dann kann man tatsächlich zu dem Ergebnis gelangen, dass sie sich in ihren grundsätzlichen Vorstellungen darüber, was im Leben wichtig und erstrebenswert ist, unterscheiden (IfD-Allensbach, 2011:91). Wie *Tabelle 12* unten zeigt, wird ein großer Teil bestimmter Lebensbereiche von den Deutschen als wichtiger angesehen, als von den Polen. Nur zwei Bereichen misst die polnische Bevölkerung gegenüber der deutschen mehr Bedeutung bei. Zum einen halten es 43 % der Polen für wichtig, im Leben viel zu leisten. Diese Meinung vertreten nur 30 % der Deutschen. Zum anderen sind für 36 % der Polen Religion und feste Glaubensüberzeugung wichtiger als für die Deutschen, die mit 23 % abschneiden. Wie das IfD Allensbach (2011:91) betont, ist hier weniger erstaunlich, dass die Polen diesem Aspekt mehr Bedeutung beimessen als die Deutschen. „Viel erstaunlicher ist es, dass nur gut jeder dritte Pole die Religion in seinem Leben für sehr bedeutsam hält. Damit landet in einer Gesellschaft, die von den Deutschen (...) vor allem mit Religiosität in Verbindung gebracht wird, dieser Wert nur auf Platz 13 der wichtigen und erstrebenswerte Ziele im Leben“ (ebd.).

Ferner offenbart der Vergleich der Wertvorstellungen von Deutschen und Polen mit dem Image, das beide Länder voneinander haben, einige weitere erstaunliche Diskrepanzen: „So lässt sich von den kühlen, ökonomisch handelnden Deutschen, denen Werte im Leben nicht so wichtig sind – so wie es im Deutschlandbild der Polen zum Ausdruck kommt – in den eigenen Wertvorstellungen der Deutschen nur wenig wiederfinden. Werte wie ‚viel leisten‘, ‚hohes Einkommen‘ oder ‚Erfolg im Beruf‘ sind im deutschen Wertekanon eher nachrangige Werte und werden von den Polen sogar teilweise als wichtiger eingestuft. Umgekehrt haben traditionelle Werte wie Familie, Kinder, gute Freunde oder Hilfsbereitschaft bei den Deutschen die größte Bedeutung. Anders, als es die beiden Länderimages nahelegen, halten die Deutschen alle diese Werte für wichtiger, als die polnische Bevölkerung“ (ebd.).

## Was Deutsche und Polen im Leben wichtig und erstrebenswert finden



Basis: Bundesrepublik Deutschland und Polen, Bevölkerung ab 16 Jahre  
 Quelle: Allensbacher Archiv, IfD-Umfragen 10067 und 6214 (Februar 2011)

© IfD-Allensbach

**Tabelle 12:** Wertvorstellungen von Deutschen und Polen (Quelle: IfD-Allensbach, 2011:91)

Es ist interessant, dass Aspekte, von denen die Polen überzeugt sind, sie in einem stärkeren Maße bei den Deutschen vorzufinden, sich viel eher bei ihnen selbst finden lassen, als bei ihrem Nachbarn. Wie stark muss jedoch hier die emotionale Komponente sein? Wenn man einer Leistungsgesellschaft angehört, die wie die polnische sich noch formiert, seinen Bürgern nicht nur viel abverlangt, sondern sie gleichzeitig „hungrig“ macht nach Erfolg und materiellem Wohlstand, während sie gleichzeitig zum Ausdruck bringt, dass noch nicht alles erreicht ist. In so einer Gesellschaft bleibt immer weniger Zeit für Familie und Freunde und somit auch dafür, für andere Verantwortung zu übernehmen. Wenn man aus solcher Perspektive heraus dann noch ein anderes Land betrachtet und der Überzeugung ist, in diesem Land gehe es noch leistungsorientierter zu, noch disziplinierter, noch hungriger – wie „kalt“ muss dieses Bild dann vom anderen sein?

Die deutsch-polnischen Wahrnehmungen und Stereotype kennzeichnen vor allem die asymmetrischen Entwicklungen nach dem Zweiten Weltkrieg. Beide Länder waren nicht nur physisch, sondern auch zivilisatorisch und kulturell voneinander getrennt. Die Modernisierung beider Länder vollzog sich räumlich und zeitlich in unterschiedlicher Weise. Deutschland wurde zu einem wirtschaftlich dynamischen, modernen und demokratischen Land, während Polen in der Sackgasse des real existierenden Sozialismus unterentwickelt zurückblieb und sich vom Westen immer weiter entfernte. Es ist vor allem diese Zeit, die sich nach wie vor in den deutschen Vorurteilen über Polen widerspiegelt. Obwohl sich die Zeiten längst geändert haben, haben Polens Leistungen der letzten Jahre, sowohl beim Aufbau der Demokratie, als auch der Marktwirtschaft, im allgemeinen, öffentlichen Bewusstsein der Deutschen kaum Wurzeln geschlagen. Eher macht sich eine Unkenntnis bei ihnen über Polen bemerkbar, weshalb es den Deutschen auch schwer fällt, die Beziehungen Deutschlands zu Polen einzuschätzen. Wie aus den Ergebnissen hervorgeht, ist das Interesse der Deutschen an den Beziehungen zu Polen geringer als andersherum, was die Vermutung aufkommen lässt, dass diese als nicht so bedeutend eingeschätzt werden<sup>89</sup>. Diese Vermutung wird durch andere Studien insoweit entschärft, als dass eine Wahrnehmung der wirtschaftlichen und politischen Errungenschaften eingetreten ist, weshalb das Bild eines rückständigen Polen deutlich in der öffentlichen Meinung zurückgegangen ist. Auch hier zeigt sich aber, wie hartnäckig diese stereotypen Bilder sind und die Meinungen insbesondere derer prägen, die ihre Polenkenntnisse hauptsächlich aus den Medien beziehen. Diejenigen haben nämlich öfter

---

<sup>89</sup> Dieser Zusammenhang macht sich auch in der Häufigkeit der Auseinandersetzung mit deutsch-polnischen Themen bemerkbar. Die entschiedene Autorenmehrheit, die zu diesen Themen publiziert, stellt die polnische Seite dar. Damit kommt auch die Frage auf, ob es sich hierbei mehr um ein polnisches, denn um ein deutsches Thema handelt.

ein äußerst negatives Polenbild und assoziieren Polen viel häufiger mit Diebstahl und Schwarzarbeit. Andere, die grenzüberschreitende Kontakte pflegen, verändern ihr Bild und passen es an. Dass der erste Kontakt stark von den negativen Erwartungen abweicht, wird durch das Verwerfen alter Vorurteile deutlich.

Neben Łada (2010) und dem IfD Allensbach (2011) kritisiert auch Urban (2009) die deutsch-polnischen Klischees in den Medien deutlich und macht sie für die vielen verzerrten Bilder, die die beiden Nationen voneinander haben, verantwortlich. Weil dem so ist, würden viele polnische Werbefachleute die Vorurteile bei den Kampagnen für den Export polnischer High-Tech-Produkte einkalkulieren. „So hat ein Posener Bushersteller den ersten europäischen Stadtbus mit Hybridantrieb serienreif gemacht. Die Firma heißt Solaris, zu ihrer Produktpalette gehören die Typen „Urbino“, „Alpino“, „Vacanza“. Diese Namen sollen ganz offensichtlich das Herkunftsland verschleiern, da es ganz einfach nicht mit technischem Fortschritt in Verbindung gebracht wird. Solaris-Busse fahren mittlerweile in mehreren Dutzend deutschen Städten, aus Berlin ging ein Großauftrag von mehr als 200 Stück an die Produzenten. Doch dürften wohl nur die wenigsten Fahrgäste wissen, dass die ultramodernen Busse keineswegs aus Italien, sondern aus Polen kommen; sie passen nicht in das Polenbild, das die Mehrheit der Deutschen nach wie vor pflegt“ (ebd.). Auch Koenen (2009:113) bestätigt, dass das Label „Made in Poland“ aus der Sicht von polnischen Jungunternehmern nicht positiv besetzt ist und eher verschwiegen werden sollte. In ihrer neuesten Publikation stellten jedoch Łada/Fałkowska-Warska (2012) eine zunehmende Versachlichung der Themen in der Presse in beiden Ländern fest, was in dieser Hinsicht als ein positives Zeichen zu werten ist.

Es ist auch interessant, in welchem Widerspruch die jeweiligen Stereotype zueinander stehen. So halten bspw. ca. 32 % der Deutschen die Polen für rückständig. Zeitgleich loben aber 32 % der Deutschen Polens Unternehmertum und 38 % empfinden dabei die Polen als fleißig, sogar 27 % als modern. Ein anderes Beispiel zeigt, dass 30 % der Deutschen die Polen als tolerant, diszipliniert und verantwortungsvoll bezeichnen würde - genauso wie auch 30 % diese als unehrlich beschreiben würde. Wie aber passt das zusammen? Kann man verantwortungsvoll und gleichzeitig unehrlich sein? Oder rückständig und gleichzeitig unternehmerisch und modern? Wie können die jeweiligen Meinungen sogar in gleichen Studien so voneinander abweichen? Auf der polnischen Seite verhält es sich genauso: Die Deutschen stehen bezüglich ihrer Modernität, Bildung und des Unternehmertums hoch im Kurs. Dennoch gelten sie für viele als intolerant, verschlossen,



unfreundlich oder überheblich. Wie kann es aber sein, dass Aspekte des Erfolges, wie Modernität oder Unternehmertum sich mit Intoleranz, Verslossenheit und Unfreundlichkeit verbinden lassen? Müssten sie nicht eigentlich zu einem umgekehrten Ergebnis führen? Nationale Stereotype sind so weit verbreitet wie falsch. Der vermeintliche Nationalcharakter hat mit der wahren Persönlichkeit der Menschen wenig zu tun, daher sollten sich Menschen und ihre Gegenüber mehr als Individuen begreifen, als sie das bislang tun (vgl. Wilhelm, 2006:18).

Dass das Denken in Stereotypen und Vorurteilen teuer werden kann, bewies auch die Studie von Lungwitz/Preusche (2002). Die Autoren kommen in ihrer Untersuchung zu Kooperationen zwischen ostdeutschen und polnischen Firmen zusammenfassend zu dem Ergebnis, dass nach Überwindung der Anfangsschwierigkeiten die Zusammenarbeit in der Regel zufriedenstellend funktionierte. Probleme traten vor allem in der unterschiedlichen Herangehensweise an die geknüpften Kontakte und die mit ihr verbundenen Erwartungen auf. So war das Finden einer als vertrauenswürdig eingestuften polnischen Unternehmenspersönlichkeit der erste Schritt zu einer erfolgreichen ostdeutsch-polnischen Kooperationsbeziehung. Dies erfolgte nicht über blindes Vertrauen, sondern über vorerst durch einen von Skepsis begleiteten Prozess. So erstatteten ostdeutsche Unternehmer zuerst Betriebsbesuche und testeten das Können und die Qualitätsfähigkeit des potentiellen polnischen Partners anhand von Probeaufträgen vor Beginn einer festen, auf gegenseitiger Vertrauensbasis beruhenden Kooperation, die sich im Laufe der Beziehung von ursprünglich einer Person auf das Unternehmen als Ganzes ausdehnte (vgl. Lungwitz/Preusche, 2002:320). Im Falle polnischer Unternehmer war das Vertrauen weniger an eine Person geknüpft, als vielmehr an das als vertrauenswürdig geltende deutsche Wirtschaftssystem, einschließlich der dort vermuteten Tugenden wie Qualitätsarbeit und organisatorische Perfektion. Auf diese Weise räumte man dem ostdeutschen Part einen Vertrauensvorschuss ein. Dieses Vertrauen war damit zunächst anfälliger gegenüber praktischen Erfahrungen (Lungwitz/Preusche, 2002:319).

Ähnlich wie auf polnischer Seite ändern sich auch auf der deutschen Seite die Meinungsbilder über den Nachbarn jenseits der Oder. Das Sympathieniveau der Deutschen gegenüber Polen steigt, wenn auch langsam, so doch kontinuierlich. Während im Jahr 2006 26 % der Deutschen Sympathien für Polen hegten, waren es 2011 schon 32 %. 47 % aller Deutschen waren in diesem Punkt unentschlossen. Ein Potential, das sich im Lauf der nächsten Jahre zum Positiven wenden könnte.

Auch wenn der Blick der Polen auf Deutschland viel realistischer ist, als andersherum, so wird Polen heute insgesamt von den Deutschen viel stärker als eine gefestigte Demokratie wahrgenommen. Vielleicht hängt das damit zusammen, dass Polen in den Jahren 2011 und 2012 in den Medien Europas und der ganzen Welt praktisch ständig präsent war (vgl. Duszczyk, 2013:4). Es ist das einzige Mitgliedsland der EU, das bisher nicht nur die Krise, sondern auch eine wirtschaftliche Rezession vermieden hat (ebd. S. 2). Dabei ist es wohl gelungen, einiges an stereotypen Bildern zu überwinden und bei Skeptikern das Bild eines leistungsfähigen und ausländerfreundlichen Landes zu verankern, das wirtschaftlich gut zurechtkommt und auf viele Herausforderungen vorbereitet ist (vgl. ebd. S. 4).

Insgesamt sind bei der Betrachtung der jeweiligen Bilder positive Tendenzen hervorgetreten, die auf eine bessere Zukunft beider Länder hoffen lassen, auch wenn sich die politischen Eliten in der noch nicht so lange zurückliegenden Vergangenheit eher kontraproduktiv verhalten und vorhandene Stereotype für eigene Zwecke instrumentalisiert haben. Auf dem politischen Parkett offenbarten sich zahlreiche Konflikte, insbesondere in der Europapolitik, der Interpretation der gemeinsamen Geschichte und der Weltpolitik. Ein qualitativer Umbruch war nicht zu verzeichnen, da keine langfristigen gemeinsamen Ziele gefunden wurden. Nach wie vor fehlt es bis jetzt an einer gemeinsamen Gesamtvision zu deutsch-polnischen Beziehungen und an entsprechenden Strategien zu ihrer Umsetzung. Insgesamt sind die Beziehungen zwar recht intensiv und es gibt ein weitreichendes Netzwerk gegenseitiger Kontakte aufgrund derer sich eine gemeinschaftliche Dynamik eingestellt hat, die zu sichtbaren und positiven Effekten geführt hat, jedoch müsse man nun aufpassen, dass sich keine Trägheit gegenüber noch nicht erreichten Zielen einstellt.

Während sich aber in der noch jungen Vergangenheit die politischen Eliten gegenseitig den Rücken zuehrten, übersahen sie, dass die jeweiligen Gesellschaften sich engere Zusammenarbeit wünschten. Es bleibt offen, wie die neuen Spitzen der politischen Eliten die Länder einander näher bringen werden. Auf jeden Fall bedarf es, wie im Falle Gaucks ersichtlich wurde, viel Fingerspitzengefühl auf beiden und für beide Seiten, um alte Vorurteile nicht wieder aufleben zu lassen. Der ehemalige Bundespräsident Wulff betonte eine gemeinsame Zukunft unter Freunden, forderte die Deutschen dazu auf, sich mehr für ihr Nachbarland zu interessieren und dorthin zu reisen. Ein Schritt in die Zukunft, der vor allem auf der Jugend aufbaut, einer Jugend, die aber in so vieler Hinsicht ein Spiegelbild der eigenen Gesellschaft ist. So ist bei der deutschen Jugend das Polenbild weder freundlich noch feindlich. Es gibt keine großen Kenntnisse über Polen und auch

kein großes Interesse daran, das Land und die Leute kennenzulernen. Die Jugend steht Polen eher gleichgültig gegenüber. Auf der anderen Seite ist die polnische Jugend derzeit einem gesellschaftlichen Wertewandel ausgesetzt, der vor ihr nicht halt macht und ihr einiges an Umdenken abverlangt. Insgesamt weisen polnische Jugendliche (wie der allgemeine Teil der Bevölkerung auch) größere Kenntnisse über Deutschland auf. Gleichzeitig haben sie aber auch einige Vorurteile dem Nachbarn gegenüber, ähnlich wie ihre Eltern und Großeltern. Die gegenseitige Situation schätzen sie im Vergleich zu ihnen aber pragmatischer ein. Sie suchen eher den Kontakt zu Deutschen und bewerten ihre neu gewonnen und auf Erfahrungen gestützten Sichtweisen dann von Neuem. Zusätzlich leiten sie für sich auch Vorteile aus den Kontakten nach Deutschland ab.

Um sowohl dem Desinteresse einerseits und den Vorurteilen andererseits bereits im Jugendalter entgegenzutreten und die jeweiligen Blickwinkel früh genug „gerade zu rücken“, möchte man aktuell in einem gemeinsamen Projekt ein Geschichtsbuch für Schulen herausbringen, in dem beide Seiten gleichwertig behandelt werden. Es bleibt zu hoffen, dass es in vielen Schulen Einzug finden wird.

Wie aus der Analyse demografischer Faktoren im Kapitel 3.1 und der Berücksichtigung ihrer jeweiligen Auslegungen hervorging, waren diese durch Ängste der Bevölkerung charakterisiert, die nicht unabhängig von den jeweiligen Beziehungen beider Länder betrachtet werden konnten, da sie durch historische Kontexte miteinander verbunden waren und nach wie vor sind. Aus diesem Grund erfolgte eine intensivere Auseinandersetzung mit den deutsch-polnischen Beziehungen im Kapitel 3.2, um die jeweiligen Sichtweisen aufeinander kennenzulernen. Wie mit der Diskussion herausgearbeitet werden konnte, sind es vor allen Dingen die jeweiligen stereotypen Vereinfachungen des Unbekannten, mit denen man sich ein Bild des Nachbarn macht. Hier werden noch die Bilder aus der Zeit des Zweiten Weltkrieges verwendet, insbesondere aber die der Nachkriegszeit, die die jeweiligen Anschauungen prägen und ein äußerst brisantes Problemfeld erzeugen, dass sich gut für andere Zwecke instrumentalisieren lässt. Wie verhält es sich aber mit den „Weichen Faktoren“ der soziokulturellen Parameter aus *Tabelle 2* im Kapitel 2.3.3? Nur wenige der „Weichen Faktoren“, die in *Tabelle 2* aufgelistet wurden, konnten sich aus der bisherigen Betrachtung herauskristallisieren, so z. B. das Leitbild der Familie, welches sich jetzt immer stärker in einem Umbruch befindet und andere gesellschaftliche Veränderungen, sowie Wertewandel. Auf andere Parameter, wie bestimmte Normen, Kommunikationsformen, Umgang mit Konflikten oder

zeitliche Wertstrukturen o. ä., konnte bislang nicht Bezug genommen werden, da sie bei den gegenseitigen Betrachtungen der deutsch-polnischen Beziehungen von den Akteuren nicht reflektiert wurden. Wie aber aus Kapitel 2 dieser Arbeit hervorging, ist das wirtschaftliche Handeln auch kulturabhängig, weshalb die Analyse kultureller Parameter empfohlen wird, da sie den Markterfolg eines deutschen Investors in Polen beeinflussen können. Die Quantifizierung dieser Parameter findet insbesondere in kulturvergleichenden Studien statt, die man durch den Einsatz unterschiedlicher Modelle, wie dem Hofstede-Modell und bspw. der Grounded Theory Methode, zu messen bzw. zu erfassen versucht, um übergreifende Klassifizierungen vornehmen zu können. Das folgende Kapitel 3.3 widmet sich diesem Thema und den Erkenntnissen solcher Studien, die sich in erster Linie mit kulturellen Einflüssen auf die deutsch-polnische Zusammenarbeit und das Management auseinandersetzen und in der Mehrzahl aus ihren Ergebnissen kulturelle Unterschiede ableiten. Die Erkenntnisse werden im Anschluss im Kapitel 3.4 mit Erfahrungen aus der Unternehmenspraxis verglichen und auf Konsistenz geprüft.

### **3.3 Kulturelle Unterschiede in der deutsch-polnischen Wirtschaftskommunikation**

„Die IBM-Befragungen wurden für konzerninterne Zwecke durchgeführt, und nicht für die Untersuchung kultureller Unterschiede. Erst nach der Datensammlung entschloss ich mich, das Material als Grundlage für eine kulturvergleichende Untersuchung heranzuziehen.“  
(Hofstede, 1997).

Beschäftigt man sich mit der Literatur des kulturvergleichenden Managements, wird schnell der Einfluss der Untersuchung Geert Hofstedes auf zahlreiche Folgestudien deutlich. Das große Interesse an der Arbeit Hofstedes scheint nicht zuletzt in dem quantitativen Vorgehen begründet zu sein, auch wenn dieses gleichfalls Anlass zur Kritik gibt. Scherm/Süß (2001:29 ff.) beispielsweise stellen in Frage, dass mit standardisierten schriftlichen Befragungen Kultur tatsächlich erhoben werden kann. Das große Interesse an Hofstede im Rahmen des internationalen Managements erklären beide vor allem damit, dass mit seiner Forschung erstmalig systematisch versucht wurde, die Wirkung von Kultur auf verschiedene Aspekte des Managements zu quantifizieren: „Hofstede ist es (...) gelungen, Kultur aus ihrer Rolle der „Ex-post-Erklärung“ für unerklärte Varianzen im Management herauszuholen, die Sensibilität des Management (und auch der Wissenschaft) für sie zu erhöhen und sie als wesentlichen Einflussfaktor zu etablieren (2001:29).“

Auch Triandis (2004) kommt zu dem Schluss, dass: "(...) each of the important dimensions of cultural variations has been uncovered by Hofstede. The dimensions he identified are relevant to

how people function in industrial societies. We can look at the way these dimensions influence psychological processes and organizational behaviors in many cultures (Triandis, 2004:93)."

### 3.3.1 Hofstedes Kulturdimensionen

Hofstede führte seine Studie zu zwei Zeitpunkten durch, einmal im Jahre 1968 und nochmals im Jahre 1972. Die ländervergleichende Erhebung bestand aus insgesamt 116.000 Fragebögen, die er bei Beschäftigten von 72 Tochtergesellschaften des IBM-Konzerns verteilt hatte. Die Fragen befassten sich vor allem mit den persönlichen Werten der Beschäftigten in Bezug auf die Arbeitssituation und sie bildeten einen Teil einer umfangreicheren Fragenliste über die persönlichen Einstellungen von Mitarbeitern. Die Datenbasis war sehr umfangreich und umfasste Beschäftigte aus 38 Berufen und 20 Sprachen (Hofstede, 1997:363).

Kritiker an Hofstedes Forschung zweifeln an, dass Beschäftigte eines sehr spezifischen Konzerns wie IBM als Stichprobe dafür dienen können, etwas über die Kultur der jeweiligen Länder „im allgemeinen“ zu erfahren. Hofstede argumentiert in diesem Zusammenhang:

„Sie sagen: *Wir kennen die Leute von IBM. Das sind ganz besondere Menschen, immer mit weißem Hemd und Krawatte, die sind überhaupt nicht repräsentativ für unser Land.* Diejenigen, die das sagen, haben ganz recht: IBM-Leute bilden keine repräsentative Stichprobe aus der Bevölkerung des Landes. Wie aber bereits [im vorherigen Abschnitt seines Buches] gesagt, brauchen Stichproben für ländervergleichende Untersuchungen nicht repräsentativ zu sein, sondern nur funktional äquivalent. IBM-Mitarbeiter sind eine kleine, aber sehr gut zusammengesetzte Stichprobe. Beschäftigte multinationaler Gesellschaften im allgemeinen, und im Falle von IBM im Besonderen, bilden attraktive Informationsquellen für Vergleiche nationaler Eigenschaften, da sie in vielerlei Hinsicht - mit Ausnahme der Nationalität - einander ähnlich sind, nämlich in Bezug auf ihren Arbeitgeber (mit dessen gemeinsamer Unternehmenskultur), ihre Art von Arbeit und - für vergleichbare Berufe - ihr Bildungsniveau. Das einzige Kriterium, für das es systematische und bleibende Unterschiede zwischen nationalen Gruppen innerhalb solch einer homogenen multinationalen Gesamtheit gibt, ist die Nationalität selbst - das nationale Umfeld, in dem die Menschen aufgewachsen sind, bevor sie zu diesem Arbeitgeber kamen. Deshalb zeigt der Vergleich von IBM-Tochtergesellschaften kulturelle Unterschiede mit ungewöhnlicher Deutlichkeit (Hofstede, 1997: 363 f.).“

Als Ergebnis entwickelt Hofstede auf der Basis von Korrelations- und Faktoranalysen zunächst vier grundlegende übergreifende Dimensionen zur Charakterisierung von Kulturunterschieden, denen

folgende, neuerdings etwas überarbeitete Kulturdefinition, zugrunde gelegt wurde:

„Kultur ist immer ein kollektives Phänomen, da man sie zumindest teilweise mit Menschen teilt, die im selben sozialen Umfeld leben oder lebten, d. h. dort, wo diese Kultur erlernt wurde. Kultur besteht aus den ungeschriebenen Regeln des sozialen Spiels. Sie ist die *kollektive Programmierung des Geistes, die die Mitglieder einer Gruppe oder Kategorie*<sup>90</sup> von Menschen von einer anderen unterscheidet.“<sup>91</sup> (Hofstede/Hofstede, 2009:4)

Die vier Dimensionen Hofstedes werden nachfolgend näher erläutert.

### 1. Die *Machtdistanz*:

Innerhalb der Dimension Machtdistanz wird das Ausmaß zum Ausdruck gebracht, bis zu dem erwartet und akzeptiert wird, dass Macht in einer Gesellschaft ungleich verteilt ist. In Ländern mit geringer Machtdistanz erwarten die Mitarbeiter, in die Entscheidungen miteinbezogen zu werden. Privilegien und Statussymbole stoßen auf Missbilligung. In Ländern mit großer Machtdistanz erwarten Mitarbeiter, Anweisungen zu erhalten. Privilegien und Statussymbole für Manager werden erwartet und sind populär. Es gibt große Unterschiede im Gehalt innerhalb der Hierarchie (vgl. ausführlich Hofstede 1997:25 ff.).

### 2. *Unsicherheitsvermeidung*:

Unsicherheitsvermeidung erfasst, inwieweit sich Menschen durch ungewisse und unbekanntere Situationen bedroht fühlen. In Gesellschaften mit schwacher Unsicherheitsvermeidung bedeutet Ungewissheit eine normale Erscheinung im Leben und wird täglich hingenommen, wie sie gerade kommt. In Gesellschaften mit einer starken Unsicherheitsvermeidung wird die dem Leben innewohnende Unsicherheit ständig als Bedrohung empfunden, die es zu bekämpfen gilt. Es gibt ein subjektives Gefühl der Angst und nur bekannte Risiken werden akzeptiert (vgl. ausführlich Hofstede, 1997:151 ff.).

---

<sup>90</sup> „Eine Gruppe bezeichnet eine Reihe von Menschen, die in Kontakt miteinander stehen. Eine Kategorie besteht aus Menschen, die ohne zwingend Kontakt miteinander zu haben, eine Gemeinsamkeit aufweisen, z.B. alle weiblichen Manager, oder alle Menschen, die vor 1940 geboren sind.“ (Hofstede/Hofstede, 2009:47)

<sup>91</sup> Hofstede/Hofstede (2009:47) erklären, dass der Begriff der „kollektiven Programmierung des Geistes“ dem Begriff des „Habitus“ des französischen Soziologen Pierre Bourdieu (1930-2002) ähnelt, und zitieren diesen wie folgt: „Unter bestimmten Existenzbedingungen entsteht ein Habitus, ein System dauerhafter und übertragbarer Veranlagungen. Ein Habitus ... dient als Grundlage für Praktiken und Bilder ..., die gemeinsam in Szene gesetzt werden können, ohne dass dafür ein Regisseur notwendig wäre.“ (vgl. Bourdieu: *Le sens pratique*. Paris, 1980. Der Quellenhinweis dient lediglich der Information und ist nicht im Literaturverzeichnis enthalten)

### 3. *Individualismus vs. Kollektivismus:*

Individualistische Gesellschaften werden durch lockere Beziehungen der Individuen untereinander gekennzeichnet. Jeder sorgt sich mehr um sich und seine unmittelbare Familie. Seine Meinung zu äußern ist hier ein besonderes Kennzeichen. Aufgaben haben Vorrang vor Beziehungen. Kollektivistische Gesellschaften kennzeichnet das Denken in Wir-Begriffen und damit auch die Einbindung in geschlossene Gruppen, die sich in alle Lebensbereiche auswirken und Sicherheit geben - im Gegenzug aber Loyalität verlangen. Harmonie sollte bewahrt und direkte Auseinandersetzung vermieden werden. Beziehungen haben hier Vorrang vor Aufgaben (vgl. ausführlich Hofstede, 1997:63 ff.).

### 4. *Maskulinität vs. Femininität:*

Maskuline Gesellschaften unterscheiden sich von femininen durch deutlich abgegrenzte Geschlechterrollen. Geld und materielle Dinge sind wichtig. Man sympathisiert mit den Starken/den Besten und lebt, um zu arbeiten. Vorgesetzte sollen entschlossfreudig und bestimmt sein. Es herrscht Wettbewerb unter Kollegen, wo Konflikte ausgetragen werden. In femininen Gesellschaften wird erwartet, bescheiden zu sein. Man sympathisiert mit dem Schwachen und arbeitet, um zu leben. Die Betonung liegt auf Gleichheit und Solidarität. Konflikte versucht man, durch eine Kompromissuche beizulegen (vgl. ausführlich Hofstede, 1997:107 ff.).

Zusätzlich zu diesen vier Grunddimensionen, entwickelte Hofstede einige Jahre später eine fünfte Dimension: "The fifth dimension mentioned, long versus short-term orientation, is not based on Hofstede's original study, but on later work of a group of scholars who looked at national cultures from an explicitly Chinese frame of mind (...)." (Kolman et al., 2002:76)

### 5. *Konfuzianische Dynamik - oder langfristige vs. kurzfristige Orientierung:*

Die Konfuzianische Dynamik stellt ein Kontinuum dar, das durch die Endpunkte *langfristiger* bzw. *kurzfristiger Orientierung* geprägt ist. Langfristige Orientierung ist durch die Werte: Ausdauer (Beharrlichkeit), Ordnung der Beziehungen nach dem Status sowie der Einhaltung dieser Ordnung, Sparsamkeit und Schamgefühl gekennzeichnet. Den entgegengesetzten Pol der kurzfristigen Orientierung bilden Werte wie: persönliche Standhaftigkeit und Festigkeit, Wahrung des Gesichts, Respekt vor der Tradition sowie Erwidern von Gruß, Gefälligkeiten und Geschenken (vgl. ausführlich Hofstede, 1997:233).

Scherm/Süß (2001) bemerken, dass diese fünfte Dimension Werte betrifft, die in der Denkweise

westlich geprägter Menschen zwar durchaus anerkannt sind, aber von dortigen Forschern keine Berücksichtigung finden. „Die Tatsache, dass die letzte Dimension erst von Forschern aus einem anderen Kulturkreis aufgedeckt wurde, kann als ein Zeichen der kulturbedingten Wahrnehmungsverzerrung in der kulturvergleichenden Forschung gewertet werden. (...) [Auch] dass die fünfte Dimension erst später erkannt wurde (...), lässt zudem an der Vollständigkeit und Allgemeingültigkeit zweifeln.“ (ebd. S. 31 ff.)

### **3.3.1.1 Untersuchungen zu Kulturdimensionen von Deutschland und Polen im Wirtschaftskontext**

Vergleichende Studien zu Hofstedes Kulturdimensionen mit einem expliziten Bezug auf Deutsche und Polen oder auch groß angelegte länderübergreifende Untersuchungen, bei denen Deutschland und Polen nur zwei Indikatoren von mehreren darstellen, sind bislang nicht durchgeführt worden.

Es sind allerdings Studien verfügbar, in denen entweder Deutschland *oder* Polen analysiert werden. Bei der Betrachtung dieser fällt auf, dass insbesondere Studien, in denen Polen mit anderen Ländern verglichen wird, häufig in der Sekundärliteratur zitiert werden und diese somit einen Einfluss auf die Meinungsbildung für das interkulturelle Verständnis dieses Landes zu haben scheinen. Polen war im Gegensatz zu Deutschland *nicht* in der Originalstudie von Hofstede enthalten, weshalb speziell in den 90er Jahren ein großes Interesse bestand herauszufinden, wie sich die Indexwerte dieses Landes in dem Modell verhalten würden. Entsprechende Untersuchungen zu Hofstedes Kulturdimensionen mit dem Länderschwerpunkt Polen haben Todeva (1999), Yanouzas/Boukis (1993), Nasierowski/Mikula (1998) und Kolman et al. (2003) angestellt. Weil sie auch in der Managementliteratur Verbreitung gefunden haben, werden im Folgenden die Zielsetzungen und Ergebnisse der letzten drei Studien in der Reihenfolge des Erscheinungszeitpunktes vorgestellt und im abschließenden Gliederungspunkt 3.3.1.2 ausführlich diskutiert.

#### **3.3.1.1.1 Ergebnisse der Studie von Yanouzas und Boukis (1993)**

Die Arbeit von Yanouzas/Boukis (1993) scheint in ihrer Form ausschlaggebend zu sein für die Kulturdimensionenforschung in Polen, da auf ihre Ergebnisse sowohl Nasierowski/Mikula (1998) als auch Kolman et al. (2003) in ihren später durchgeführten Studien Bezug nehmen. Die Autoren berichten von der Anwendung und Übertragung eines in Amerika entwickelten Managementtrainings in bzw. nach Polen und über die dabei festgestellten Ergebnisse. Sie erachten



dabei die Kulturdimensionen von Hofstede als ein hilfreiches Tool für Managementtrainer, um Managementtrainingstechniken ins Ausland zu transferieren. Da Polen zum damaligen Zeitpunkt im IBM-Set von Hofstede nicht vertreten war, waren sie auf subjektive Einschätzungen und den Input von Fachleuten angewiesen.<sup>92</sup> Davon ausgehend, schätzten sie die Polen folgendermaßen ein: hohe Machtdistanz und Unsicherheitsvermeidung, niedriger Individualismus und mittlere Maskulinität. Daraus folgerten sie u. a., dass a) es eine klare Trennung zwischen dem Management und den Mitarbeitern geben würde, b) Menschen in Unternehmen ungewisse Situationen und Veränderungen scheuen würden und c) in kollektiven Gesellschaften Unternehmen dazu tendieren würden, gemeinschaftlich und geschlossen zu handeln, weshalb auch Entscheidungen generell als Gruppenentscheidungen getroffen würden (Yanouzas/Boukis, 1993:66). Auf dieser Grundlage sahen sie sich befähigt, aus ihrem Methodenpool die geeignetsten Lehrmethoden herauszusuchen und entschieden sich für eine Kombination aus herkömmlichem Vortrag und unkonventionellen Aufgaben (z.B. Rollenspiele, Fallstudien). Der Fokus der Publikation liegt auf der Beschreibung zweier erfahrungsorientierter Spiele. Sie wurden so konzipiert, dass die Hofstede-Dimensionen Individualismus und Maskulinität den angenommenen polnischen Werten entsprachen, während die Dimension Machtdistanz dem angenommenen polnischen Wert diametral entgegenstand. Die Dimension der Unsicherheitsvermeidung wurde moderat gewählt und ließ sich deshalb nur partiell mit dem angenommenen polnischen Wert vereinbaren. Diese bewusst von den Trainern herbeigeführte Wertediskrepanz bzw. Wertekongruenz verfolgte zwei Ziele: Zum einen sollten durch die Übereinstimmung der Dimensionen Kulturschockphänomene vermieden werden. Zum anderen sollten aufgrund der bewusst herbeigeführten Unterschiedlichkeiten hinsichtlich der Machtdistanz und Unsicherheitsvermeidung den Trainingsteilnehmern Lernmöglichkeiten eröffnet werden (ebd. S. 68).

Bei dem durchgeführten, vier Tage dauernden Managementtraining an einer polnischen Universität bestand die Gruppe aus 30 Teilnehmern, 22 davon gehörten dem Universitätspersonal an, die weiteren acht Teilnehmer waren Manager aus unterschiedlichen Teilen Polens. Die Ergebnisse und Erfahrungen mit den polnischen Seminarteilnehmern stellten sich anschließend wie folgt dar:

- 1) "(...) one or two individuals dominated the decision making in each of the (...) teams that did not produce synergy and the other members submitted quietly. Rationalizations for such submission fall into two categories - individuals either had little confidence in their own

---

<sup>92</sup> Gleichwohl bedürfen diese "(...) subjective estimates (...) [und die] (...) Inputs from several professional people" (Yanouzas/Boukis, 1993:65) auch einer kritischen Haltung der Leserschaft.

rankings or they perceived others to be authorities in survival situations” (ebd. S. 69).

2) “(...) That Poles have learned to collaborate from their past 40 years of living in a collective society is far from a safe assumption. Perhaps the Polish people lived only nominally in a collective society for 40 years without fully internalizing the values of collectivism. It seems that the Poles need teamwork training even more than US managers” (ebd. S. 69 f.).

So konnten auch die Annahmen nicht bestätigt werden, dass, aufgrund des täglichen Umgangs mit einer existierenden, kollektiven Praxis, die polnischen Manager (im Vergleich zu den US-Managern) die besseren Teamplayer waren.

3) “There is still a large power distance between the levels of the organization hierarchy and a day-to-day basis, there is still much reverence paid to authority figures” (ebd. S. 71).

4) “Once the Polish groups accepted the rules imposed by a higher authority, they were more prone than US groups to develop trust strategy and work with each other to beat a common enemy” (ebd.).

5) “Pulling together to beat a common enemy seems to be a well established norm. Since Polish history is rife with threats from common enemies, the 'we against them' experience has become commonplace in the everyday decisions of managers. Though Polish managers showed a reluctance to assume decision-making authority, once they did accept the responsibility they were more prone to be collaborative than US managers" Yanouzas/Boukis (1993:71)

Es lässt sich festhalten, dass die Autoren besonders die Dimensionen der Machtdistanz und des Individualismus deutlicher herausarbeiten konnten. Ihre Ergebnisse hinsichtlich dieser Dimensionen fließen auch in die später durchgeführten Studien von Nasierowski/Mikula (1998) und Kolman et al. (2003) ein und entfalten dort einen stützenden Charakter in der Argumentationslinie.

### **3.3.1.1.2 Ergebnisse der Studie von Nasierowski und Mikula (1998)**

Nasierowski/Mikula (1998) führten eine Studie auf der Grundlage von Hofstede's Indizes zwischen polnischen und „westlich“ orientierten, kanadischen Managern bzw. "Managern im Werden" durch. Dabei befragten die Autoren (in Polen) junge polnische und (in Kanada) kanadische Studenten/Graduierte der Wirtschaftswissenschaften und der Betriebswirtschaftslehre, mit einiger,

wenn auch in sehr vielen Fällen begrenzter, Berufserfahrung. So waren manche davon bereits in Managementpositionen, andere steuerten noch darauf zu.

"The questionnaire was distributed to students/graduates in fields related to Economics and Business Administration, who had some job experience (in many instances a limited one), who were in, or were target for, managerial positions, and who were, in general, young" (Nasierowski/Mikula (1998:498).

Die Autoren erhoffen sich, dass durch das Skizzieren der kulturellen Dimensionen angehender polnischer Führungskräfte die Studie eine bessere formale Analyse der Anpassung westlicher (Management)-Praktiken in Polen ermöglicht:

"It is posited that in sketching the culture dimensions of Polish prospective executives (referred to as managers in this paper), this study enables a more formal analysis of the adaption of Western practices in Poland" (Nasierowski/Mikula (1998:496).

Nasierowski/Mikula fanden heraus, dass die Ergebnisse der polnischen Befragten hinsichtlich der *Machtdistanz* deutlich höher ausfielen, als die Ergebnisse der Kanadier. Sie bemerken, dass ein größeres Maß an Zentralisation<sup>93</sup> und eine ungleiche Verteilung von Macht typisch für Gesellschaften mit hoher Machtdistanz seien. Die Autoren folgern daraus, dass eine strenge Überwachung von den Untergebenen eher akzeptiert bzw. toleriert würde:

"Typically, societies with high power distance reveal a greater degree of centralization and an unequal distribution of power. Close supervision may be accepted (tolerated) by subordinates" (Nasierowski/Mikula (1998:501).

Darüber hinaus argumentieren sie, dass die Polen großen Aufwand betreiben würden, um ihren gesellschaftlichen Status zu heben, was sich bspw. in der immensen Wichtigkeit von materiellen Gegenständen manifestiere, weshalb es nicht verwundern soll, dass sehr viele Polen Fahrzeuge besäßen, deren Preis das jährliche Einkommen deutlich übersteige (ebd, S. 501). Große Unterschiede zwischen Lohn und Privilegien seien deshalb sehr wahrscheinlich. Zudem behaupten die Autoren, dass die Arbeitsethik schwach ist und der Glaube, dass Menschen die Arbeit nicht

---

<sup>93</sup> (und damit auch die Unterwerfung unter diese zentrale Leitung)

mögen, verbreitet sei.<sup>94</sup> Die Manager sehen sich selbst nicht als praktisch und systematisch und würden es tendenziell meiden, die Mitarbeiter in ihre Entscheidungen mit einzubeziehen. Insgesamt würden die Arbeitnehmer dazu neigen, nicht mit ihrem Vorgesetzten in eine Meinungsverschiedenheit zu geraten. Sie zeigen sich häufig unkooperativ. Ein autoritärer Stil wird jedoch nicht einfach von den polnischen Befragten akzeptiert. Es scheint vielmehr so, als ob dieser mit der Ineffektivität des früheren Regimes assoziiert wird, was zu einem sinkenden Respekt gegenüber Autoritäten führen könnte. Andererseits wird der autoritäre Führungsstil von polnischen Managern favorisiert, nicht weil er wünschenswert wäre, sondern weil er von Mitarbeitern erwartet würde.

Die hohe Machtdistanz der Polen versuchen die Autoren vor dem historischen Hintergrund zu erklären, zum einen durch den Einfluss einer langandauernden feudalen Sozialstruktur und zum anderen durch den Sozialismus:

"For years, all economic activity was imposed on people who were taken care of by 'Them' - the political elite. Ordinary people were deprived of any need to think independently (...) The 50-year socialistic experience might have produced a dual attitude towards authority in Poland. On the one hand, there is the attitude of official subordination and formal authority - the Communist Party leaders were often more important than the directors of the company - and non-recognition of official authority typically resulted in persecution. On the other hand, there is an informal attitude based on respect for, and recognition of, truly accepted values." (ebd. S. 502)

Jedoch dürfe nicht vergessen werden, dass sich die Umstände in Polen seit dem Beginn der Systemtransformation erheblich verändert hätten und dies einen Einfluss auf die Gewohnheiten haben könnte.

Die beiden Autoren machen zudem eine sehr hohe *Unsicherheitsvermeidung* für Polen aus, die sie jedoch als eine durchaus rationale Reaktion auf die jüngsten Veränderungen, bedingt durch den eingesetzten Transformationsprozess in Polen, deuten. Zusätzlich sehen sie auch eine Erklärung in der sozialistischen Vergangenheit des Landes, da ein Individuum nur begrenzte Möglichkeiten hatte, sein Schicksal zu beeinflussen, weil es den Launen einer unlogisch und unökonomisch handelnden Regierung ausgesetzt war:

---

<sup>94</sup> Es ist anzumerken, dass sich die Autoren bei dieser Aussage auf eine Literaturquelle aus den 70er Jahren stützen.

"An individual had limited opportunities to control his/her destiny. Regardless of what had been done in the workplace, assessment was often conducted on the whim of the 'party', and frequently could not be explained on economic or logical grounds." (Nasierowski/Mikula (1998:503))

Trotzdem überrascht die hohe Unsicherheitsvermeidung die Autoren: "However, a high score in Uncertainty Avoidance comes as a surprise" (ebd. S. 503). Sie argumentieren vor dem Hintergrund der Stichprobe der Befragten, also junger Studenten und Absolventen ökonomischer Studienfächer, mit Arbeitserfahrungen in Regionen hohen wirtschaftlichen Wachstums. All das würde doch geradezu einladen, mit neuen Ideen herumzuxperimentieren: "a concept commonly accepted in Polish attitudes" (Nasierowski/Mikula (1998:503)). Folglich erklären sie, dass es sich hierbei um eine in hohem Maße situative Bewertung der Unsicherheitsvermeidung handeln muss, da ja insbesondere vor dem Hintergrund des in Polen boomenden Kleinunternehmertums sich viele Polen in risikoreiche Vorhaben begeben haben.

Im Hinblick auf die Dimension *Individualismus vs. Kollektivismus* stellen Nasierowski/Mikula (1998:504) fest, dass die Polen wenig individualistisch sind, was in Unternehmensstrukturen und Entscheidungsfindungsprozessen erkennbar werden könnte. Unter Verweis auf die Ergebnisse von Yanouzas/Boukis (1993) warnen sie, dass man aus einem niedrigen Individualismus keine falschen Schlüsse dahingehend ziehen sollte, dass z. B. eine polnische Führungskraft ein guter „Team Player“ sei.

Darüber hinaus sind die Autoren der Meinung, dass, obwohl der Individualismus einerseits recht niedrig sei, der Kollektivismus andererseits aber (im Sinne der kommunistischen Vergangenheit) abgelehnt werde. Als nähere Erklärung hierfür führen sie an, dass die Polen zu einer „gemeinsamen Verantwortung“ neigen: Wenn alle verantwortlich sind, ist es am Ende keiner. So eine Moral war geläufig unter sozialistisch-ökonomischen Gegebenheiten und nach der Meinung der Autoren ist es unwahrscheinlich, dass sie sich schnell oder einfach ändern lassen wird.

"One more explanation for low values on the Individualism index is a tendency towards 'shared responsibility': if all are responsible, nobody is. Such an ethic was prevalent in socialistic economic conditions and is unlikely to change either easily or quickly." (ebd. S. 504)

Bei der *Maskulinität-Dimension* erzielten die Polen eine geringfügig höhere Punktzahl, als die Kanadier. Unter Berufung auf ältere Studien behaupten Nasierowski/Mikula (1998:504), dass individueller Geschäftserfolg von der Gesellschaft nicht ohne Vorbehalt gutgeheißen wird. Sie bemerken jedoch, dass sich die Zeiten verändern, was dazu führt, dass es auf der einen Seite einen Drang nach Erfolg gibt, der auf der anderen Seite aber von Eifersucht anderer begleitet wird. Niedrige ethische Standards und Vorurteile sind üblich.

"Earlier studies on Poles show that individual business success is not unconditionally well received by the society (...), but times have changed. On the one hand, there may be a drive for success, on the other there may be jealousy over someone else's success. Low ethical standards and prejudice are customary" (Nasierowski/Mikula" (ebd. S. 504).

Diese Verhaltensweisen würden sich schädlich auf jedweden Erfolg auswirken und keinen Unternehmergeist fördern. Die Autoren konstatieren, dass auf der Unternehmensebene wahrscheinlich die Vergütung und Arbeitsplatzsicherheit als wichtigste Motivationsinstrumente verbleiben dürften.

In ihren abschließenden Bemerkungen stellen Nasierowski/Mikula fest, dass es schwierig ist, industrielle Philosophie, Nationalkultur oder Geschäftspraktiken in Polen Ende der 90er Jahre zu beschreiben, ohne auf Simplifizierungen zurückzugreifen. Das Wirtschaftssystem Polens befindet sich im Transformationsprozess. Soziale Werte, Normen und Handlungen verändern sich. Einige Elemente werden wahrscheinlich für eine längere Zeit konstant bleiben. Dazu gehören: Ein starkes Misstrauen gegenüber Autoritäten, hohe Erwartungen und Ansprüche vom und an das Leben und ein Mangel an Kooperationsgeist bzw. Teamgeist aufgrund der früheren Unterordnung zum gefallenem Kommunismus. Ferner folgern sie, dass:

High power distance, a low work ethic, a desire to get rich quickly, limited experience with Western concepts, and different perceptions of business needs (...) may result in organizational solutions tailored specifically to local conditions. Solutions will have to be developed to meet specific local preferences" (ebd. S. 505)

### 3.3.1.1.3 Ergebnisse der Studie von Kolman et al. (2003)

In dieser im Jahr 2003 durchgeführten Studie, setzen sich die Autoren Kolman et al. ebenfalls mit der Untersuchung kultureller Unterschiede auf der Grundlage der Kulturdimensionen Hofstede auseinander. Im Zentrum ihrer Arbeit stehen Transformationsländer Ost- und Zentral-Europas: Ungarn, Polen, Tschechien, Slowakei, die einem „westlich geprägten“ Land, den Niederlanden, gegenübergestellt werden. Die Befragung ist an Studenten der Betriebswirtschaftslehre/Wirtschaftswissenschaften aus den jeweiligen Ländern erhoben worden. Ziel der Untersuchung war, die Unterschiede der nationalen Kulturen mit Haltungen und Erwartungen bezüglich der zukünftigen EU-Mitgliedschaft zu verbinden:

"The goal of this project was to link differences in national culture with attitudes and expectations regarding future membership of the European Union" (Kolman et al., 2003:78)

In Bezug auf Polen stellen sie fest, dass im Vergleich zu den anderen ost- bzw. zentraleuropäischen Ländern Polen als das Land mit der niedrigsten *Machtdistanz* abschneide, jedoch verglichen mit west-europäischen Ländern, Polen eine relativ hohe Machtdistanz aufweise (ebd. S. 81). Sie erklären das Ergebnis damit, dass die Polen viel Wert auf eine gute Arbeitsbeziehung zu ihrem direkten Vorgesetzten lägen und gern von ihm beraten würden. Sie stellen allerdings auch fest, dass andere Literaturquellen eine ambivalente Haltung der Polen zur Machtdistanz festmachen. Zum einen würden polnische Manager<sup>95</sup> tendenziell einen autoritären Managementstil bevorzugen und sich allem widersetzen, was ihre Autorität mindern könnte, zum anderen ist jedoch die Akzeptanz von Autorität seitens der Untergebenen keine Selbstverständlichkeit:

"This has to do with what Jankowicz (1994, p.483<sup>96</sup>) calls the "idiosyncratic stance towards authority" of the Poles. Outward respect for authority (or even servility) is important, but need not necessarily be accompanied by any real commitment from the side of the subordinate." (Kolman et al., 2003:82)

Die polnische Einstellung zu Autorität sei tief im geschichtlichen Kontext verwurzelt. Autorität wird ernst genommen und es ist weise, wenigstens so zu tun, als ob man ihr Folge leisten würde. Zur gleichen Zeit wird ihre Legitimität gleichwohl in Frage gestellt.

---

<sup>95</sup> (eigentlich *noch* BWL-Studenten)

<sup>96</sup> Quelle: Jankowicz, A. D.: "The new journey to Jerusalem: mission and meaning in the managerial crusade to Eastern Europe." In: Organization Studies, Vol. 15, pp.479-507, 1994 (Die hier aufgenommene Quelle dient lediglich der Information und ist nicht Bestandteil des Literaturverzeichnisses)

Im Hinblick auf die Dimension des *Individualismus und Kollektivismus* haben Kolman et al. (2003:83) festgestellt, dass Polen, verglichen mit einem westeuropäischen Land wie den Niederlanden, deutlich kollektivistischer ist. Um ihre These zu stützen, ziehen die Autoren Ergebnisse anderer kulturvergleichender Managementliteratur heran und argumentieren, dass im Vergleich zu einem westlich orientierten Land wie den USA und seinen Arbeitnehmern, die polnischen Arbeitnehmer deutlich stärker dazu neigen, Gruppen mit starken Vertrauensbeziehungen zu bilden, um gemeinsam den „Feind zu bekämpfen“. <sup>97</sup> Dabei würde individuelle Verantwortung oft vermieden werden. Die Ursache dafür glauben die Autoren ebenfalls in der sozialistischen Vergangenheit zu finden. Sie resümieren, dass der Aufbau von Beziehungen von großer Wichtigkeit sei und dass das gemeinsame Essen und Trinken eine entscheidende Rolle in diesem Prozess spiele: "First one builds a good relationship, only then business can proceed smoothly." (ebd. S. 84)

Hinsichtlich der *Unsicherheitsvermeidung* ergab die Studie relativ hohe Werte im Vergleich zu westeuropäischen Ländern [also eigentlich nur den Niederlanden] - nicht jedoch zu Tschechien und Ungarn. Aufbauend auf der Literatur von Nasierowski/Mikula (1998), Jankowicz (1994) oder Zalezka (1996) <sup>98</sup> folgern sie, dass sich die Unsicherheitsvermeidung unter anderem darin äußere, dass man sich in Polen gern auf „Experten“ berufe. Indizien für eine starke Unsicherheitsvermeidung könnten aber auch in der Einstellung gegenüber Autoritäten gesehen werden.

"'Legitimate power' or 'position power', is very important in the Polish context. (...) Subordinates give recognition to a status position, not to the superior as an individual." (ebd. S. 84 f.) <sup>99</sup>

Bezogen auf die Untersuchungsdaten ziehen sie ihre Schlüsse zur *Unsicherheitsvermeidung* aus den Antworten der Befragten. Diese gaben an, sich relativ oft nervös und angespannt bei der Arbeit zu fühlen. Zusätzlich stimmten sie tendenziell nicht der Behauptung zu, dass jemand auch dann ein guter Manager sein kann, wenn er keine präzisen Antworten auf die Fragen seiner Untergebenen

---

<sup>97</sup> Hier beziehen sie sich auf die Aussagen von Yanouzas/Boukis (1993).

<sup>98</sup> Quelle: Zalezka, K. J.: "Cross cultural interaction between Polish and expatriate managers in subsidiaries of multinational organizations in Poland", paper presented at the Academy of International Business Conference, Birmingham, 1996 (Die hier aufgenommene Quelle dient lediglich der Information und ist nicht im Literaturverzeichnis enthalten).

<sup>99</sup> Gemeint ist hier die Ansprache der Mitarbeiter an die Geschäftsleitung, bspw. nicht „Herr Brinkmann“ sondern „Herr Doktor“, nicht „Herr Ackermann“ sondern „Herr Vorsitzender“ usw.



hat.

Die Ergebnisse der Studie hinsichtlich der *Maskulinität* und *Femininität* zeigten, dass Polen eine stark maskuline Kultur habe (Jedoch nur im Vergleich zu den Niederlanden. Im Vergleich zu den anderen befragten Ländern zeigten Ungarn und die Slowakei eine deutlich stärkere Tendenz zur Maskulinität). Die Autoren beklagen jedoch die wenige Literatur, die ihnen als Erklärungshilfe zur Verfügung steht und machen ihre Aussagen lediglich an zwei Aspekten fest: zum einen hänge das von den geschlechterspezifischen Antworten ab, zum anderen aus einer sehr hohen Punktezahl hinsichtlich der Befürwortung des Statements, dass, wenn jemand im Leben gescheitert ist, es oft seinem eigenen Verschulden zuzurechnen sei.

Bei den Ergebnissen der *Langzeitorientierung vs. Kurzzeitorientierung* hebt sich vor allem Tschechien durch eine besondere Kurzzeit-Orientierung hervor (Index-Wert 25). Polen wird von den Autoren leider nicht kommentiert, es hat aber einen Index-Wert von 42, während die Slowakei (Index-Wert 49) und Ungarn (Index-Wert 56) höhere Werte aufweisen.

Kolman et al. (2003) legen abschließend dar, dass es sowohl markante Unterschiede zwischen dem Westen (also den Niederlanden) und den untersuchten vier Ländern Polen, Tschechien, Ungarn und der Slowakei gäbe, als auch innerhalb der vier untersuchten Länder, weshalb es fatal wäre, die „vier“ als eine homogene Gruppe zu behandeln. Die hier gefundenen Unterschiede könnten große Auswirkungen auf den politischen und ökonomischen Integrationsprozess in die EU haben.

#### **3.3.1.1.4 Deutschland als Untersuchungsgegenstand Hofstedes**

Im Gegensatz zu den wenigen Studien zu Hofstedes Kulturdimensionen, bei denen Polen im Untersuchungsmittelpunkt steht, gibt es eine Vielzahl an Studien, die sich auf Deutschland beziehen. In diesen Untersuchungen wird Deutschland in der Regel kulturkontrastiv zu anderen Ländern betrachtet. Dabei werden dann unterschiedliche kulturvergleichsadäquate Managementaspekte in den Vordergrund gestellt. Rehu et al. (2005) analysierten auf diese Weise die Motivation der Arbeitnehmer durch Anreizsysteme (Incentives) in den Ländern Deutschland und USA. Gunkel et al. (2007) verfassten zwei Jahre später eine Arbeit, die sich auf Geschlechterunterschiede am Arbeitsplatz zwischen den Ländern Japan, USA, China und Deutschland konzentrierte. Ardichvili/Kuchinke (2002) untersuchten Führungsstile und kulturelle Werte unter Managern und ihren Mitarbeitern und verglichen dabei die Länder Deutschland, USA,

Russland, Georgien, Kazachstan und Kirgisistan. Del Junco/Brás-dos-Santos (2009) beleuchten in ihrer Studie die persönlichen Werte erfolgreicher klein- und mittelständischer Unternehmer in den Ländern Deutschland, Spanien und Italien.

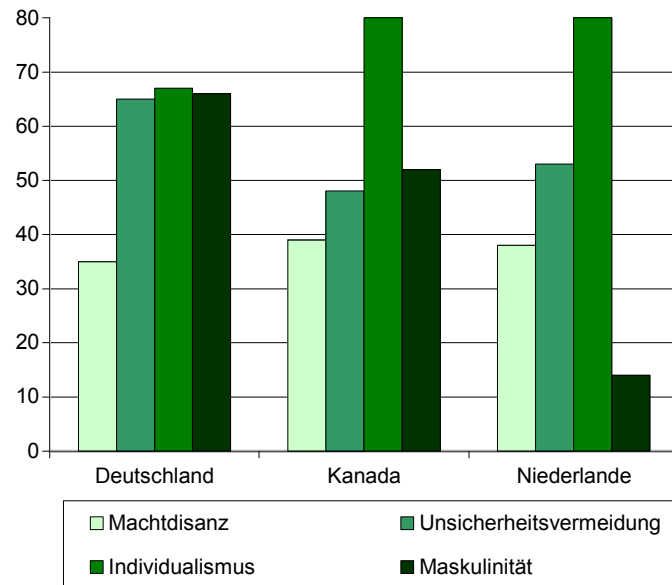
Im Kontext dieser Arbeit ist in erster Linie von Interesse, wie sich innerhalb der Kulturdimensionenstudie von Hofstede Deutschland im Vergleich zu Polen verhalten könnte. Hier liegen bislang keine Studien vor. Es liegen aber Ergebnisse von Studien zwischen Polen und den Niederlanden und zwischen Polen und Kanada vor. Weil es sich in beiden Fällen um „westlich“ orientierte Länder handelt, stellt sich die Frage, ob es vielleicht Ähnlichkeiten zwischen den Niederlanden, Kanada *und* Deutschland geben könnte. Die Studie jedoch, die diese Länder miteinander entsprechend in Bezug setzt, ist die *Originalstudie* von Hofstede aus dem Jahr 1972, deren Ergebnisse *Tabelle 13* zeigt. Um die Ergebnisse gleichberechtigt behandeln zu können, wurde hier auf die Dimension der Langzeitorientierung verzichtet, da sie nicht in allen Studien gleichwertig untersucht wurde. Durch statistische Modifikationen hat Hofstede im Laufe der Jahre den Versuch unternommen, seine alten Daten von 1972 zu aktualisieren. Die farblich unterlegten Spalten zeigen deshalb die „alten“ Originaldaten, die weißen Spalten die Daten nach ihrem „Update“ aus dem Jahre 2001.

LAND	MACHTDISTANZ		UNSICHERHEITS- VERMEIDUNG		INDIVIDUALISMUS		MASKULINITÄT	
<b>DEUTSCHLAND</b>	35	41	65	53	67	74	66	59
<b>KANADA</b>	39	36	48	55	80	80	52	53
<b>NIEDERLANDE</b>	38	37	53	45	80	68	14	--- <sup>100</sup>

**Tabelle 13:** Kulturindizes der Länder Deutschland, Kanada und den Niederlanden (in Anlehnung an Hofstede, 2001)

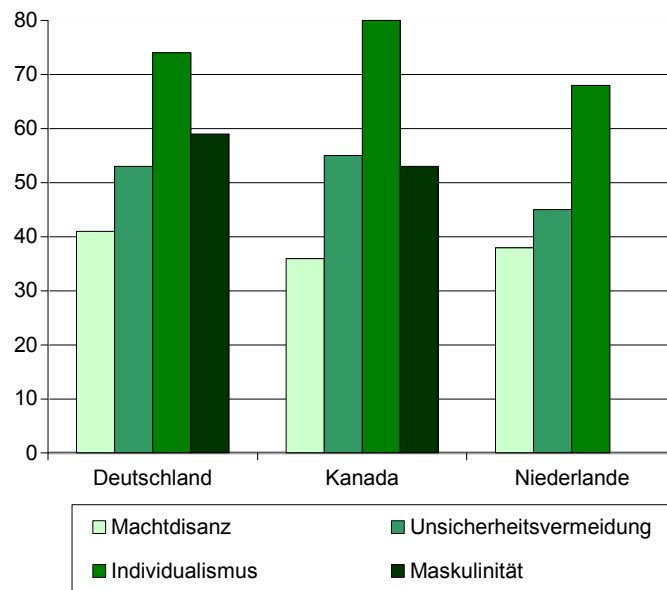
Wie aus der Tabelle ersichtlich, bringen hohe Indexwerte jeweils eine starke Ausprägung des betrachteten Merkmals zum Ausdruck. Es zeigen sich Unterschiede zwischen den drei Ländern. Die folgende *Abbildung 12* macht die Kontraste (zunächst bezogen auf die Originaldaten) sichtbar.

<sup>100</sup> "Gender identification not asked in surveys" (Hofstede, 2001)



**Abbildung 12:** Kulturindizes aus der Originalerhebung zwischen Deutschland, Kanada und Niederlande (in Anlehnung an Hofstede, 2001)

Wie man aus der *Abbildung 12* ersehen kann, schwanken die Werte zwischen den Ländern **erheblich**, weshalb man davon ausgehen könnte, dass Deutschland sich in Bezug auf die Kulturdimensionen zu Polen deutlich anders verhalten würde, als Kanada oder Niederlande und ein direkter Vergleich zwischen Deutschland und Polen somit andere Ergebnisse mit anderen Schwerpunkten und Besonderheiten zutage bringen könnte, als die weiter oben diskutierten Studien von Koleman et al. (2003) und Nasierowski/Mikula (1998). Bezieht man nun die Originaldaten nach ihrem „Update“ mit ein, so entsteht ein deutlich anderes Bild, da die Werte, nahezu vollständig miteinander korrespondieren (vgl. *Abbildung 13*).



**Abbildung 13:** Kulturindizes Deutschlands, Kanadas und der Niederlande nach ihrem „Update“ (in Anlehnung an Hofstede, 2001)

Weil in den Niederlanden das Geschlecht bei neueren Untersuchungen nicht erfragt wird, gibt es in *Abbildung 13* keinen Index-Wert bei der Dimension Maskulinität. Es ist jedoch anzunehmen, insbesondere in Bezug auf frühere Daten (s. *Tabelle 7*), dass der niederländische Index-Wert im Vergleich zu den Index-Werten Deutschlands und Kanadas deutlich niedriger ausfallen dürfte. Aus den anderen Werten erkennt man leichte Schwankungen der Länder untereinander. Es wird zugleich aber deutlich, wie sehr sich die Werte nun angeglichen haben. Man könnte geradezu von einer westlichen Homogenität sprechen. So gesehen, dürfte es keine essentiellen Unterschiede zwischen den Ländern geben. Insbesondere auch deshalb, da der absolute Zahlenwert gemäß Hofstede (1997:370) keinerlei Bedeutung hat. Ist es denn aber tatsächlich so? Nach knapp 40 Jahren (1972-2001) könnte das *vielleicht* der Fall sein. Dennoch drängt sich die Frage auf, ob hier tatsächlich ein solcher gravierender Wertewandel stattgefunden hat, oder ob es lediglich die Ergebnisse statistischer Modifikationen sind, mit denen versucht wird, eine entsprechende Einheitlichkeit unter den „westlich geprägten“ Ländern zu suggerieren.<sup>101</sup> Eine abschließende Antwort auf diese Frage kann hier jedoch nicht gegeben werden, da weiterführende Untersuchungen notwendig wären, die den Rahmen dieser Arbeit sprengen und gleichzeitig in eine andere Richtung führen würden.

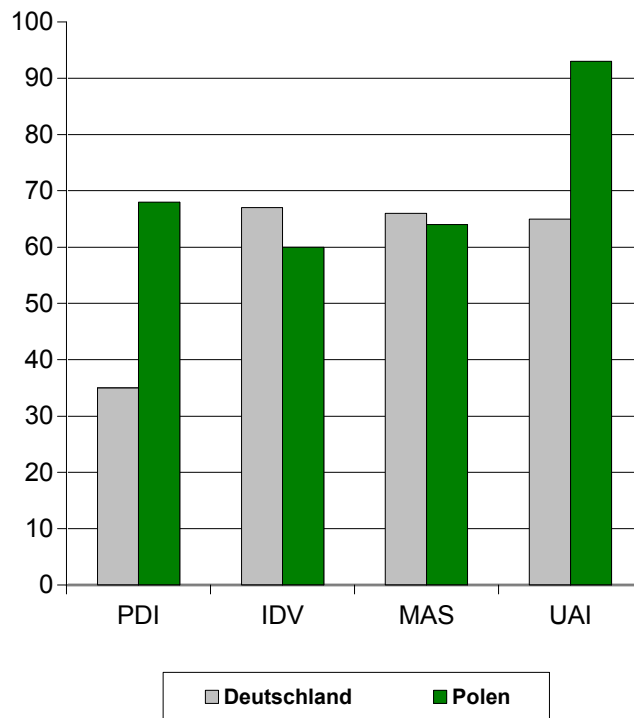
<sup>101</sup> So vergleichen z. B. auch Kolman et al. (2003) in ihrer Studie die osteuropäischen Staaten nicht kontinuierlich mit den Niederlanden, sondern mitunter großzügig mit „Westeuropa“. Auf diese Weise versuchen sie rhetorisch, der Studie eine „breitere“ Gültigkeit zu verleihen (obwohl sie nur die Niederlande als westeuropäisches Vergleichsland herangezogen haben und eine Vereinheitlichung auf ganz Westeuropa daher nicht begründet werden kann).

Ein Vergleich der Arbeiten von Hofstede (1997 und 2001) mit den Studien-Ergebnissen von Kuleman et al. (2003) und Nasierowski/Mikula (1998) ist auch nicht ohne weiteres möglich.<sup>102</sup>

Eine einfache, an den Bedarf von Praktikern angepasste Möglichkeit der Einordnung Deutschlands und Polens in das Kulturdimensionenmodell, wird über die Homepage von Hofstede offeriert, auf der ein Dienst bereitsteht, der es erlaubt, die Gastkultur mit der heimischen Kultur zu vergleichen. Den entsprechenden Vergleich zwischen Deutschland und Polen zeigt die *Abbildung 14*.

---

<sup>102</sup> Hofstede (1997) macht auf Tücken bei Wiederholungsstudien aufmerksam, bspw. in der Hinsicht, dass es wenig Sinn macht: „(...) die Fragebögen für eine einzige Stichprobe von Befragten aus einem Land einzusetzen und dann die erhaltenen Punktwerte mit den in diesem Buch enthaltenen zu vergleichen, die sich auf vergleichbare IBM-Gesamtheiten von Befragten stützen. Dies ist nur dann erlaubt, wenn sich sagen lässt, dass die neue Stichprobe in allen wichtigen Punkten mit der Original-IBM-Gesamtheit vergleichbar ist. Eine solche Vergleichbarkeit ist praktisch unmöglich zu erreichen, und sei es nur deshalb, weil die IBM-Studien um das Jahr 1970 erfolgten, und der Zeitpunkt der Befragung eines der Kriterien für die Vergleichbarkeit ist.“ Vor diesem Hintergrund erscheint es fast widersprüchlich, dass Hofstede zugleich in seinem Buch auch auf fundierte Folgeerhebungen aufmerksam macht, die einen Vergleich in der Hinsicht zulassen, dass bspw. bei wenigstens zwei vergleichbaren Stichproben von Befragten aus verschiedenen Ländern, eine davon in der IBM-Studie repräsentiert ist, so dass man einen *Bezugspunkt* hat (vgl. Hofstede, 1997:371). Insbesondere bemängelt er an seiner eigenen IBM-Studie, dass diese ursprünglich nicht explizit auf die Untersuchung kultureller Unterschiede zugeschnitten war, und die Fragen des Fragebogens nicht die besten waren, die man hätte entwerfen können, wenn der Vergleich von Kulturen bereits von Anfang an der Zweck des Vorhabens gewesen wäre (Hofstede, 1997:372). Daher arbeitete er seit den 80er Jahren kontinuierlich an neuen und verbesserten Versionen des Werteehebungsmoduls, das von einer großen Nachfrage und zugleich einer großen Anzahl von Wiederholungsstudien gekennzeichnet war. Beim Vergleich zwischen den Wiederholungsstudien und den ursprünglich ermittelten IBM-Punktwerten kam als eine statistische Methode die Korrelation zum Einsatz, (Hofstede/Hofstede, 2009:34). Ausdehnungen auf neue Länder und Regionen, die nicht im IBM-Set enthalten waren, können nach Hofstede (2001) ebenfalls interessant sein: "There is a demand for IBM-type index scores for additional countries. Studies extending the research to other countries should again be based on matched samples [Stichproben] across these countries. Also, they should always include one or more of the countries in the IBM set, so that the new data can be anchored to the existing framework. (...) I have stressed the need for matched samples in the preceding paragraphs. As the new samples can never be matched with the original IBM samples, the new study should include at least one new sample from one country for anchoring purposes, which means that the effect of the change of sample on the scores of the IBM country can be measured, and the scores for the new countries can be corrected for this effect" (Hofstede, 2001:464).



**Abbildung 14:** Dimensionenvergleich nach Hofstede zwischen Deutschland und Polen  
 Quelle: [http://www.geert-hofstede.com/hofstede\\_dimensions.php](http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php); letzter Zugriff: 29.06.2009<sup>103</sup>

Es ist anzumerken, dass es sich bei den Werten von Polen um *geschätzte Werte* handelt, die Hofstede auch in dieser Form in seinem Buch publiziert hat (Hofstede, 2001:502).<sup>104</sup> Polen war nicht Teil der IBM-Studie und die Index-Werte sind erst durch die oben in Kapitel 3.3.1.1.2 und Kapitel 3.3.1.1.3 bereits vorgestellten Folgerhebungen entstanden, die später von Hofstede an die Werte aus der IBM-Studie angepasst wurden, um einen Vergleich zu ermöglichen.

Ginge man von der Richtigkeit der Ergebnisse aus *Abbildung 14* aus, so würden vor allem große Unterschiede zwischen Polen und Deutschen in der Akzeptanz oder Nichtakzeptanz ungleicher Machtverteilung liegen, aber auch bei der Dimension der Unsicherheitsvermeidung. Es ist darauf hinzuweisen, dass die hier dargestellten Punktwerte der nationalen Kulturen lediglich Unterschiede zwischen Ländern beschreiben: *ihr absoluter Zahlenwert hat keinerlei Bedeutung* (Hofstede, 1997:370). Die Punktwerte geben somit *relative*, nicht absolute Positionen der Länder wieder (Hofstede/Hofstede, 2009:55).

<sup>103</sup> PDI: Machtdistanz, IDV: Individualismus, MAS: Maskulinität, UAI: Unsicherheitsvermeidung

<sup>104</sup> Polnische Werte entsprechen den deutschen Werten wie folgt: Machtdistanz (68/35), Maskulinität (64/66), Individualismus (60/67), Unsicherheitsvermeidung (93/65)

### 3.3.1.2 Zusammenfassende Darstellung und Diskussion der Ergebnisse

Insgesamt zeigen alle drei Studien sich wiederholende Ergebnisse: Eine hohe Unsicherheitsvermeidung und Machtdistanz der Polen auf der einen Seite, eine eher maskuline Orientierung auf der anderen. Insbesondere die ersten zwei Dimensionen, bei denen die größten Unterschiede zwischen Ost und West vermutet werden, erfahren einer besonderen Beachtung. Die Dimension Kollektivismus vs. Individualismus kristallisiert sich als nicht ganz handhabbar heraus. Betrachtet man Hofstedes Schätzwerte in der *Abbildung 14*, so wird deutlich, dass die Polen tendenziell eher zum Individualismus neigen. Aus den Aussagen der in Kapitel 3.3.1.1.1, 3.3.1.1.2 und 3.3.1.1.3 vorgestellten Studien lässt sich jedoch ein ambivalentes Verhältnis zwischen Individualismus und Kollektivismus entnehmen.

Die Methode von Hofstede ist eine quantitative Methode. Folglich gibt es einen Fragebogen, bei dem die Befragten z. B. mit Hilfe einer Skala von 1 = äußerst wichtig bis 5 = überhaupt nicht wichtig, auf Fragen, wie: „Wie wichtig ist es für sie, dass sie mit Menschen arbeiten, die gut miteinander kooperieren können?“<sup>105</sup> (VSM, 1994, vgl. auch Hofstede, 2001) antworten müssen. Nach Beantwortung der Fragen werden die Fragebögen wieder eingesammelt und am Computer ausgewertet. Bei Hofstede werden die Antworten mit Hilfe von Formeln zur Indexkalkulation geführt, wo man abschließend die jeweiligen Indexwerte erhält. Im Ergebnis kann es dann sein, dass sich Polen und Deutschland im Bereich der Machtdistanz sehr voneinander unterscheiden (Polen hat beispielsweise eine hohe Machtdistanz und Deutschland eine niedrige). Im Prinzip weiß man aber anschließend auch nicht mehr als das. Man kann zur Erklärung der Indexwerte die jeweiligen Fragen hinzuziehen und zum Beispiel behaupten, Polen habe einen hohen Machtdistanzwert, weil die Mehrheit der Befragten auf einer bestimmten Skala angegeben hat, dass *diejenigen, die miteinander arbeiten, nicht gut kooperieren können*. Andere Erklärungen für das Verhältnis der deutschen und polnischen Indexwerte zueinander bietet der Fragebogen nicht. Das heißt, er liefert keine Antworten dafür, warum manche Indexwerte einander näher sind und andere wieder nicht, also, **warum** die Machtdistanz in Polen hoch ist und die in Deutschland niedrig. Es zeichnet sich aber in der Forschungspraxis ab, dass die Forschungsergebnisse nicht als solche belassen werden, sondern nach Erklärungen dafür gesucht wird, warum die Ergebnisse so sind, wie sie sich darstellen. Bei den Studien, insbesondere denen von Nasierowski/Mikula (1998) und Kolman et al. (2003), wird der Versuch unternommen, je nach Blickwinkel, die jeweilige These z.B. auf politischer, historischer, psychologischer Ebene (oder einem „Ebenen-Mix“) theoretisch zu

---

<sup>105</sup> oder: „Wie wichtig ist es für sie, dass sie gute Arbeitsbedingungen haben? Wie wichtig ist in ihrem Privatleben Sparsamkeit?“ (ebd.)

untermauern. Auf diese Weise aber liefern sich die Autoren in manchen Fällen ihren eigenen Ansichten über den Gegenstand aus, und stereotype Sichtweisen auf den „typischen Polen“ werden erkennbar. Nasierowski/Mikula (1998:501) versuchen bspw. vor dem Hintergrund einer hohen Machtdistanz zwischen Kanadiern und Polen, Erklärungen für diese Diskrepanz zu finden und gehen auf diese Weise deutlich über die Grenzen dessen hinaus, was die Dimension der Machtdistanz definiert.

"The work ethic [in Poland] is weak and a belief that people dislike work may be prevalent (which may, as indicated by Sarapata 1977, be true of Poles)<sup>106</sup>. Managers do not see themselves as practical and systematic<sup>107</sup> (...)" (Nasierowski/Mikula, 1998:501)

Sie resümieren also u. a., dass die Polen eine schwache Arbeitsmoral hätten und der Glaube, dass sie nicht gern arbeiten würden, „vielleicht“ weit verbreitet sei - was aber wohl auch, wie durch andere Quellen aufgezeigt wird, auf die Polen zutreffen mag. Es ist interessant, wie die Autoren hier argumentieren. Zwar formulieren sie ihre Aussagen wissenschaftlich korrekt, durch das „vielleicht“, wägen sie einerseits andere Möglichkeiten ab, andererseits untermauern sie jedoch durch den darauf folgenden Einschub und den Quellenhinweis ihren eigenen Verdacht, dass die Polen ungern arbeiten würden. Darüber hinaus behaupten sie, dass die Manager sich selbst als unpraktisch und unsystematisch sehen. Diese Aussagen zusammengenommen lassen Schlüsse zu, die auf eine gewisse *Faulheit* und *Kopfllosigkeit* der Polen hinweisen, die Rechtmäßigkeit dieser Schlüsse ist aber aus den Forschungsfragen zur Machtdistanz nicht gegeben. Über folgende Fragen definiert sich in diesem Zusammenhang die Dimension der Machtdistanz (vgl. Hofstede, 2001:495 ff. und VSM 1994):

Wie wichtig ist es für Sie, dass:

- a) Sie eine gute Arbeitsbeziehung zu ihrer/m direkten Vorgesetzten haben?
- b) Sie von Ihrer/m direkten Vorgesetzten bei ihren/seinen Entscheidungen konsultiert werden?
- c) die Organisationsstruktur, bei der bestimmte Beschäftigte zwei Vorgesetzte haben, vermieden werden sollte?

Grundlage der individuellen Entscheidung war hier die Skala von 1 (äußerst wichtig) bis 5 (überhaupt nicht wichtig).

---

<sup>106</sup> Hinweis auf Faulheit der Polen

<sup>107</sup> Hinweis auf eine gewisse Kopfllosigkeit der polnischen Manager



d) Wie häufig haben Ihrer Erfahrung nach Personen Angst, Ihren Vorgesetzten gegenüber zum Ausdruck zu bringen, dass sie ihnen nicht zustimmen?

Die Entscheidung erfolgte auf einer Skala von 1 (sehr selten) bis 5 (sehr häufig).

Die Autoren benutzten in ihrer Studie das ältere Value Survey Module (VSM) Hofstede's von 1982. Bezogen auf die Dimension der Machtdistanz kamen daher noch weitere Fragen hinzu, die eine Bewertung bestimmter Manager-Typen zum Fokus hatten (vgl. Hofstede, 2001:497 und VSM 1994):

Manager 1:

Usually makes his/her decisions promptly and communicates them to his/her subordinates clearly and firmly. He/she expects them to carry out the decisions loyally and without raising difficulties.

Manager 2:

Usually makes his/her decisions promptly, but, before going ahead, tries to explain them fully to his/her subordinates. He/she gives them the reasons for the decisions and answers whatever questions they may have.

Manager 3:

Usually consults with his/her subordinates before he/she reaches his/her decisions. He/she listens to their advice, considers it, and then announces his/her decisions. He/she then expects all to work loyally to implement it whether or not it is in accordance with the advice they gave.

Manager 4:

Usually calls a meeting of his/her subordinates when there is an important decision to be made. He/she puts the problem before the group and invites discussion. He/she accepts the majority viewpoint as the decision.

Auf dieser Grundlage sollte dann die Bewertung erfolgen:

Now, of the above types of managers, please mark the one which you would prefer to work under (circle one answer only):

1. Manager 1

2. Manager 2
3. Manager 3
4. Manager 4

And, to which one of the above four types of managers would you say your own superior most closely corresponds?

1. Manager 1
2. Manager 2
3. Manager 3
4. Manager 4
5. He/she does not correspond closely to any of them

Mit Hilfe der Fragen wurde auf diese Weise das Ausmaß untersucht, bis zu dem erwartet und akzeptiert wird, dass Macht in einer Gesellschaft ungleich verteilt ist (Definition der Machtdistanz).

Der Leser selbst möge sich hier frei fühlen zu entscheiden, inwieweit Antworten auf diese Fragen, vor dem Hintergrund der Machtdistanzdefinition, die Zuschreibungen der Autoren legitimieren. Meinem Erachten nach lässt jedoch weder die Definition der Machtdistanz selbst, noch wenigstens eine dieser dem Fragebogen entnommenen Forschungsfragen zur Machtdistanz als Analyseergebnis die Behauptung zu, dass Polen faul und kopflos seien. Der Pole wird hier signifikant durch die Forscher in Bezug auf bestimmte Kategorien als „typisch“ stigmatisiert und es wird deutlich, dass die Auslegungen der Forscher über den hier möglichen Interpretationsspielraum hinausgehen.<sup>108</sup>

Ferner fällt bei der Durchsicht der Studien und dem Vergleich ihrer Ergebnisse auf, dass *alle* Autoren gleichermaßen versuchen, sich von ihren Ergebnissen zu distanzieren. Indem sie ihre Ergebnisse in den aktuellen gesellschaftspolitischen Kontext stellen, der den Transformationsprozessen in Polen unterworfen ist und der gewissermaßen viele Veränderungen nach sich zieht, machen sie darauf aufmerksam, dass dieser Kontext es einem unmöglich mache,

---

<sup>108</sup> Aus eigenen Erfahrungen und Erinnerungen insbesondere der frühen 80er Jahre ist mir das negative Autostereotyp der „Faulheit“ - insbesondere aus der Bewältigung des Alltags heraus - vertraut. Für mich stellt sich dieser Aspekt im Nachhinein zum großen Teil als ein Generationenkonflikt dar. Aus den Erinnerungen meiner Jugend waren es immer die Älteren, Großeltern, Großtanten etc., die ihr Leben mit dem der eigenen Kinder verglichen, das deutlich komfortabler war, als das der eigenen Jugend, die auch durch Kriegserfahrungen geprägt war. Während das Alltagsleben der Großeltern in der Stadt z. B. durch anstrengendes Kohle schütten und schleppen, Teppichklopfen, schmutzige Wäsche, die per Hand gewaschen werden musste und das lang andauernde Fertigen der Einmachglasgerichte gekennzeichnet war, konnte die nachfolgende Generation den Komfort der Zentralheizung, des Staubsaugers, der Waschmaschine und der Fertigprodukte genießen und die dadurch aufgesparte Zeit anderen „Tugenden bzw. Untugenden“ widmen. Es ist daher möglich, dass die Autoren, beide gebürtige Polen, hier ihre persönlichen Sichtweisen oder vielleicht „geerbten“ Vorurteile einbinden.

sich in diesem Feld zu positionieren. Um der Missbilligung einer kritischen Leserschaft entgegenzutreten, praktizieren die Autoren daher eine „kommunikative Absicherung“ (vgl. Schondelmayer, 2008) dahingehend, dass sie bestimmte *Schwierigkeiten* hervorheben:

*Yanouzas/Boukis (1993:65):* “Characterizing Polish culture at this point of time, however, **is most difficult**, since Poland is in a period of transition from political centralism and a command economy to political plurality and a free enterprise economy.”

*Nasierowski/Mikula (1998:505):* "**It is difficult** to describe industrial philosophy, national culture, or business practices in Poland in the middle of 1990s without taking recourse to simplification. Economic systems are in transition from central planning to market orientation."

Die Autoren um Hofstede stehen deutlich selbstsicherer hinter ihren Ergebnissen, lassen sich jedoch auch die Argumentationsoption offen, dass mögliche Abweichungen auf einen plötzlichen Wertewandel zurückgeführt werden können. "(...) managers would do well not to rely too much on statistic pictures of the cultures concerned, but to keep a keen eye on value shifts in these countries. Experience built up during the years of transition **may soon become outdated**" Koleman et al. (2003:87).

Zieht man diese Optionen, so ließe dies den Schluss zu, dass die Studienergebnisse bereits bei ihrem Erscheinen obsolet werden müssten bzw. ihre Richtigkeit bereits mit dem Erhebungszeitpunkt *hic et nunc* angezweifelt werden könnte.

Ein weiterer Aspekt, der vor allem bei den Studien von Kolman et al. (2003) und Nasierowski/Mikula (1998) zu erwähnen ist, ist der Rückgriff auf Studenten der Wirtschaftswissenschaften/BWL (Betriebswirtschaftslehre) bei der Datenerhebung. Der Punkt, der meines Erachtens nach einer genaueren Betrachtung bedarf, ist das relativ junge Alter der Befragten und die daraus resultierende Unerfahrenheit aufgrund sehr limitierter bzw. gar keiner Berufserfahrung. So stellt sich die Frage, ob ein Student die erhobenen Forschungsfragen überhaupt adäquat beantworten kann, und ob die so generierten Antworten Rückschlüsse auf eine bestimmte Managementpraxis in einem Land erlauben. Geht man die einzelnen Studien genauer durch, so fallen bestimmte Aussagen deckungsgleichen Inhalts auf, an denen sich die Forschungsfragen ableiten lassen, die den Befragten gestellt worden sind, wie bspw.: *wie wichtig ist es für sie, vom Vorgesetzten bei*

*Managemententscheidungen konsultiert zu werden?*<sup>109</sup> Die Antwort hierauf bedarf einiger „Berufs- und Lebenserfahrung“ auch in Hinblick auf die Konsequenzen, die mit einer solchen Konsultation zusammenhängen könnten.

Ähnlich verhält es sich auch mit anderen Fragen, wie zum Beispiel: *Wie oft fühlen Sie sich bei der Arbeit nervös oder angespannt?* oder: *Wie häufig haben Ihrer Erfahrung nach Personen Angst, Ihren Vorgesetzten gegenüber zum Ausdruck zu bringen, dass sie ihnen nicht zustimmen?* Auch diese Fragen bedürfen für ihre Beantwortung einer "längeren Erfahrung am Arbeitsplatz", die bei Studenten ohne Praxis einfach nicht gegeben ist. Folglich können die Antworten lediglich Hypothesen darüber darstellen, wie es im gegebenen Fall sein könnte. Aus solchen Antworten jedoch Thesen zu fixieren (wie in der wissenschaftlichen Praxis beobachtet), um die gängige Managementpraxis in einem Land abzuleiten, scheint nicht angemessen und vom Vorgehen her fragwürdig zu sein.

Zudem werden viele Vagheiten innerhalb der Aussagen deutlich, die den - in der Regel aus einer quantitativen Untersuchung ableitbaren - harten, exakt und präzise formulierten wissenschaftlichen Fakten widersprechen. Auf diese Weise zeigt sich auch, dass die Wissenschaftskommunikation ähnlichen Mechanismen gehorcht, wie die Alltagskommunikation, „dies aber durch den besonderen Fachkode mehr oder weniger erfolgreich verschleiert“ (Schröder, 1997:1). Schröder (1997) spricht in diesem Zusammenhang vom Hedging. Hierunter versteht er „Vertextungsstrategien der Abschwächung (des Ausgedrückten) und der Absicherung (des Textproduzenten hinsichtlich der Verantwortung für den Wahrheitsgehalt einer Aussage)“ (1997:8). Folgende Funktionen werden durch das Hedging erfüllt:

- „1. Hedging reduziert die Verantwortung des Sprechers/Schreibers für den Wahrheitsgehalt einer Aussage
2. Hedging modifiziert die Gültigkeit einer Aussage oder die Wichtigkeit der gegebenen Information
3. Hedging signalisiert die Einstellung des Sprechers/Schreibers zur Proposition bzw. kann

---

<sup>109</sup> Diese Forschungsfrage lässt sich vor allem aus den Analyseantworten der Studien von Nasierowski/Mikula (1998) und Koleman et al. (2003) ableiten, "Managers (...) tend to avoid consultations with subordinates before making decisions" (Nasierowski/Mikula, 1998:501) und "Poles attach much value to (...) being consulted by him [superior] or her [superior]" (Koleman et al., 2003:82), als auch von Hofstede (1997:31, und S. 46, 2001: 107 und insb. S. 467 ff.) selbst: „Mitarbeiter erwarten, in Entscheidungen miteinbezogen zu werden“ bzw. "Subordinates expect to be consulted". Untermauert wird diese Annahme durch den Blick auf den Originalfragebogen und die überarbeitete Version VSM 94, Frage-Nr. 6 (vgl. Value Survey Module 1994, oder bei Hofstede 2001:495): "(...) how important would it be to you to be consulted by your direct superior in his/her decisions?"

seine Haltung verschleiern

4. Hedging schützt den Sprecher/Schreiber vor möglicher Kritik und reduziert die Gefahr der Ablehnung durch den Rezipienten" (Schröder, 1997:5).

Ein Autor baut auf diese Weise eine schützende Hecke um sich und sein wissenschaftliches Gebäude auf, die ihn hinsichtlich der Verantwortung für den Wahrheitsgehalt, die Gültigkeit und Gewichtigkeit seiner Propositionen im Zweifelsfall entlastet (ebd.).

Bezugnehmend auf die vorliegenden Texte wird beispielsweise die Dimension der Machtdistanz bei Nasierowski/Mikula (1998) besonders oft mit der Modalverbenkombination „sein können/dürfen“ bzw. "may be" versehen.

"Close supervision **may be** accepted (tolerated) by subordinates." (S. 501)

"The work ethic [in Poland] is weak and a belief that people dislike work **may be** prevalent (which **may**, as indicated by Sarapata 1977, **be** true of Poles)." (S.501)

"An authoritarian style, although culturally inherent, **may not be** easily accepted by Polish respondents." (S. 501)

"Centralized mechanistic structures, recommended for societies with high power distance, **may be** inefficient in fostering (or at times forcing) participation, commitment, dedication and work ethics." (S. 502)

"Keeping in mind these deficiencies in authority/respect, a disproportionately large supervisory staff **may be** required." (S. 502)

"(...) an authoritative management style **may be** preferred by Polish managers, because, although it **may not be** welcomed, it **may be** expected by employees." (S. 502)

An vielen Stellen wird deutlich, dass Nasierowski/Mikula (1998) auch mit dem Verb "may" allein zum Ausdruck bringen wollen, dass ein bestimmter Sachverhalt sich entsprechend einer bestimmten Aussage in einer bestimmten Weise verhalten *könnte*.

"This **may** eventuate in a decreased respect towards authority." (S. 501)

"These conditions **might have** added to high Power Distance." (S. 502)

"The 50-year "socialistic experience" **might have** produced a dual attitude towards authority in Poland." (S. 502)

"(...) people **may** still fall into the habit of distinguishing between official and unofficial power." (S. 502)

Dieses vage Sich-Nicht-Positionieren-Wollen oder können lässt unterschiedliche Deutungsoptionen offen. Eine Interpretation wäre, dass der Gehalt selbst angezweifelt wird. Es ist jedoch wahrscheinlich, dass sich diese Intention nicht dahinter verbirgt. Es gibt auch keinen eindeutigen Hinweis darauf. Ganz im Gegenteil: Hier platzieren die Autoren zielgerichtet ihre „ideellen Werte“. Daher eröffnet sich eine andere Perspektive, die den Begriff der Distanz einbezieht. So versuchen die Autoren, sich mit Hilfe von Hedgings wie "may" oder "may be", von ihrem Ergebnis soweit zu distanzieren, dass ihr Verantwortlichkeitsgrad im Zweifelsfall so minimal wie möglich gehalten wird. Ihre Grundanschauung bezüglich der hier diskutierten Punkte tritt jedoch auch trotz der gegebenen „Verschleierungsmechanismen“ zutage: De facto verbleibt nämlich beim Rezipienten bspw. in Hinblick auf die Machtdistanz das Bild eines polnischen Managers, der faul, kopflos und autoritär ist.<sup>110</sup> Wäre diese Grundüberzeugung seitens der Autoren nicht gegeben, würde sie nicht thematisiert bzw. *anders* dargestellt werden. Stattdessen wird die Dimension der Machtdistanz zum einen deutlich überinterpretiert und zum anderen durch eine große Anzahl von Modalverben (may/might) fortwährend entschärft, um sich vor einer möglichen Rezipientenkritik zu schützen.

Schröder (1997:2) versteht die Wissenschaft nicht nur als Inhalt, so dass Wissenschaftstexte nicht nur objekt- und sachverhaltsbezogene Informationen auf der propositionalen Ebene vermitteln, „sondern darüber hinaus immer auch Wirkung erzielen sowie ein Publikum ansprechen und überzeugen wollen (...)“. Dieser Aspekt wird auch bei Kolman et al. (2003) sichtbar. Die Autoren verhalten sich in ihren Ausführungen ähnlich wie Nasierowski/Mikula (1998), wenngleich ihre Erklärungsversuche (auch aufgrund der anderen Länder, die verglichen werden) *sehr* limitiert sind. Gleichwohl gibt es hier zwei Aussagen, die eine bestimmte Ungewissheit in Hinblick auf

---

<sup>110</sup> *Auch dann*, wenn selbst die Autoren darauf hinweisen, dass Letzteres in der polnischen Bevölkerung auf eine ambivalente Haltung stößt.

Machtdistanzeigenschaften der Polen illustrieren. So behaupten Koleman et al. (2003), dass in Polen die Machtdistanz deutlich geringer sei, als in den anderen drei untersuchten Ländern Tschechien, Ungarn und der Slowakei und dass sich dies insbesondere durch zwei Aspekte bemerkbar macht: "[1.] Poles attach much value to having a good working relationship with their direct superior, and [2.] to being consulted by him or her" (ebd., S. 82, [Zahlen in Klammern nicht im Originaltext enthalten]).

Dennoch sind sie der Meinung, dass die Distanz im Vergleich zu einem westlichen Land deutlich höher sei und dass obwohl:

"Other sources in the literature are *ambivalent* with regard to power distance in Polish culture. [und trotzdem:] Polish managers have a **tendency** to adopt an autocratic management style, and to resist everything that could dilute managerial authority (Hickson and Pugh, 1995; Jankowicz, 1994; Jankowicz and Pettitt, 1993; Zalezka, 1996)" (ebd.).

Mit dem Wort "tendency" wird ebenfalls den Aussagen eine gewisse Unsicherheit zugeordnet. Zwar geben sie zu, dass andere Literaturquellen sich widersprüchlich zur Machtdistanz äußern, die Autoren selbst verhalten sich hier jedoch ebenfalls wie ihre Kollegen Nasierowski/Mikula (1998) weiter oben: Sie versuchen, dieser Vagheit Herr zu werden und unter Zuhilfenahme anderer Literaturhinweise ihre Vermutung zu bestätigen, dass die polnischen Manager einen autokratischen Führungsstil bevorzugen.

Dem Leser der Studie wird zudem anschaulich nahegebracht, was eine autokratische Führungsperson kennzeichnet: Sie widersetzt sich allem, was ihre Autorität schwächen könnte: "resist everything that could dilute managerial authority" (Kolman et al. 2003:82).

Durch diese Aussage wird der Leser im Hinblick auf polnische Führungsstile beeinflusst. Die Autoren skizzieren einen bestimmten Personentypus, der außer seiner eigenen Meinung keine andere gelten lässt und sich generell gegen alles auflehnt, was seine Position schwächen könnte. Zudem wirkt auch die Wahl des Adjektivs *autokratisch* deutlich strenger, als die des Adjektivs *autoritär*, welches in der Managementliteratur bedeutend populärer ist. Mit einer autoritären Führung werden eher patriarchalische Aspekte in Verbindung gebracht, wie z. B. eine gewisse Strenge aber auch Respekt und Anerkennung der Führungskraft, insbesondere aufgrund ihrer

Leistung, wohingegen man mit einer autokratischen Führung eine beinahe antidemokratische Haltung verbinden würde, die insbesondere durch ein herrisches und tyrannisches Auftreten gekennzeichnet ist. Das wird auch aus der Ableitung des Begriffes deutlich. Während mit dem Begriff „autoritär“ eine Autorität und damit eine sachkundige und einflussreiche Person von hohem Ansehen assoziiert wird, wird mit dem Begriff „autokratisch“ ein Autokrat in Verbindung gebracht und damit ein diktatorischer Alleinherrscher. Das Wort „autokratisch“ ist mit einer deutlichen Negativzeichnung versehen, in der auch der Aspekt der Willkür eine wichtige Rolle spielt. Der Begriff der Autorität bzw. autoritärer Führung lässt zwar auch die negativen Sichtweisen zu, die mit einem Autokraten in Verbindung gebracht werden, zusätzlich eröffnet er jedoch auch genügend Raum für positive Optionen.

Die Managementliteratur beschreibt den autoritären Führungsstil deutlich objektiver. Zudem macht sie ihn nicht an bestimmten Personenmerkmalen fest. Er ist der Sache-an-sich geschuldet. So stellt sie ihn als einen *aufgabenorientierten* Stil dar (vgl. Gebert, 2004 und Zander, 1992) und grenzt ihn zugleich von einem personenorientierten Führungsstil ab. „Der autoritäre Führungsstil ist gekennzeichnet durch eine starke Zentralisierung der Entscheidung, ein hochgradig *sachliches* Interesse an der Aufgabenerfüllung, verbindliche Anordnungen „von oben“ und weniger kollegiale Arbeitsbeziehungen“ (Zander, 1992:61). Zudem sollte nicht ausgeklammert werden, dass die unterschiedlichen Führungsstile in der Managementliteratur als *idealtypisch* angesehen werden (vgl. Hentze et al., 1997:254). Für die Praxis ist jedoch vor allem die Frage nach der Wirksamkeit dieser Führungsstile interessant. Das Fazit einer entsprechenden Untersuchung lautete, dass „über die beiden Führungsstile [aufgabenorientiert vs. personenorientiert] relevante Erfolgsindikatoren im Trend nur schwer vorherzusagen sind“ (Gebert, 2004:817, [Einschub nicht im Original enthalten]). Von einer generellen Überlegenheit eines Führungsstils kann daher nicht die Rede sein. Zudem ist es auch möglich, dass sowohl der aufgaben- als auch personenorientierte Führungsstil „getrennt voneinander, kombiniert und in unterschiedlichen Ausprägungsgraden von ein und derselben Führungskraft eingesetzt werden“ (Zander, 1992:61) kann, weshalb auch eine zu starke Generalisierung von Führungsstilen zu einer eingeschränkten Relevanz führt. Es ist durchaus möglich, dass eine Führungskraft relativ junge und unerfahrene Mitarbeiter eher autoritär führt, sie mehr dazu antreibt, sich Mühe zu geben, sie mehr kontrolliert und ihnen Anweisungen gibt, während sie bei alteingesessenen und erfahrenen Mitarbeitern einen eher kooperativen Führungsstil bevorzugt, da diese eine größere Fachkompetenz haben und sich u. U. eher selbst kontrollieren können (vgl. auch Hentze et al. 1997:254 ff. und Gebert, 2004:816 ff.).



Es ist gut möglich, dass aus diesem Grund die polnischen Befragten in den Studien auch mit einem so hohen Wert in der Dimension der Machtdistanz abschneiden und weshalb andere Literaturquellen diesbezüglich eher unentschieden sind. Weil die Befragten in den Studien von Nasierowski/Mikula (1998) und Kolman et al. (2003) Studenten waren, spiegelt sich hier auch ihre Erwartungshaltung und Angst oder Respekt gegenüber dem Management wieder. Sie sind diejenigen, die noch über relativ wenig Arbeitserfahrung und -wissen verfügen und deshalb einen eher autoritären Vorgesetzten erwarten, (vielleicht aber auch in einem Praktikum o. ä. einen kennengelernt haben), der sie weniger in seine Entscheidungen einbezieht, sie dafür aber mehr kontrolliert und dessen Anweisungen sie (wenigstens zu Beginn ihrer Arbeit) akzeptieren und ausführen müssen.

Ähnlich wie mit der Dimension der Machtdistanz verhält es sich auch mit der der Unsicherheitsvermeidung. Auch hier spiegeln sich das relativ junge Alter der Befragten, sowie ihre Unerfahrenheit im beruflichen Kontext wider, was in den Studien von Nasierowski/Mikula (1998) und Kolman et al. (2003) zu deutlich höheren Werten führt. Während Nasierowski/Mikula (1998) das Ergebnis zunächst als überraschend empfinden: "However, a high score in Uncertainty Avoidance comes as a surprise" (ebd. S. 503), versuchen sie es anschließend wieder unter Anwendung ihrer bereits beschriebenen Hedgingstrategie zu rechtfertigen. Bei Kolman et al. (2003) wird hingegen ersichtlich, woran sie die hohe Unsicherheitsvermeidung bei den Polen festmachen. Es handelt sich hierbei um die folgenden zwei Fragen:

**1. Wie oft fühlen Sie sich bei der Arbeit nervös oder angespannt?**

Die Antworten erfolgten auf einer Skala von: 1. nie

2. selten

3. manchmal

4. gewöhnlich

5. immer

**2. Man kann ein guter Manager sein, auch ohne auf alle Fragen, die untergeordnete Mitarbeiter bezüglich ihrer Arbeit haben, genaue Antworten geben zu können.**

Die Entscheidung hier erfolgte auf einer Skala von 1 bis 5 anhand derer der Befragte dieser Aussage zustimmen musste oder nicht: 1. absolut gleicher Meinung

2. gleicher Meinung
3. unentschieden
4. nicht gleicher Meinung
5. absolut nicht gleicher Meinung

Von den aus diesen zwei Fragen erzielten hohen Werten leiten die Autoren die Aussage ab: "These tendencies are associated with strong uncertainty avoidance" (Kolman et al. (2003:85).

Meiner Meinung nach tritt auch hier das Problem der adäquaten Beantwortung dieser Fragen auf, da die Antworten, wie bei der Machtdistanz, auf einer geringen Arbeitserfahrung der Befragten basieren. Es verwundert auch nicht, warum die Werte für Unsicherheitsvermeidung hoch ausfallen, möchte doch jeder „Neue“ seine aus Unerfahrenheit gestellten Fragen von seinem Vorgesetzten genau beantwortet haben, um seine Arbeitsergebnisse in richtige Bahnen zu lenken. Auch die erste Frage der häufigen Nervosität oder Angespanntheit am Arbeitsplatz ist vor dem Hintergrund des „Neu-Seins“ bzw. des „Neu-Seins-in-Spe“ verständlich.

Ein weitaus größeres Problem stellt der Umgang mit diesen Studien und ihren Ergebnissen in der wissenschaftlichen Praxis dar. Es fällt bei der Durchsicht von publizierten Haus- und Diplomarbeiten auf, dass die in diesen Studien getroffenen Aussagen von den Studenten mitunter nicht reflektiert, sondern ihre Ergebnisse als „tragendes Material“ zitiert werden. Dieser Aspekt stellt sich umso kritischer dar, als dass die Betreuer ebenfalls einen unkritischen und unreflektierten Umgang damit zu pflegen scheinen, was sich vor allem an den sehr guten Noten dieser Arbeiten festmachen lässt. So bezeichnet bspw. Gerkens (2007) in seiner Diplomarbeit die Bedeutung des Hofstede-Modells als *unstrittig*. Bei seiner Vergleichsdarstellung der Dimensionenwerte von Polen und Deutschland bezieht er sich hauptsächlich auf die Arbeit von Kolman et al. (2003) und übernimmt ihre Aussagen akritisch 1:1 in seine Arbeit. Auch Dramalis (2005), der in seiner Publikation die Werbung in Deutschland und Polen vergleicht, geht auf die Kulturdimensionen Hofstedes ein, insbesondere unter Bezugnahme auf Nasierowski/Mikula (1998) und wendet ihre Ergebnisse auf das Design von Werbung in Polen und Deutschland an. Als Ergebnis attestiert er Polen (im Vergleich zu Deutschland) u. a. eine hohe Machtdistanz und eine hohe Unsicherheitsvermeidung und leitet deshalb davon ab, dass die Werbung in Polen aufwendig sein und auf Reize wie Sicherheit, Langlebigkeit und Status abzielen sollte, während: "the right appeals in German advertising are **rather** being cheap, plain, humility and nurturance" (Dramalis, 2005:25). Auch aus dieser Ergebnisformulierung geht eine Unsicherheit (rather = eher) hervor, die das

Gesagte relativiert.<sup>111</sup> Die hier genannten Aspekte deutscher Werbung, verbunden mit meinen eigenen Werbespotassoziationen aus dem Fernsehen, bringen mich zu dem Schluss, dass es genug Beispiele gibt, die dem Gesagten widersprechen. So ist bspw. die Werbung der großen deutschen Automarken wie Mercedes oder BMW weder schlicht, noch an den Gesichtspunkt der Bescheidenheit geknüpft. Auch in anderen Werbespots, wie z. B. dem einer bekannten Wurstmarke, jeglicher Kaffewerbung, Süßigkeiten oder Pausensnacks, wird immer eine Lebensumwelt dargestellt, die überdurchschnittlich ist: ein schönes Haus, prachtvoller Garten, teure Möbel und ein äußerst dekoratives Ambiente. Auch hier werden viele Statussymbole gezeigt, mit denen eine heile und sichere Welt dem Rezipienten suggeriert wird - insgesamt Aspekte, die der Autor dem polnischen und nicht dem deutschen Kulturraum zuordnet. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, ob bzw. wie sich aus der Managerstudie von Nasierowski/Mikula (1998)<sup>112</sup>, die an ein spezielles Managerverhalten gekoppelt war, ohne weiteres bestimmte Strategien für die Gestaltung von Werbung ableiten lassen. Ist die Anwendung von Hofstedes Kulturdimensionen hier tatsächlich von Nutzen?

Es bleibt festzuhalten, dass die Folgestudien zu Hofstedes Kulturdimensionen gegenüber seiner Originalerhebung keinen größeren Erkenntnisgewinn mehr hervorgebracht haben. Viele Antworten waren deckungsgleich, einerseits bedingt durch die Studie selbst, da viele Fragen aus dem Fragebogen zugleich als Antworten fungieren, andererseits durch die gleichförmigen Ergebnisse sich aufeinander beziehender Autoren. Solange man lediglich versucht, einen *Wertewandel* aufzuzeigen, ist die Erkenntnis aus den Studien von Nasierowski/Mikula (1998) und Kolman et al. (2003), dass sich solcher für den Zeitraum von 1993 bis 2003 für Polen kaum bestätigen lässt. Zudem können nur vage Annahmen und pauschale Aussagen getroffen werden, inwieweit sich die Hofstede-Dimensionen in einem deutsch-polnischen Kontext verhalten würden, da sie in dieser Form nicht explizit untersucht wurden. Es liegen lediglich Schätzwerte vor, die einer wachsamem und besonnenen Betrachtung bedürfen.

Zu guter Letzt möchte ich auf eine Untersuchung von Kirkman et al. (2006) verweisen. Die Autoren überprüften insgesamt 180 Studien, in denen das Modell von Hofstede zur Anwendung kam: "Our review focused primarily on what has been learned from Hofstede-inspired research; it has said less about what his framework does *not* tell us" (Kirkman et al., 2006:313) daher sei vielleicht die Zeit

---

<sup>111</sup> Ebenso verhält es sich auch mit den Redewendungen: "**one can** derive (...) **one can** recommend (...) Germans do not **tend** that much to Power Distance (...)" (Dramalis, 2005:25).

<sup>112</sup> und den bereits diskutierten Fragebogenfragen

gekommen: "for a move beyond Culture's Consequences"(ebd.).

### **3.3.2 Andere Studien zu deutsch-polnischen Kulturunterschieden im Wirtschaftskontext**

In der Interkulturellen Managementliteratur finden sich einige Arbeiten, die in großen Ländervergleichen auch die Länder Deutschland und Polen zueinander in Bezug setzen. Es handelt sich hier zum Teil sowohl um ältere Untersuchungen von Trompenaars (1993), Smith et al. (1995) und Koopman et al. (1999), als auch um neuere, wie die von Kuchinke et al. (2009) und Chapman et al. (2008). Schondelmayer (2008) hingegen betrachtet explizit nur die beiden Länder Deutschland und Polen. Es würde den Rahmen sprengen, alle Studien entsprechend zu behandeln, in mancherlei Hinsicht würden sich auch die Untersuchungsaspekte wiederholen, weshalb im Folgenden lediglich auf die letzten beiden aktuellen Studien detailliert eingegangen werden soll. Diese Wahl wird zusätzlich auch dadurch begründet, dass sich die Studien von Chapman et al. (2008) und Schondelmayer (2008) durch ihr qualitatives Untersuchungsdesign von solchen Studien abheben, die ihren Schwerpunkt auf ein quantitatives Design legen.

#### **3.3.2.1 Die Studie von Chapman et al. (2008)**

Chapman et al. (2008) halten einfache, statistische Messungen kultureller Distanz für nicht ausreichend, um die Komplexität auf diesem Gebiet entsprechend erfassen zu können. Damit distanzieren sie sich von Studien, wie der bereits vorgestellten Studie von Hofstede (vgl. 1997, 2001), räumen jedoch ein, dass diese Art der Studien vorherrschend in der Internationalen Managementliteratur sei. Sie empfehlen daher vielmehr, diese 'objektiven' Messungen von Kultur durch sorgfältige und kontextuelle Studien kultureller Begegnungen zu *ergänzen* und führen aus, dass kulturelle Distanz nicht als absolut, sondern als relativ auf bilateraler Basis betrachtet werden sollte.

In Ihrer eigenen Arbeit untersuchen die Autoren mit Hilfe von Tiefeninterviews, die sie an 63 Managern von 12 Unternehmen in Deutschland, England und Polen durchgeführt haben, die *Kulturelle Distanz* zwischen Deutschen und Polen - und - zwischen Engländern und Polen.<sup>113</sup> Im Zentrum der Untersuchung stehen gegenseitige Wahrnehmungen dieser Distanz und zwar insbesondere in Hinblick darauf, wie diese von den Managern strukturiert und interpretiert wird.

---

<sup>113</sup> Wobei hier nur die Ergebnisse zu Deutschland und zu Polen zusammengetragen werden.

Das Konzept der Kulturellen Distanz führen sie u. a. auf die Arbeit von Hofstede zurück:

"Hofstede's dimensions of culture have provided researchers with a way of conceptualizing culture, and also with index scores for countries which have been treated as indicators of 'cultural distance'" (Chapman et al. 2008:218).<sup>114</sup>

Sie bemerken jedoch auch, dass sich auf diese Weise Vereinfachungen komplexer Sachverhalte einstellen und gehen daher mit den von Oded Shenkar (2001) erarbeiteten Konzeptschwächen der Kulturellen Distanz konform.<sup>115</sup> Im Einzelnen sind das: die Illusion der Symmetrie, der Linearität, der Stabilität und der Kausalität<sup>116</sup>, welche Shenkar (2001) wie folgt erklärt:

#### *Illusion der Symmetrie:*

Shenkar (2001) stellt fest, dass der Begriff der „Distanz“ per definitionem symmetrisch ist, d. h., die Distanz von Punkt A nach Punkt B ist identisch mit der Distanz von Punkt B nach A. Der Autor bemerkt in diesem Zusammenhang, dass er keine Studie hat finden können, die eine solche Symmetrie nachweist:

"Cultural Distance symmetry is however difficult to defend (...). It suggests an identical role for the home and host cultures, for instance, that a Dutch firm investing in China is faced with the same Cultural Distance as a Chinese firm investing in the Netherlands. There is no support for such an assumption. (...) [and] there are no studies showing symmetry (...)" (Shenkar, 2001:523).

#### *Illusion der Linearität:*

Ebenso eingebettet in das Konzept der Kulturellen Distanz ist die Annahme eines linearen Einflusses auf das Auslandsinvestment, auf Markteintrittsarten und die Leistungsfähigkeit bzw. der

---

<sup>114</sup> Im Prinzip ist es auch das, was sie unter Kultureller Distanz verstehen. Eine andere Definition kultureller Distanz liefern sie nicht. Lediglich eine Unterscheidung zwischen Kultureller Distanz und Psychischer Distanz: "Cultural distance reflects a difference in cultural values among countries that should be assessed at the cultural or country level. Psychic distance is based on the individual's perception and should be assessed at the individual level." (ebd. S. 219)

<sup>115</sup> Shenkar (2001) analysiert das Konzept der Kulturellen Distanz. Zentral ist hierbei die Feststellung, dass das Konzept der Kulturellen Distanz auf einer Metapher beruht, die den Fokus auf solche Aspekte legt, die die Kulturen voneinander trennen und nicht auf solche, die diese verbinden (vgl. ebd. 2001:526), weshalb er später nach einem Substitut für die Distanzmetapher sucht (vgl. Shenkar, 2008). In seiner Arbeit entdeckt er dabei zahlreiche methodologische und messtechnische Schwächen.

<sup>116</sup> Die Autoren versäumen, diese Illusionen zu erklären, weshalb zum besseren Verständnis auf die entsprechende Arbeit von Shenkar (2001) zurückgegriffen wurde.

Erfolg eines Unternehmens. So zweifelt Shenkar (ebd. S. 524) die Annahme an, dass, je höher die Distanz zwischen zwei Kulturen ist, desto höher die Wahrscheinlichkeit der schlechten Performance eines Tochterunternehmens sein wird. Als Begründung hierfür liefert er Hinweise aus den Ergebnissen von Expatriate-Studien, dass die Anpassung an eine relativ ähnliche bzw. verwandte Kultur sich oftmals genauso schwierig vollzieht, wie an eine weiter entfernte Kultur, weil gerade dort Unterschiede nicht erwartet werden.

#### *Illusion der Stabilität:*

Weil die Kulturelle Distanz zu einem bestimmten Zeitpunkt gemessen worden ist, wird diese implizit als konstant angenommen. Jedoch verändern sich Kulturen über die Zeit. Die Kultur, gemessen zum Zeitpunkt des Markteintritts eines Unternehmens, könnte sich nämlich bis zum Zeitpunkt der Performancemessung geändert haben.

#### *Illusion der Kausalität:*

Nach Shenkar (2001) besteht häufig die implizite Annahme, dass Kulturelle Distanz einen kausalen Effekt auf Muster, Abfolge und Erfolg von ausländischen Direktinvestitionen hat. "Culture directly and exclusively affects FDI<sup>117</sup> (Luo/Shenkar, 2007:6)". Diesen Kausalitäts-Aspekt, dass nämlich Kultur die einzige relevante Determinante für FDI ist, stellt er in Frage.<sup>118</sup>

Chapman et al. (2008) empfehlen, zusätzlich zu den vier Illusionen Shenkars eine weitere Illusion, die der Neutralität<sup>119</sup>, der Liste hinzuzufügen und erweitern auf diese Weise seine Aufstellung.

Trotz des, wie die Autoren herausstellen, „wegweisenden“ Beitrags Hofstedes zur Erfassung von Kultur, plädieren Chapman et al. (2008) für eine mehrschichtige, facettenreichere und kontextuelle Sicht auf Kultur und kehren in dieser Form Hofstede den Rücken. Ihre größte Herausforderung sehen sie nun darin, einen dynamischen Rahmen zu entwickeln, der sensibel genug ist und die

---

<sup>117</sup> FDI: Foreign Direct Investments (Auslandsdirektinvestitionen)

<sup>118</sup> Schaut man sich bspw. die möglichen Analyseumfelder aus Kapitel 2.3.2 (z. B. Branchenumfelder, Technologieumfelder, politisch-rechtliche Umfelder etc.) an, die bei einer Investitionsentscheidung eine Rolle spielen, dann wird schnell deutlich, dass viele andere Aspekte mitbedacht werden müssen, die sich von Land zu Land unterscheiden können. Auch Kutschker/Schmidt (2008:670) betonen, dass die internationale Unternehmung weitaus mehr Probleme zu lösen hat, als nur Kulturprobleme. Entgegen diesem Argument hat sich eine umfangreiche Forschungsströmung mit den Implikationen kultureller Unterschiede für verschiedenste Fragestellungen der Internationalisierung auseinandergesetzt, wobei festgestellt wurde, dass kulturelle Unterschiede für verschiedenste wichtige Aspekte des Managements der Internationalisierung eine Rolle spielen und eine hohe Bedeutung für die Unterschiedlichkeit zwischen Umfeldern haben (Voll, 2007:85). Es wurde jedoch auch festgestellt, dass trotz einer Vielzahl von Studien kein generell gültiger Zusammenhang zwischen Internationalität und Unternehmenserfolg gezeigt werden konnte (Hutzschenreuter/Voll, 2007:816).

<sup>119</sup> gehen auf diese aber nicht weiter ein

Komplexität bestimmenden, feinen Nuancen von Kultur in verschiedenen Kontexten zu erfassen in der Lage ist.

Zentral für die Autoren war in ihrer Untersuchung, wie die Deutschen die Polen sehen und wie die Polen ihrerseits die Deutschen wahrnehmen. Sie streifen vorab die wechselseitigen Beziehungen auf geografischer und historischer Ebene:

"We do this because we believe that these historical interactions, as they were experienced and as they are remembered, have major consequences for present day interactions at the level of individual managerial experience." (ebd. 218)

Leider fällt der historische Bezug sehr kurz und allgemein aus und nimmt nicht mehr als drei knappe Absätze in Anspruch. So kann man z. B. Folgendes lesen:

"Poland is Christian and Catholic. (...) Poland was Part of the European Renaissance and Enlightenment, and shone in the Baroque age. Poland is 'European', not 'Asian'. Poland is 'civilised', not 'uncivilised' (...)." (ebd. 219)

Anschließend wird auf eine ähnliche Weise Deutschland beschrieben und dann die Beziehungen der beiden Länder kurz umrissen.

Der empirische Teil untersucht die gegenseitige Wahrnehmung, die durch Kontraste geprägt ist. Es wird deutlich, dass der historische Kontext eine Rolle spielt. Zusätzlich kommen aber noch weitere Aspekte zum Tragen, wie Mentalitätsunterschiede oder andere Herangehensweisen an (Arbeits-) Lösungen und Arbeitsweisen. Insgesamt stellen die deutschen und die polnischen Manager fest, dass sie verschieden sind. Zusätzlich heben die Autoren eine vorgefundene Behauptung eines Befragten hervor, die zum Ausdruck bringt, dass:

"our [Polish and German] relations over the centuries have been very specific'. The interviewee here probably means 'very painful and difficult'. This makes an important point: whatever the objective cultural differences between Germany and Poland (if indeed there are any), they demand to be understood in their own binary historical context, and relationships between them must be put in this context as well." (ebd., S. 224)

Sie fassen die unterschiedlichen Interpretationen der Deutschen und Polen hinsichtlich Kultureller

Distanz zunächst in Tabellen wie folgt zusammen:

<b>GERMANS</b>	:	<b>POLES</b>	<b>GERMANS</b>	:	<b>POLES</b>
responsible	:	evade responsibility	cybernetic or robotic society	:	imaginative
disciplined	:	(undisciplined)	lack spontaneity and poetics	:	spontaneous
do the coaching	:	need authority	perform routine tasks	:	creative
set the rules	:	need rules and hierarchy	disciplined	:	need authority
(work individually)	:	work in a networking system	down to earth	:	romantic
(tolerant)	:	nationalistic	cold and reserved	:	warm and open
(diligent)	:	lazy	presumptuous	:	(modest)
(altruistic)	:	materialistic	diligent	:	(lazy)
(controlled)	:	warm and hospitable	clean and tidy	:	(dirty and untidy)
			uninspired	:	intelligent
			credulous	:	smart
			well organised	:	chaotic
<b>German-Polish culture distance as perceived by the Germans</b>			<b>German-Polish cultural distance as perceived by the Poles</b>		

**Tabelle 14:** Kulturelle Distanz zwischen Deutschen und Polen  
(Quelle: in Anlehnung an Chapman et al.2008:224 ff.)

Wie *Tabelle 14* zeigt, sind einige Adjektive in Klammern gesetzt. Diese sind nicht explizit von den Befragten geäußert worden, sondern sind von den Autoren als eine implizite Gegenposition interpretiert worden:

"for example, a German manger, in discussion of German and Polish qualities, makes the point, that Poles are 'lazy', then we have felt able to infer that there was an unspoken assertion to the effect that Germans are 'diligent' (or at least, 'more diligent')." (ebd. 225)

Den Grund hierfür sehen sie vor allem darin: "It is an important part of our argument that the system of oppositions (...) has strong interconnections within it; it is an instrument where, if one string is plucked, the entire structure seems to resonate." (ebd.)

In *Tabelle 14* werden einige der jeweiligen Sichtweisen über sich selbst und die Anderen abgebildet. So sehen die deutschen Manager die Polen als Menschen, die bspw. ungern Verantwortung



übernehmen, sich nicht mit dem Unternehmen identifizieren, die faul sind und materialistisch veranlagt. "Corruption in Poland was also mentioned in this context" (Chapman et al., 2008:225). Im Folgenden werden Interviewausschnitte vorgestellt, an denen die Autoren die jeweiligen Eigenschaften aus *Tabelle 14* aus den Interviews mit Deutschen über Polen abgeleitet haben:

"The problem is taking over the responsibility. We [in Germany] have this problem too, but if someone is responsible in for certain area they take care of it. In Poland it takes a long time to find a person with relevant education and skills (E5\_GE).

The self-control [of Polish employees], awareness, positive approach to work, and identification with the company leaves a lot to be desired (E4\_GE).

Polish employees work like Germans 15 years ago. What the boss says is the truth, and they do it, they follow. In Germany this is not the case. They question the boss a lot (C2\_GE).

Some of the executives would even call Poles lazy, as they do not want to work if they do not get a lot of money for it (D3\_GE).

They are always looking for a good compensation for their work, which can be in a form of money, car or other benefits. 'When they have a goal, they will do everything to achieve it (G3\_GE).'  
(Zitate aus den Interviews von Chapman et al. (2008:225 f.).

Im Gegensatz dazu beschreiben die polnischen Manager die Deutschen zum einen als verlässlich, gut organisiert, diszipliniert und fleißig, zum anderen schreiben sie ihnen auch negative Attribute zu, und sehen sie als Roboter, routiniert, verschlossen, reserviert, überheblich und fantasielos. Durch ihre Ordnungsliebe und ihre Regeln stehen sich die Deutschen dabei selbst im Weg. Gemäß den polnischen Managern hat Deutschland eine lange Tradition eines "state of order", durch dessen gut durchdachtes Regelwerk die Gesellschaft ohne große Störungen funktionieren kann und wo die Grundbedürfnisse der Gesellschaft erfüllt sind. Polen wird von denselben hingegen als eine junge Demokratie gesehen, wo sich solche Charakteristika kaum entwickeln konnten, weshalb die Polen zu einem "manage as one can" gezwungen wurden. Die Polen sehen dies jedoch nicht als einen Makel, konnten sie doch dadurch Kreativität und Einfallsreichtum entwickeln und nunmehr ihren deutschen Partnern dynamischer, spontaner und smarter entgegenreten:

"[A Polish manager] is much more versatile. He can react much better in a crisis situation, and has much better knowledge and preparation. [...] If you look at a German fellow for example, let's call him Helmut, who is an employee, and who is to perform a task in a certain way, [you will see] that he will be doing only this task and not thinking of anything else. (...) Yes, definitely they are different, and I am saying it is an advantage of our Polish employees. In my opinion our [Polish] employees are more open. And (...) a [Pole (...)] he will be thinking, he will be trying to make his

work easier, and he will display greater vivacity and sharpness than an average German (A2\_PL).

(...) A specialist [from Germany] for example from the construction business is trained very well in his subject and virtually leaves no room for discussion. However when one tries to go beyond his narrowly specialised knowledge one totally loses contact with this person and one is not able to continue conversation (C1\_PL).

They [Germans] are a nation which does not like to admit their mistakes. According to my own observations, they do not hesitate to show their intellectual superiority, it changes, however, after some time. A German person needs some time to understand that Poznan, Poland is a country of educated people, who can be easily partners even for Germans (...) (A2\_PL).

In general, we get along very well here. However, they [Germans] have this little vice, that whatever they invented here, what they propose is the best, and there is nothing better. One has to be very intelligent and smart, to do what one wants to do without going against their opinion, and without explaining that this [what they propose] is not the best (C1\_PL)" (ebd. S. 226 f.).

In den Augen polnischer Manager entwickelt sich immer stärker ein polnischer Unternehmergeist, der nach ökonomischen Gesichtspunkten handelt. Für viele sind die Polen talentiert und haben ein enormes Entwicklungspotential und es mangelt weniger an Bildung, als an Erfahrung (ebd. S. 227).

Bei der Diskussion ihrer Ergebnisse bringen die Autoren in Bezug auf Shenkars *Illusion der Symmetrie* hervor, dass deutsch-polnische Unterschiede nach einem Verständnis verlangen, das in ihrem spezifischen, historischen Kontext zu suchen ist. Sie behaupten, eine komplexe und subtile Übereinstimmung in den Wahrnehmungen und Interpretationen zu erkennen, obwohl die Kulturelle Distanz sich als bedeutend anders von jeder Seite dieser zwei Kulturen darstellt:

"In relation Shenkar's (2001) 'illusion of symmetry', we can argue that (...) German/Polish difference demand to be understood in their own historical and specific context. There is symmetry in the perceptions and interpretations we present here, but it is complex and subtle. Cultural distance looks importantly different from each side of these national pairings, and is constructed and acted upon differently as a result. This is in spite of the fact that, conventionally, the cultural distance between (say) Poland and Germany is by definition the same as the cultural distance between Germany and Poland." (Chapman et al., 2008:230)

Es handelt sich hierbei um eine sehr allgemeine Aussage und es wird leider an keiner Stelle erkennbar, an welchen Bezugspunkten ihrer Studie die Autoren die ermittelte Asymmetrie fest machen.

Bei der *Illusion der Kausalität* hat es den Anschein, als ob die Autoren diese mit der *Linearität* verwechseln. Sie stimmen hier mit Shenkar (2001) überein, dass eine geringe Kulturelle Distanz deutlich größere Probleme verursachen kann, als eine große Distanz, da keine gewaltigen Unterschiede erwartet werden. Diese Aussage kennzeichnet eher die Position der *Illusion von Linearität*, als die der *Kausalität*.

"In relation to the 'illusion of causality', we can argue that 'small cultural distances', where they are intensely observed, theorised and acted upon, can cause far greater problems than 'large cultural distances' which are not." (Chapman et al., 2008:230)

In ihrer weiteren Diskussion gehen die Autoren auf die *Illusion der Kausalität* nicht weiter ein. Deshalb stellt sich die Frage, inwieweit sie den Einfluss der Kultur als „maßgeblich“ in der deutsch-polnischen Zusammenarbeit, Interaktion und Problembewältigung empfinden - oder ob andere Sachverhalte vorlagen, die Shenkars *Illusion der Kausalität* bestätigten würden.

Als Illusion empfinden die Autoren auch den Aspekt der *Neutralität*:

"Where countries have been involved in long and bitter political dispute, and perhaps warfare, then small differences matter. Intense confrontations like those between (...) Germany and Poland, require recognition that any "differences", whatever they might be, will not be "neutrally" viewed." (Chapman et al. 2008:230)

Im Hinblick auf die *Illusion der Stabilität* pflichten sie Shenkar (2001) bei, dass es durchaus möglich sei, dass die qualitativen Messwerte den Veränderungen der Zeit unterworfen sind:

"Some cultural elements are stable, whereas others are dynamic and changing. The relative positions of the Germans and the Poles (...) have been constantly changing at many levels, while at the same time sustaining a kind of consistency of interpretation on another, even as Poland went in and out of sovereign existence, as religions came and went, as horses gave way to motor cars, and as communism gave way to capitalism" (Chapman et al., 2008:231).

Auch hier handelt es sich um eine Aussage, die nicht den Untersuchungskontext berührt. Die Autoren stellen bestenfalls Grundkenntnisse dar, welche als unabhängig von der eigentlichen Studie betrachtet werden können.

Abschließend bemerken die Autoren, alltägliche Ausdrücke betrieblicher Führungspraxis zwischen Deutschen und Polen in Situationen kultureller Begegnungen aufgezeigt zu haben. Vor diesem Hintergrund sehen sie das deutsch-polnische Verhältnis als nah, jedoch angespannt. Im Vergleich dazu betrachten sie das polnisch-britische Verhältnis als entfernt, aber einfach und ungezwungen: "In this context, they are 'close neighbours' [bezogen auf Deutsche und Polen] and 'distant friends' [bezogen auf Briten und Polen]" (ebd. S. 231).

Insgesamt ist der Ansatz dieser Studie interessant, doch einige Punkte sind äußerst kritikwürdig.

#### **3.3.2.1.1 Diskussion der Ergebnisse**

Als erstes sollen die Ergebnisse der Autoren noch einmal aufgenommen werden, die in keinem Zusammenhang mit dem präsentierten Datenmaterial stehen. Es zeigt sich, dass die Bedeutungen von Begriffen verwechselt werden, die ursprünglich geprüft werden sollten. Losgelöst von der Studie werden abschließend Thesen generiert, die nicht in den Untersuchungskontext gestellt werden.

Es wird zudem deutlich, dass die Autoren ihrem an sich interessanten Ansatz, die Ergebnisse in einem historischen Kontext aufzufassen und zu interpretieren, nicht gerecht werden. Zwar streifen sie diesen vorab, aber auf einer zu kurzen und zu allgemeinen Ebene. Die Interviews selbst werden nicht in diesen Kontext gestellt, was sehr bedauerlich ist.

Des Weiteren werden die Ergebnisse stark auf die wechselseitigen stereotypen Bilder reduziert. Wie bereits im *Kapitel 3.2* wiederholen sich hier die vorgebrachten Merkmale, wie bspw. der gastfreundliche, faule und undisziplinierte Pole, der einem ordentlichen und fleißigen aber überheblichen und kalten deutschen Maschinemenschen gegenübersteht. Nahezu alle in *Tabelle 14* zusammengetragenen Ergebnisse der Autoren finden sich auch in den Ergebnissen von Niewiadomska-Frieling (2001), Fałkowski (2005), Fałkowski/Popko (2006) und Raabe (2006) wieder (vgl. Kapitel 3.2 bis einschließlich Kapitel 3.2.3 in diesem Buch). Leider schenken die Autoren der Betrachtung dieser sich geradezu aufdrängenden stereotypen Bilder keine Beachtung. Stattdessen präsentieren sie Ergebnisse, mit denen sie zu der kulturellen Distanz beider Länder selbst beitragen, weil sie Gegensätze unterstellen, die von den Befragten noch nicht einmal formuliert wurden.

Eine entsprechende Reflexion der Eigenschaften, wie sie aus der *Tabelle 14* hervorgehen, hätte zudem eine Antwort auf die Illusion der Linearität gegeben. Diese geht nach Shenkar (2001) davon aus, dass sich die Anpassung an eine relativ ähnliche bzw. verwandte Kultur öfters genauso schwierig vollzieht, wie an eine weiter entfernte Kultur, weil gerade dort Unterschiede nicht erwartet werden. Auch wenn Deutschland und Polen Grenze an Grenze miteinander leben, so stellt sich zum einen die Frage, ob hier tatsächlich keine Unterschiede erwartet werden. Das hätte vorab einer detaillierten Prüfung bedurft. Auf der anderen Seite zeigt sich der Grund, *warum* diese "'small cultural distances', where they are intensely observed, theorised and acted upon, can cause far greater problems than 'large cultural distances' which are not" (Chapman et al., 2008:230). Die Ursache hierfür wird durch die *Tabelle 14* deutlich dargestellt. Es sind die jeweiligen stereotypen Bilder übereinander, die diese vermeintlich große Kulturelle Distanz zwischen den Ländern verursachen - und die in diesem Fall sogar von den Autoren selbst erzeugt wurden. Das lässt auch vermuten, dass das Interviewmaterial nicht sorgfältig genug analysiert und interpretiert wurde und die Ergebnisse dadurch (un)beabsichtigt verfälscht wurden. Hierfür sprechen mehrere kritikwürdige Aspekte, die nachfolgend erläutert werden.

Wie die Autoren selbst erklärten, haben sie Meinungen, die die Befragten nicht explizit mitteilten, ihnen als implizite Gegenpositionen unterstellt. Wenn also ein deutscher Manager die Polen als „faul“ („lazy“) bezeichnete, so bauten die Autoren als Gegenposition für die deutsche Seite den Wert „fleißig“ („diligent“) auf. Das mag auf den ersten Blick vielleicht naheliegend erscheinen, wird aber vor dem Hintergrund eines positiven Wertes ad absurdum geführt. Wenn bspw. ein polnischer Manager die Deutschen als „diligent“ wahrnimmt, also als „fleißig“, dann schließen die Autoren daraus, dass der Pole seine Landsleute und scheinbar auch sich selbst indirekt als „lazy“, also als „faul“ bezeichnet. Das kann so nicht richtig sein. Vielleicht begreift der Pole seine Landsleute im Gegensatz zu den Deutschen als „weniger fleißig“, doch selbst hier wäre noch nicht klar, was genau darunter zu verstehen ist. Wie interpretiert der Befragte das Wort „fleißig“? Einige Ausschnitte aus den Interviews geben darüber Aufschluss. Während die Polen die Deutschen als fleißig, routiniert und professionell begreifen, sehen sie zugleich auch die Nachteile, die sich für sie daraus ergeben, nämlich eine gewisse Unflexibilität oder Engstirnigkeit und nehmen sich vor diesem Hintergrund als vielseitiger und cleverer wahr. Ähnlich verhält es sich mit den Attributen „clean and tidy“, also „sauber und ordentlich“. Weil ein polnischer Manager die Deutschen als „sauber und ordentlich“ bezeichnet, bedeutet es nicht, dass er sich selbst und die anderen Polen als „schmutzig und unordentlich“ sieht. Es könnte vielleicht ein Hinweis auf das „Saubermann-Image“ des Deutschen in der polnischen Gesellschaft und die Art und Weise des Umgangs damit sein -

vielleicht ironisch? Leider gibt es hier keinerlei Hinweise aus den Interviews. Es zeigt sich jedoch, dass - wie die Autoren selbst zugeben - die polnischen Manager wenig geneigt waren, eine Selbstcharakterisierung zu akzeptieren, die sie als undiszipliniert, unverlässlich, schmutzig und faul brandmarkte: "They [Poles] were less inclined to accept as self-characterisations of being irresponsible, disorganised, indisciplined, lazy and dirty" (ebd. S. 227) und gerade weil es sich hierbei um Aspekte handelte, die die Autoren den Polen unterstellt hatten, hätten sie diese Erkenntnisse doch dazu bringen müssen, ihre Analyse zu überdenken um wenigstens festzustellen, dass sie den falschen Gegensatz genommen hatten, und zwar einen degradierenden - in dem die Position des einen gegenüber der des anderen „besser“ erscheint. Dies lässt zugleich auf ein klassisches Stereotyp schließen, ein Stereotyp, das im Übrigen die Autoren selbst konstruiert haben, weil sich kein Beleg dafür aus den Interviewanalysen hat finden lassen. Wenn uns also, wie bspw. Hahn (2010-2011) und Schondelmayer (2008) behaupten, Stereotype mehr über denjenigen verraten, der sie hervorbringt, als über denjenigen, den sie beschreiben, so sind es hier vor allen Dingen die Initiatoren der Studie selbst, über die wir etwas erfahren.

Auch andere von Chapman et al. (2008) erarbeiteten Analyseergebnisse geben Anlass zur Kritik. So erklären die Autoren z.B., dass die Deutschen die Polen als „materialistisch“ einstufen und schließen daraus, dass die Deutschen sich selbst als „altruistisch“ sehen müssen. Ich denke, dass diese Gegensatzkonstruktion ebenfalls nicht richtig ist, und die deutsche Eigenschaft im Vergleich zu einem eventuellen polnischen Materialismus nicht Uneigennützigkeit oder Selbstlosigkeit sein kann. Es geht wahrscheinlich viel mehr um eine Materialismus-Verlagerung: Für die deutschen Manager ist es offensichtlich, dass ihre polnischen Kollegen und Mitarbeiter nach materiellen Dingen streben, wie einem guten Einkommen, einem Auto etc. In einem Land wie Deutschland, wo diese Bedürfnisse bei vielen Managern/Arbeitnehmern befriedigt sind, verlagern sich die Ansprüche mehr in die Richtung flexibler Arbeitszeitmodelle, mehr Freizeit und (wer es sich leisten kann) teurer Urlaubsreisen. Insgesamt zeigt sich, dass diese Art und Weise *unterstellter* und *unreflektierter* „wenn-dann-Beziehungen“ jeder wissenschaftlichen Herangehensweise entbehrt. Sie führt einerseits zu einer unrichtigen Darstellung des Datenmaterials und andererseits zu einer verletzenden Diffamierung der Befragten.

Weitere Kritik lässt sich in Bezug auf die Interpretation des Datenmaterials vorbringen, was anhand von drei Beispielen der von den Autoren präsentierten Daten erläutert werden soll. Chapman et al. (2008) erklären, dass die Deutschen die Polen als „faul“ und „materialistisch“ wahrnehmen:

"Some of the executives would even call Poles lazy, as they do not want to work if they do not get a lot of money for it (D3\_GE)." (ebd. S 225)

In diesem Zusammenhang werten sie die zitierte Aussage als: „Polen sind materialistisch“ (vgl. *Tabelle 14*). Dass sie die Aussage auch als „Polen sind faul“ werten, wird in ihrem präsentierten Datenmaterial nicht explizit genannt. Es ist jedoch aus *Tabelle 14* ersichtlich, dass sie das Attribut der Faulheit aus den Interviews abgeleitet haben. Genau genommen hat die zitierte Aussage aber weder etwas mit polnischem Materialismus, noch etwas mit polnischer Faulheit zu tun, sondern in erster Linie mit dem Anspruch einer angemessenen Bezahlung für einen entsprechenden Job. Polen gilt für viele Deutsche nach wie vor als Billiglohnland<sup>120</sup>, obwohl die Zeiten sich in dieser Hinsicht längst geändert haben, was bereits viele Studien und auch Wirtschaftsnachrichten belegen. Dennoch verdienen selbst gut bezahlte Polen in Polen immer noch deutlich weniger, als ihre deutschen Kollegen auf der gleichen Position in Deutschland.<sup>121</sup> Möglicherweise handelt es sich hierbei auch um eine naive oder auch um eine anmaßende Erwartung des deutschen Managers, die in Polen nicht erfüllt wurde. Außerdem ist es sehr wahrscheinlich, dass die polnischen Manager über die Führungskräftegehälter in Deutschland informiert sind und sich vor diesem Hintergrund nicht unter ihrem Wert verkaufen wollen.<sup>122</sup> Hier könnten Motivationsaspekte von Mitarbeitern eine entscheidende Rolle spielen. Inwieweit es sich jedoch im vorliegenden Beispiel um eine Überbezahlung handelt, die man womöglich als „Materialismus“ werten könnte, wird nicht ersichtlich, so dass lediglich Mutmaßungen angestellt werden können.

---

<sup>120</sup> Wie Frelak (120:2009) feststellt, ist der Pole mittlerweile zum Synonym eines vor allen Dingen „billigen“ aber auch zuverlässigen Arbeitnehmers geworden.

<sup>121</sup> Nach Angaben des Statistischen Bundesamtes betragen die Arbeitskosten je geleisteter Stunde im Jahr 2008 in der deutschen Privatwirtschaft im Schnitt 29,80 Euro. Im Vergleich dazu betrug die Zahl in Polen lediglich 8 Euro. Im verarbeitenden Gewerbe lag der Wert in Deutschland bei 33,90 Euro und in Polen bei 7 Euro (vgl. Statistisches Bundesamt Deutschland, 2008). In einer entsprechenden Studie zu Führungskräftegehältern stellte die Unternehmensberatung Kienbaum fest, dass die Führungskräfte in Deutschland zwischen 40.000 Euro und bis zu über 500.000 Euro verdienen (vgl. FAZ, 2007, SÜDDEUTSCHE, 2007). In Polen lag der Betrag im Jahre 2008 im Durchschnitt bei 133.800 Euro (vgl. Smid, 2008). In einem Interview mit DIE WELT (2007) teilt Smid unter Bezugnahme auf die Vergütungsstudie 2007/2008 mit, dass ein Top-Manager bei einer Unternehmensgröße bis 100 Mitarbeiter in Polen durchschnittlich 109.000 Euro verdient hat. In Deutschland würde dieser hingegen 195.000 Euro verdienen. Aus der bereits neuen Vergütungsstudie 2008/2009 geht hervor, dass das jährliche Durchschnittseinkommen eines Geschäftsführers in Polen auf 149.789 Euro gestiegen ist (Bethkenhagen, 2009). Ein Geschäftsführer in Deutschland verdient derzeit im Mittelwert 280.000 Euro im Jahr (Bethkenhagen, 2008), was sich aus den Pressemitteilungen Kienbaums entnehmen lässt. Sowohl in Deutschland, als auch in Polen, ist die Unternehmensgröße neben der hierarchischen Einordnung einer der stärksten Faktoren der Gehaltshöhe (FAZ, 2007, Bethkenhagen, 2009). Zusätzlich spielen auch erfolgsabhängige Gehaltskomponenten eine wichtige Rolle. Trotz der steigenden Manager-Löhne bleibt Polen für viele ein lukrativer Standort, mit dem die deutschen Firmen zufrieden sind (Menzel/Brüggmann, 2009) und obwohl in Polen die Löhne sich erhöhen, werden andere Standortfaktoren wichtiger, wie eine gute Arbeitsleistung der Mitarbeiter, eine immer besser werdende Infrastruktur, vergleichsweise noch unternehmensfreundliche Steuern (TAGESSPIEGEL, 2007) und ein niedriges Preisniveau (Eurostat (g), 2009).

<sup>122</sup> Insbesondere auch vor dem Hintergrund, dass Fachkräfte in Polen rarer werden, ein Faktor, der ebenfalls die Gehälter nach oben treibt, wie übrigens in den meisten Schwellenländern Ost- und Mitteleuropas.

Ein anderer Aspekt, der auffällt, ist der „Mangel an Verantwortungsübernahme“, den die Autoren aus ihrer Analyse den Polen zuschreiben (vgl. *Tabelle 14*) und folgender Aussage entnehmen:

“The problem is taking over the responsibility. We [in Germany] have this problem too, but if someone is responsible in for certain area they take care of it. In Poland it takes a long time to find a person with relevant education and skills.” (E5\_GE)

Auch diese Interpretation geht aus dem obigen Zitat nicht direkt hervor. Der Befragte gibt zu, dass es in *beiden* Ländern ein Problem ist, eine Person zu finden, die gern Verantwortung übernimmt. Die Einschränkung, die er vor diesem Hintergrund in Polen wahrnimmt, ist die Schwierigkeit, *schnell* jemanden mit entsprechenden Fähigkeiten und Ausbildung dafür zu finden. Wenn also die Autoren den Polen ein „Umgehen von Verantwortung“ oder eine „Vermeidung von Verantwortungsübernahme“ zuschreiben, dann erscheint dies auf Basis des präsentierten Datenmaterials als an den Haaren herbeigezogen.

Zuletzt soll noch ein Beispiel aufgenommen werden. Es handelt sich hierbei um ein Zitat aus einem Interview mit einem polnischen Manager, der über die Zusammenarbeit mit Deutschen spricht:

"In general we get along very well here. However they [Germans] have this little vice, that whatever they invented here, what they propose is the best, and there is nothing better. One has to be very intelligent and smart, to do what one wants to do without going against their opinion, and without explaining that what they propose is not the best (C1\_PL)." (ebd. S. 227).

Daraus folgern die Autoren eine kreative Fähigkeit der Polen im Umgang mit Deutschen. Es könnte sich neben einer vielleicht kreativen Fähigkeit aber auch um eine strategische handeln. So drängt sich bspw. die Frage auf, warum ein Pole intelligent und clever sein muss, das zu tun, was ein Deutscher will ohne mit ihm in eine Meinungsverschiedenheit zu geraten. Impliziert es vielleicht, dass bestimmte negative Auswirkungen zu erwarten sind, wenn man sich gegen diese Meinung stellt? "Intelligent and smart" würde in diesem Sinne dann nichts anderes bedeuten, als eine Angst davor zu haben, Nachteile zu erleiden, die man nicht bereit ist hinzunehmen. "Intelligent and smart" könnte aber auch etwas anderes implizieren, etwas, das nur dann deutlich wird, wenn man den Sprecher als einen *strategisch handelnden Akteur* begreift, nämlich als einen, der einen Vorteil dann für sich gewinnt, wenn der Deutsche scheitert. Vielleicht kommt an dieser Stelle aber auch nur der



konative Aspekt des Vorurteils zum Tragen. Nach Nicklas (2006:109) sind Vorurteile Dispositionen für das Handeln: „Der konative Aspekt ist besonders gefährlich. Es ist zwar keineswegs zwingend, dass ein Mensch auch gemäß seiner Vorurteile handelt, aber das Vorurteil markiert eine Handlungsmöglichkeit, die in bestimmten Situationen virulent werden kann" (ebd.). Vorurteile können mit Konflikten zusammenhängen. Sie sind gewissermaßen die psychische Seite eines Konflikts (Nicklas, 2006:111). Wenn also Deutsche von Polen, wie aus den Studien zu deutsch-polnischen Stereotypen von Fałkowski (2005), Fałkowski/Popko (2006) und Raabe (2006) im Kapitel 3.2.2.1 hervorging, als überheblich und von ihrer Überlegenheit überzeugt gesehen werden, dann ist das passive Abwarten unter Umständen die polnische Antwort auf das negative Verhalten. Gleichzeitig könnte hier auch das deutsche Vorurteil greifen, in dem die Deutschen die Polen als rückständig und ungebildet ansehen, da sie sich in den Prozess nicht konstruktiv einbinden, sondern mit der deutschen Meinung/Lösung konform gehen, auch dann, wenn sie selbst wissen oder erahnen, dass sie falsch ist. Sollten die Deutschen hier scheitern, dann wird ihr Vorurteil bestätigt, dass die Polen rückständig/dumm sind, weil sie sich in den Prozess nicht einbringen und auch nichts beitragen konnten. Ebenso werden die Polen ihr Vorurteil bestätigt sehen, dass die Deutschen nur scheitern konnten, weil sie so überheblich waren und sie sie in den Prozess nicht adäquat eingebunden haben.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass auch in dieser Studie im großen Umfang vor allem hartnäckige Stereotype zum Vorschein getreten sind, die von beiden Seiten gepflegt werden und zwar einmal von den Befragten selbst, vor allen Dingen aber auch von den Autoren, die durch die von ihnen gewählte Analyseform dazu beigetragen haben. Die Stereotype dürften deshalb zu einem bedeutenden Umfang für die Kulturelle Distanz zwischen Deutschen und Polen verantwortlich sein.

### **3.3.2.2 Die Studie von Schondelmayer (2008)**

Eine andere Studie aus dem Bereich der qualitativen Sozialforschung hat Schondelmayer (2008) erarbeitet. Diese Studie wird besonders deshalb als vorstellungswürdig erachtet, da sie aus der ethnologischen Perspektive den Blick auf Managementpraktiken lenkt, wodurch auch Dinge zum Vorschein kommen, die aus dem wirtschaftswissenschaftlichen Blickwinkel leicht übersehen werden könnten.

### 3.3.2.2.1 Einführung in die Studie

Der Fokus dieser Studie liegt auf der Zusammenarbeit von Deutschen und Polen und auf den dabei entstehenden Bildern vom jeweils Anderen und sich selbst. Die Autorin beschäftigt sich mit den Variationen und der Handlungsrelevanz von Selbst- und Fremdbildern von an der Studie beteiligten Akteuren. Eine besondere und differenzierte Aufmerksamkeit wird den Stereotypen zwischen Deutschen und Polen gewidmet. Dabei geht Schondelmayer vor allem zwei wesentlichen Aspekten nach: Zum einen wird die Frage nach dem Zusammenhang von Selbstbild und Stereotyp aufgeworfen, sowie auf die Kontextualisierung des stereotypen Sprechens eingegangen. Zum anderen werden auch Aussagen über die Bedeutung von Stereotypen für das Handeln von Personen getroffen. Diese Handlungsrelevanz wird induktiv untersucht. So geht Schondelmayer (2008:15) zunächst vom Erleben des Einzelnen aus und versucht von dort aus Einblick in das kollektive Bedeutungsgewebe zu bekommen. Den Bezugsrahmen, in dem sich die Akteure bewegen, stellen zwei Wirtschaftsunternehmen in Polen dar, in denen die Autorin mit den Geschäftsführern und Mitarbeitern Interviews durchgeführt und an denen sie auch Beobachtungsstudien erhoben hat. Die Forschungsmethode, die die Autorin für ihr Untersuchungsdesign ausgewählt hat, ist die Triangulation von Grounded Theory und der Teilnehmenden Beobachtung, der ein Feldtagebuch zugrunde lag, wobei letzteres die Grounded Theory unterfüttert, ebenso wie die Vielfalt an theoretischen Konzepten<sup>123</sup>, auf die die Autorin zurückgreift und die sie nebeneinander als gleichberechtigt gelten lässt. Auf diese Weise wird sie dem 'eentlichen' Forschungsgegenstand gerecht, nämlich dem des Menschen „in seiner facettenreichen Art“, sowie seinem Eingebundensein in unterschiedliche Lebens- und Zeiträume, bspw. den Manager unter Managern, den Manager unter Mitarbeitern, den Mitarbeiter unter Mitarbeitern und den Manager/Mitarbeiter als Kollege, aber auch als Privatperson, Vater, Ehemann im interkulturellen Kontext.

In diesen Kontext bettet die Autorin ihr empirisches Material ein und entwickelt dabei eine eigene Theorie, die aus einem zirkulären empirisch-theoretischen Wechselspiel entsteht, das kontinuierlich von der reflexiven Haltung Schondelmayers begleitet wird. Damit erreicht sie eine komplexere Betrachtung ihres Gegenstandes und liefert eine interessante Beschreibung und Erklärung der untersuchten sozialen Phänomene.

Von den insgesamt 20 Interviews, die Schondelmayer (2008:112) in den zwei Unternehmen durchgeführt hat, sortierte sie nach einer ausführlichen Interpretation und Kodierung vier

---

<sup>123</sup> Bspw. Bourdieus Habituskonzept oder Geertz' Dichte-Beschreibung u. m.

Hauptakteure, die zugleich von ihr auch als „interkulturelle Experten“ betrachtet wurden, für die Verschriftlichung der Interpretationsergebnisse aus. Auf diese Weise wird das Interviewmaterial erzählbar und der Fokus der Fragestellung kann greifbar gemacht werden, was nicht zuletzt einer differenzierten Betrachtungsweise der Interviewpersonen zugutekommt. Bei den vier Personen handelt es sich um zwei Deutsche und zwei Polen, je ein Geschäftsführer und ein Mitarbeiter. „Diese vier Personen boten sich sowohl anhand der relevanten Kategorien, der Interviewlänge und -dichte als auch angesichts der vergleichbaren Positionen im Unternehmen als 'tragendes Material' an“ (ebd. S. 113) und sie waren, zwar nicht in jedem Detail, jedoch im großen Ganzen, repräsentativ für alle Interviews, die die Autorin geführt hat (vgl. ebd.). Die Grundgesamtheit der deutschen Befragten lebt zudem größtenteils in Polen. So kommen zu ihrem interkulturellen Kontakt am Arbeitsplatz Erfahrungen aus dem privaten Bereich hinzu, die für die Autorin ebenfalls wichtig sind.

Die Teilnehmende Beobachtung führte die Autorin in zwei Unternehmen („Firma Packma“ und „Firma Heck“) in Polen durch. In der Firma Packma beschränkte sich die Forschungszeit auf eine Woche, während sie im Unternehmen Heck auf fast zwei Monate gedehnt wurde, weshalb die „Eindrücke von der Firmenkultur sowie die Interaktion mit den dort arbeitenden Menschen (...) verständlicherweise beim Unternehmen Packma oberflächlicher und ausschnittthafter [blieben] als bei Heck (...)“ (ebd. S. 107)

In der Diskussion der Methoden fällt eine kritische Haltung gegenüber diesen und ihrer Auswertung auf, die offen vorgetragen wird und die in dieser Form bei keiner der zuvor analysierten Studien bemerkt werden konnte. Eine beständige Reflexion mit dem Forschungsfeld, -material und sich selbst ist die Folge davon und hebt den Anspruch der Studie. Besonders augenfällig wird dieser Punkt am Beispiel der teilnehmenden Beobachterin des Forschungsfeldes einerseits und der das Feldtagebuch analysierenden Wissenschaftlerin andererseits. So bringt die Autorin nach und nach ihre verschiedenen Rollen ans Licht, die sie in unterschiedlichen Konstellationen und Abteilungen einnahm oder von ihrem Umfeld zugeschrieben bekam. Sie schränkt ihre Eigenreflexion aufgrund der geringen Distanz zu sich selbst und der eigenen 'Blinden Flecken' in dieser Hinsicht so ein, dass sie ihre Rollen im Feld nicht auf Selbst- und Fremdbilder überprüft.

„Die (...) Offenlegung einiger Rollen, die mir im Feld zukamen - anhand von Feldtagebucheinträgen rekonstruiert - , erheben folglich nicht den Anspruch einer dichten Beschreibung der Forscherin im Feld, sollen jedoch dem Leser einen transparenten Einblick in

die den Interviewerhebungen und -analysen zugrunde liegenden Dynamiken im Feld verschaffen.“ (Schondelmayer, 2008:87)

Insgesamt stellt die Autorin vor diesem Hintergrund fest, dass sie sich immer wieder an ihr jeweiliges Umfeld, Kollegen und Gesprächspartner aus der „ethnologischen Angst vor oberflächlichen Gruppen“<sup>124</sup> heraus (ebd. S. 88) zunächst angepasst hat.

Aufgrund des inhaltsträchtigen Umfangs der von der Autorin herausgearbeiteten Rollen, erfolgt an dieser Stelle eine Beschränkung auf nur drei Ausführungen, die sich für die anschließende Diskussion als entscheidend erwiesen.

#### *Die Ethnologin in einem Wirtschaftsunternehmen*

Zu Beginn beschreibt Schondelmayer die Angst der Ethnologin vor der rein rationalen Wirtschaftswelt, in der Manager „nie Zeit' und nur Interesse an einer Zusammenarbeit haben, wenn diese 'gewinnbringend für das Unternehmen' ist, von Menschen, die besonders gut auf knappe Sätze, Schlagworte wie 'effektiv', 'zielorientiert' und 'aktuell' reagieren“ (ebd. S. 89), sie aber vor Ort „im Regelfall“ (ebd. S. 90) und „im Großen und Ganzen“ (ebd.) auf Anerkennung, Interesse, Respekt, Achtung und ein Entgegenkommen gestoßen war. Das bringt sie zu der Überlegung, ob es sich angesichts solcher Erfahrungen nicht um ein im wissenschaftlichen Milieu gut gehegtes Vorurteil der Ethnologen handle. Sie selbst gibt Anpassungsstrategien zu, erklärt sie aber mit der Suche nach Vertrauten, Gleichgesinnten und Wohlgesonnenen im Feld, um das Gefühl der Fremdheit außerhalb des eigenen gewohnten Umfeldes ertragen zu können.

#### *Die Fremde*

Den Wunsch nach Zugehörigkeit und Verstandenwerden spitzt Schondelmayer auf die Rolle der Fremden zu. „Das Gefühl, fremd zu sein, tauchte immer wieder auf. Fremd als Frau unter Männern, fremd als Deutsche in Polen, fremd als Wissenschaftlerin unter Praktikern“ (ebd. S. 93). Zusätzlich spricht sie über das Gefühl der Erschöpfung oder Anstrengung, obwohl sie „doch gar nichts Anstrengendes“ (ebd. S. 93) tat. Sie resümiert im Nachhinein, dass diese Erschöpfungszustände auf den ständigen Rollenwechsel und die Anpassungsleistungen ihrerseits an die fremde Umgebung

---

<sup>124</sup> Damit ist eine Umkehrung der Machtverteilung des Forscher-Beforschten-Verhältnisses gemeint, wodurch es zu Unterwerfungsstrategien seitens des Forschers komme. Das geht zum einen mit der Forscherangst vor mangelnder Anerkennung als Wissenschaftler durch Menschen einher, die einem nicht nur ökonomisches und soziales Kapital voraushaben, sondern auch oft kulturelles Kapital, einschließlich Bildungstiteln, wodurch sie einem überlegen seien. Zum anderen müsse der Forscher sich und sein Anliegen eventuell rechtfertigen, plausibel erklären oder seine Fachkompetenz verteidigen (vgl. Schondelmayer, 2008:88).

zurückzuführen seien. Außerdem erweitert sie den Fremdheitsfaktor um den Aspekt einer gewissen 'Arbeitslosigkeit am Arbeitsplatz'. Sie spezifiziert das damit, keine klare Position während beider Feldaufenthalte im Unternehmen gehabt zu haben.

„Ich war weder Praktikantin noch neue Mitarbeiterin, keine Beraterin oder Journalistin. Man könnte hier das Bild von Simmels Fremdem aufgreifen und sagen, dass ich die Fremde, die Neue, die Andere war, die nicht nur vorbeikam, sondern blieb - zumindest für eine gewisse Zeit. Ich kam wie alle anderen Arbeitnehmer jeden Morgen in die Firma und verließ sie meist zusammen mit den 'Kollegen' am Abend. Anders als sie hatte ich jedoch keinen Schreibtisch, keine ihnen bekannte To-do-Liste oder einen Stapel Papier, den es abzuarbeiten galt.“ (ebd. S. 94)

### *Die interkulturelle Expertin*

„Immer wieder 'ertappte' ich mich (...) in Situationen oder bei Notizen in mein Feldtagebuch, in denen ich mein Gegenüber als 'interkulturell inkompetent' entlarvte. Diese Bewertung implizierte natürlich auch eine Bewertung meiner eigenen Person und deren Kompetenzen, nämlich eben interkulturell kompetent und weltoffen zu sein, Zuschreibungen und Stereotype als solche zu erkennen und destruieren zu können“ (ebd. S. 101). Die Autorin selbst war überzeugt davon, eine Sonderrolle in dem deutsch-polnischen Miteinander zu spielen (insbesondere in Anbetracht ihrer Ausbildung und der daraus folgenden Sensibilität für Interkulturalität) und stellt vor dem Hintergrund ihrer Analyse zum einen die eigene nationale Identität fest, zum anderen auch eine deutsche Perspektive, eine deutsche Sichtweise auf Polen, die sie sich selbst ursprünglich abgesprochen hatte. Dieses ursprüngliche Bild von sich selbst gerät ins Wanken.

„Und immer wieder stellt sich dabei für mich selbst die Frage, die offensichtlich in der Betrachtung Anderer einfacher zu klären ist. Was ist meine Kultur? Bin ich typisch deutsch? Oder untypisch deutsch, aber dennoch deutsch geprägt?“ (Schondelmayer, 2008:102)

Ihr 'Deutschsein' macht sie an dem eigenen entdeckten Kulturmuster von „Fleiß“ fest, der, wie aus den dieser Arbeit vorangegangenen Kapiteln deutlich wurde, generell als ein gängiges Stereotyp, unreflektiert gern den Deutschen zugeschrieben wird. Dazu ein Zitat aus dem Feldtagebuch:

„Heute habe ich mich wirklich mehrmals gefragt, ob ich eigentlich eine 'deutsche Arbeitsmoral' im Blut habe. Die drei [Mitarbeiter] arbeiten, wie ich finde, okay, brechen sich aber auch keinen Zacken aus der Krone, sagen auch ganz explizit, dass sie für das Gehalt nicht mehr machen, als

nötig. Dann gibt es immer wieder Phasen, wo alle so rumstehen und ich will immer irgendwas arbeiten. Ich glaube, heute habe ich Anna ziemlich genervt mit der ständigen Frage: Und was machen wir jetzt? Zuerst haben sie mich ja ignoriert, mir nicht gesagt, was ich machen soll, ich habe dann einfach irgendwie mitgearbeitet. Habe Daniel gefragt, wie die Arbeit organisiert ist. Er meinte, er entscheide, was gemacht werde, ich war etwas verblüfft und wollte wissen, woher er wisse, was gerade gebraucht werde, er meinte, es werde immer alles gebraucht. Dafür, dass die Rahmenbedingungen so schlecht sind (oft fehlt der Gabelstapler), arbeiten alle ganz gut, finde ich, aber zufriedenstellend finde ich es trotzdem nicht und ich muss mich etwas am Riemen reißen, dass ich nicht dauernd Fragen stelle, warum etwas so und nicht anders (besser) gemacht wird. Ich will nicht den Eindruck erwecken, dass ich für den Chef arbeite, kontrolliere oder spioniere." (ebd. S.102)

Das von der Autorin herausgearbeitete eigene Kulturmuster soll an dieser Stelle diskutiert und die Frage aufgeworfen werden, ob es sich tatsächlich um ein kulturelles Muster handelt oder ob andere Gründe vorliegen, die den beschriebenen Sachverhalt erklären können. Hierzu betrachte ich die Situation zuerst aus einer personalökonomischen Perspektive, dann aus einem eher kommunikationspsychologischen Blickwinkel heraus.

#### **3.3.2.2.1.1 Diskussion**

In der ökonomischen Betrachtung von Organisationen treten mit der Übertragung von Aufgaben bspw. zwischen einem Arbeitgeber und einem Arbeitnehmer (diese werden dort „Prinzipal“ und „Agent“ genannt), zwei wichtige Betrachtungswinkel auf, die einer hohen Aufmerksamkeit bedürfen, nämlich der Koordinations- und der Motivationsaspekt. So muss zum einen vom Arbeitgeber gewährleistet werden, dass dem Mitarbeiter ausreichend Ressourcen zur Verfügung stehen, die zur Lösung einer bestimmten Aufgabe notwendig sind und mit deren Hilfe der Akteur in die Lage versetzt wird, die gestellte Aufgabe auch wirklich lösen zu *können* (Koordinationsaspekt). Zusätzlich muss der Mitarbeiter den Leistungseinsatz auch *wollen*; weshalb dieser für ihn attraktiv sein muss (Motivationsaspekt). So ist es also erforderlich, dem Mitarbeiter einen entsprechenden persönlichen Nutzen aus der Ausführung der übertragenen Aufgabe in Aussicht zu stellen, die seine Anstrengungen kompensiert (vgl. Wolff/Lucas, 2004). Kurz gesagt, seine Bemühungen müssen der Aufgabe und seiner individuellen Präferenzstruktur entsprechend entlohnt werden.

Bezieht man diese zwei Komponenten auf den beschriebenen Sachverhalt, so wird deutlich, dass sie zunächst seitens des Arbeitgebers, also der Firma Heck, bzw. des Geschäftsführers nicht erfüllt werden. Es gibt nämlich Koordinationsprobleme. Darunter sind die schlechten Rahmenbedingungen

zu verstehen, wie bspw. das Fehlen eines Gabelstaplers, um die Arbeit erledigen zu *können*. Es stellen sich aber auch Motivationsprobleme in der Hinsicht ein, dass die Leistung der Mitarbeiter nicht angemessen honoriert wird, weshalb auch die Mitarbeiter in aller Deutlichkeit „für das Gehalt nicht mehr machen als nötig“ (Schondelmayer, 2008:102). Die Mitarbeiter *wollen* sich *nicht* unter ihrem Wert verkaufen und sie *können* ihre Aufgaben *nicht* richtig ausführen, aufgrund fehlender Ressourcen.<sup>125</sup>

Ein anderer Aspekt in der Beziehung zwischen Prinzipal und Agent erwächst aufgrund von *Informationsasymmetrien*.<sup>126</sup> So ist der Arbeitgeber (Prinzipal) nicht in der Lage, „suboptimale Entscheidungen des Agenten [also Arbeitnehmers] kausal auf Fehlentscheidungen des Agenten zurückzuführen, da die Handlungen des Agenten durch den Prinzipal nicht [immer] direkt [und rund um die Uhr] beobachtbar sind. (...) Wichtige Eigenschaften des Agenten (hidden characteristics) sind oft unbekannt, die Handlungen (hidden action) lassen sich nicht kostenlos beobachten und die Absichten (hidden intention) können aus den Handlungen nicht erschlossen werden. (...) Diese drei Fälle führen zu spezifischen Risiken [z. B. für den Arbeitgeber] (Hentze et al., 1997:405 [Bemerkungen in eckigen Klammern sind nicht im Original enthalten]). Auf der Hidden-Action-Ebene kann der Agent/Arbeitnehmer seinen Verhaltensspielraum aufgrund des Informationsproblems für sich *opportunistisch* ausnutzen, was sich z.B. im geringen Leistungsverhalten widerspiegeln kann.<sup>127</sup> Der Aspekt des opportunistischen Verhaltens aufgrund von Informationsasymmetrien kann unter der Aussage Schondelmayers: „Dann gibt es immer wieder Phasen, wo alle so rumstehen“ (Schondelmayer, 2008:102) angenommen und als geringes Leistungsverhalten gedeutet werden.<sup>128</sup> Er sollte jedoch auch im Zusammenhang mit den

---

<sup>125</sup> Motivations- und Koordinationsprobleme treten bei der Firma Heck häufig auf, was auch noch aus anderen Feldtagebucheinträgen deutlich wird. In Bezug auf das Gehalt sagt der Geschäftsführer Krause aus: „Das, was die kriegen, reicht ja hinten und vorne nicht“ (Schondelmayer, 2008: 92) - trotzdem schreibt die Firma aufgrund hoher Investitionen rote Zahlen. Auch die Mitarbeiter sagen selbst „der Lohn (reiche) noch nicht mal zum Leben“ (ebd.). Zudem werden andere Probleme deutlich: Es gibt bspw. in der Papiersortierhalle zerschlagene Fenster, verrostete Lampen, kein Licht, keine Heizung, es stinkt, es ist kalt und es wird auch bei minus 15 Grad gearbeitet für weniger als zwei Euro die Stunde. Es gibt keine Kantine, stattdessen ein „verdrecktes“ Waschbecken, von den Toiletten nicht zu reden, die Dusche schimmelt, (...) eines der Waschbecken hängt nur noch in Bruchteilen an der Wand, [es gibt] kein Warmwasser mehr.“ (ebd. S. 111f.)

<sup>126</sup> In der typischen Prinzipal-Agenten-Situation herrscht asymmetrische Informationsverteilung. Sie ist insbesondere bei unterschiedlicher Zielverfolgung und differierender Risikoeinstellung problematisch. Picot/Neuburger (1995) erläutern, dass bei unterstellter individueller Nutzenmaximierung der Prinzipal keine sicheren Rückschlüsse darauf ziehen kann, ob der Agent im Sinne der vom Prinzipal angestrebten Zielerreichung handelt oder die ihm gewährten Handlungsspielräume zum eigenen Vorteil im Sinne seiner Interessen ausnutzt.

<sup>127</sup> Im englischsprachigen Raum wird dieses Problem als Shirking bezeichnet. Das bedeutet: "working at less than a normal rate of productivity. Taking long work breaks, paying more attention to their own convenience than to work results, and wasting time when diligence is called for are examples of shirking." (Gwartney et al., 2003:478)

<sup>128</sup> Die Bewältigung einer solchen Situation ist mit spezifischen Kosten des Arbeitgebers verbunden, bspw. in Form von Überwachungs- und Kontrollkosten, durch Schaffung von Informationssystemen, wie Berichts- und

aufgezeigten Motivations- und Koordinationsproblemen betrachtet werden.

Zusammengenommen können diese Aspekte also als von der nationalen Kultur *unabhängig* betrachtet werden. Aus ökonomischen Theorien hervorgegangen, liefern sie Hinweise und Antworten auf bestehende personalökonomische Probleme *weltweit*.

Greift man wieder die Diskussion auf, ob es sich bei dem von Schondelmayer (2008) retrospektiv entdecktem 'deutschen Fleiß' um ein kulturelles Muster handle, so stellt sich ferner die Frage, wann von Fleiß als einer typisch deutschen Eigenschaft bzw. Arbeitsmoral gesprochen werden kann. Ist man überhaupt selbst in der Lage, seine eigene „kulturelle Prägung“ zu dechiffrieren? Schondelmayer (2008:102) beschreibt *sich selbst* als fleißig. Es ist aber eine einseitige Betrachtungsweise, solange ein Gegenpart nicht das gleiche behauptet. Die polnischen Kolleginnen schienen jedoch eher „genervt“ (ebd.) zu sein, haben sie „ignoriert“ (ebd.), und sie auf diese Weise vielleicht für die geringe Anteilnahme an ihrer (ausgebeuteten?) Lebenssituation bestraft. Die Autorin selbst hat die Arbeitsorganisation ihrer Kolleginnen und Kollegen als status quo nicht anerkannt, sondern als optimierungsbedürftig in dem Sinne angesehen, dass die Arbeit hätte „besser“ (ebd.) gemacht werden können. Ruchniewicz (2008) schreibt in diesem Zusammenhang, dass Stereotype oft nicht dazu dienen, andere Menschen oder andere Gruppen zu beschreiben, sondern die eigene Überlegenheit und Dominanz zu betonen. Sie dienen der eigenen Überhöhung, der Idealisierung eigener Eigenschaften und Haltungen. „Ein Stereotyp vermittelt nicht nur die simple Botschaft, dass „wir anders sind als die anderen“. Seine Aufgabe ist es, uns in dem Urteil zu bestärken, dass wir „*besser* sind als die anderen“ (...)“ (Ruchniewicz, 2008:2 [kursive Hervorhebung nicht im Original enthalten]). Versucht man zusätzlich, die 'Selbstbefindlichkeit' der 'Fremdbefindlichkeit' aus den gegebenen Zitaten entgegenzustellen, so sind die jeweiligen Gemütsbilder stark divergent. Auf der einen Seite das arbeitsame und vieles besser wissende Selbstbild der Autorin, auf der anderen Seite die von diesem Selbstbild bedrängten und infrage gestellten Kollegen/innen, die ein solches Benehmen mit wenig Beachtung zollen. Stellt man sich also die Frage, ob die Autorin von den Kollegen/innen ebenfalls als fleißig gesehen werden würde, müsste man die Frage wahrscheinlich verneinen. Vor diesem Hintergrund könnte es sich weniger um ein retrospektiv entdecktes Kulturmuster oder die Typik einer nationalen Identität handeln, sondern vielleicht eher um ein Autostereotyp, was aus einem möglichen Bedürfnis heraus entstand,

---

Dokumentationsverfahren oder durch die Gestaltung von Anreizsystemen materieller oder immaterieller Art, die von der Motivationsart (extrinsisch /intrinsisch) abhängig sind z. B. durch eine Erfolgsbeteiligung oder durch mehr Lob (vgl. Picot/Neuburger, 1995; Wolff/Lucas, 2004).



das nicht erfüllt wurde, für sich selbst aber auch als solches nicht entschlüsselt wurde. Ruchniewicz (2008:2) schreibt in seinem Artikel über deutsch-polnische Stereotype, dass der stereotype Blick auf uns selbst und andere vor allem uns selbst definiert: „unseren Wissensstand, unsere Ansichten, Erwartungen - und schließlich auch unsere Vorurteile und Phobien“. Er schreibt zudem, dass ein Stereotyp stets mit Emotionen und Subjektivität verbunden sein muss (vgl. ebd.). Die Subjektivität ist in diesem Zusammenhang dadurch gegeben, da es sich hierbei um einen Ausschnitt aus dem Feldtagebuch Schondelmayers handelt. Die emotionale Komponente müsste aber noch näher herausgearbeitet werden, wobei die Auslegungsmöglichkeiten am Datenmaterial sehr begrenzt sind.

In seinem 'Konstruktionsplan Mensch' setzt sich Crisand (2000) mit unterschiedlichen Modellen auseinander, die das Verstehen vom Verhalten des Menschen ermöglichen. Als den ältesten Versuch, der bereits auf Plato zurückgeht (Häcker/Stapf, 2004), das menschliche Verhalten zu erklären, benennt er die Schichtentheorie. Diese geht davon aus, dass der Mensch aus drei Schichten heraus reagiert, Geist, Gefühl und Trieb. Diese stehen zwar gleichberechtigt nebeneinander, die Schicht jedoch, aus der am häufigsten reagiert wird, ist die emotionale Schicht. Auch wenn wir entsprechend unserer soziokulturellen Prägung danach streben, „geistbetont“ zu sein, entspricht das nicht der Realität und weil der Mensch ein konflikträchtiges Wesen ist, gibt es auch Sach- und Beziehungskonflikte. „Entsprechend der in Mitteleuropa herrschenden Meinung dürfen wir aber nicht zugeben, dass wir Beziehungskonflikte haben. Wir etikettieren deshalb einfach um, indem wir Beziehungskonflikte als Sachkonflikte darstellen“ (ebd. 2000:45). Könnte es sich vielleicht um einen Beziehungskonflikt zwischen der Forscherin und den Beforschten handeln? Womöglich um Bedürfnisse, die auf beiden Seiten nicht erfüllt wurden? Der von der Autorin bekannt gemachte Konflikt stellt sich zunächst als ein Sachkonflikt dar, in dem die Routine der Befragten und die damit einhergehenden Gewohnheiten die Forscherin stören. Eine andere Überlegung könnte sein, dass hier ein Beziehungskonflikt vorliegt, den sie zwischen sich und drei Angestellten austrägt und über die Sachkonfliktebene auf eine Nationalkulturebene ausweitet, während sie sich selbst mit Hilfe eines Autostereotyps positiv von den anderen abgrenzt. Wie die Autorin selbst dargestellt hat, fühlte sie sich wie eine „Fremde“ ohne eine To-do-Liste oder einen Stapel Papier, den es abzarbeiten galt. Sie war die Fremde am Arbeitsplatz, der eigentlich keiner war. Ihre Kollegen und Kolleginnen haben ihren „Arbeitseifer“ nicht ernst genommen, sie ignoriert, nicht mit ihr kommuniziert und ihr schnippische Antworten auf Fragen erteilt, die ihrerseits als eine Infragestellung bisheriger Praxis interpretiert werden konnten. Die Autorin schreibt sich in ihrer Selbstreflexion unterschiedliche Rollen zu, drei davon wurden bereits vorgestellt, ergänzend seien noch die letzten Rollen hier aufgezählt: Die Frau in der Männerdomäne, die Spionin und die

Detektivin. Es entsteht jedoch fast der Eindruck, dass zwei Rollen fehlen: Die Rolle der Mitarbeiterin und die Rolle der Kollegin - und damit Rollen, die sie noch stärker in die Unternehmens- und Beziehungsgeflechte einbinden würden, denen sie über eine bestimmte Zeit ausgesetzt war und aus denen die emotionalen Komponenten vielleicht besser nachvollziehbar würden.

Am Ende bleiben jedoch Fragen offen und inwiefern sich die Autorin in den zuletzt genannten Rollen wiederfinden würde, kann abschließend nicht geklärt werden. Was an dieser Stelle jedoch immer deutlicher bewusst wird, ist die große Empfindlichkeit interkultureller Themen, die den Forschern eine hohe Sensibilität und damit eine durchgehende, differenzierte Betrachtungsweise abverlangt, der man sich in solchem Kontext nicht entziehen kann und darf. In ihrer Studie trägt Schondelmayer (2008) unmittelbar und kontinuierlich dafür die Verantwortung. Selbst in dem hier diskutierten Zusammenhang lässt sie Raum zur Diskussion offen und ermöglicht dem Leser eine weitere Reflexion. Zum Teil gibt sie auch auf die gerade gestellten Fragen selbst Auskunft:

„Einige sehr klischeehafte oder stereotype Selbst- und Fremdzuschreibungen meiner eigenen Person ließen sich in der späteren distanzierten Bearbeitung der Felddaten ausmachen, andere wiederum sind mit großer Sicherheit vor meinem analytischen Blick verborgen geblieben, gerade weil sie so klar und offensichtlich sind. Hier möge der Leser den nächsten Reflexionsschritt tun und wiederum meine kulturell geprägten Interpretationen als solche entschlüsseln. Die zwar banale, aber häufig doch vernachlässigte Erkenntnis eigener blinder Flecke macht deutlich, dass die Aussagen und Verhaltensweisen meiner Interviewpartner nicht so einfach als interkulturell inkompetent entlarvt werden können. Vielmehr handelt es sich häufig um *Strategien zur Bewahrung der eigenen Identitäten (...)*" (Schondelmayer, 2008:102, [kursive Hervorhebung nicht im Original enthalten])

### **3.3.2.2.2 Empirische Erkenntnisse**

Die erste Hälfte der empirischen Untersuchung beschäftigt sich mit der exemplarischen Ausarbeitung dessen, was von den Befragten als *typisch deutsch* oder als *typisch polnisch* betrachtet wird, und wie stereotype Zuschreibungen des Gegenübers argumentativ eingebettet werden. Aus diesem Grund beweist der Einstieg in den empirischen Teil, dass die tief verankerten Stereotype alle da sind: Der *faule* und *unkultivierte* Pole und der *überhebliche* und *gefühllose* Deutsche (ebd. S. 125). Der entscheidende Aspekt dieser Arbeit liegt jedoch darin, diese Bilder nicht ausfindig zu machen und sie als eine fest determinierte Sachlage zu präsentieren, sondern in dem Umgang damit.

Infolge dessen erfährt der Leser hier etwas darüber, wie diese Bilder benutzt werden, in welchen Kontext sie eingebunden werden und mit welchen Alltagstheorien der Befragten sie verknüpft werden. Auf diese Weise kommen die Variationen von kulturellen Selbst- und Fremdbildern deutlich heraus und es wird erkennbar, dass „*Stereotype Zuschreibungen sowie negative kulturelle Fremdbilder nicht per se als Ausdruck xenophobischer Einstellungen zu werten sind, sondern stets im Kontext des Sprechers gelesen werden sollten.*“ (Schondelmayer, 2008:257 [Kursive Hervorhebung nicht im Originaltext enthalten])

So zeigt sich bspw., dass der Geschäftsführer durch seine langjährige Erfahrung in Polen und mit Polen, innerhalb derer er polnisch gelernt und sein Leben nach Polen verlegt hat, eine positive Grundhaltung dem Land und seinen Leuten gegenüber erworben hat. Schondelmayer definiert ihn als einen „Polenfreund“, der seine ursprünglichen Vorurteile abgelegt hat, weil sie sich vor Ort nicht bestätigt haben, wie z. B. die polnische Faulheit oder Lethargie. Im Gegenteil: die Polen seien sehr fleißig und insgesamt möchte er sich von solchen Vorurteilen distanzieren (vgl. Schondelmayer, 2008:126 ff.). In der Analyse des Interviews wird jedoch auch deutlich, dass die anfangs abgebauten Stereotype zum Teil wieder aufgegriffen und als Erklärungsgrundlage für beobachtete und erlebte Phänomene benutzt werden. Ein sprachlicher Umgang mit stereotypisierten Bildern wird erkennbar und es entsteht eine Verkettung von eigenen Erfahrungen und stereotypisierten Theorien über den Anderen (ebd.). Auch wenn sich der Befragte in den gegebenen Zitaten partiell negativer Polenbilder bedient, empfindet man an vielen Punkten weniger Xenophobie, als das Gefühl von Hilflosigkeit, Ratlosigkeit oder zum Teil schlichter Enttäuschung. Es wird an manchen Stellen deutlich, dass für viele Situationen geeignete Erklärungs- und Handlungsmuster einfach fehlen, wie bspw. ökonomischer Art, weshalb zur Erklärungsvereinfachung von bestimmten Aspekten der sozialen Welt der Rückgriff auf Stereotype erfolgt.

In ihrer Studie hat Schondelmayer (2008:158 ff.) zudem *verschiedene Variationen des Einsatzes von Stereotypen* aufgezeigt und resümiert, dass man Bilder und Zuschreibungen, die einen Diskursrahmen prägen, eigentlich nicht nicht ansprechen kann. Im Hinblick auf die Variationen des Einsatzes von Stereotypen stellt sie u. a. bei ihren Befragten eine *Explikation von Stereotypen* fest, die in der Regel immer auch eine Distanzierung von ihnen beinhaltet - insbesondere dann, wenn es sich um negative Stereotype handelt (ebd. S.159).

„Indem der Erzählende eine Eigenschaft als Stereotyp klassifiziert, macht er dem Zuhörer deutlich, dass er sich auf der Ebene der Metakommunikation befindet, dass er das Stereotype als

solches erkannt hat. Sehr häufig dient der reflektierte Umgang mit einem stereotypisierten Bild, also die Explikation desselben, als Einleitung zu einer eigenen „wirklichen Erfahrung“, die das Stereotyp als falsch oder zu einseitig entlarvt.“ (ebd.)

Ferner identifizierte die Autorin das *Personifizierte Stereotyp*: Schondelmayer (2008:160) fand heraus, dass in vielen ihrer Interviews sich ein in einem gängigen Stereotyp entsprechender Landsmann finden ließ, der als Antagonist zu der eigenen Person des Befragten dargestellt wurde und anhand dessen Bild sich das eigene Bild schärfen ließ. Hier wurde also „ein stereotypes Bild mittels eines dritten Akteurs bestätigt, um die eigene Distanz zu diesem Bild noch deutlicher (...) herauszuarbeiten“ (ebd.). So berichten bspw. die deutschen Gesprächspartner, die die Autorin interviewte, von anderen Deutschen, die sich 'typisch deutsch' gegenüber den Polen verhielten, also herablassend, arrogant und ausbeuterisch, von denen man sich auf diese Weise unbedingt distanzieren wollte. Eine weitere sprachliche Besonderheit, die Schondelmayer identifiziert hat, ist die *kommunikative Absicherung* (vgl. ebd. S. 162 f.), mittels derer eine 'political correctness' praktiziert wird. Durch das indefinite Pronomen „man“ anstelle des Personalpronomens „ich“ wird präventiv der Vorwurf einer mangelnden Vorurteilkritik entschärft.

„Das Stereotyp wird auch in dieser sprachlichen Variante vom Sprecher als solches expliziert, jedoch nicht in Kontrast zum eigenen Erleben gestellt und damit als falsch destruiert, sondern als vorsichtiger Beleg für eine Erfahrung, die dem Stereotyp entspricht, benutzt. Indem jedoch auf die Erfahrungen und Meinungen anderer mittels der sprachlichen Formel „man sagt doch, dass ...“ verwiesen wird, hält man sich die Option für eine Distanzierung zum Stereotyp offen.“ (ebd. S. 162)

Zusätzlich zählt Schondelmayer zur Methode der kommunikativen Absicherung die explizite Kritik an Vorurteilen sowie den Verweis auf die Gefahr von Pauschalisierungen und Verallgemeinerungen. Als letzten Variationsaspekt benennt die Autorin die *ungebrochenen Stereotype als Tatsachenbeschreibung und Gegenhorizonte* (ebd. S. 163). In ihren Interviewanalysen wurde eine Parallelität von negativem Stereotyp und positivem Gegenentwurf desselben augenfällig. So wurden innerhalb eines Interviews die Polen zum einen als faul und zum anderen als sehr, sehr fleißig beschrieben. Hierzu sagt Schondelmayer, dass diese Gegenhorizonte auf die Komplexität des Interaktionsnetzes und der Rollen verweisen, in die die Interviewpartner eingebettet sind. Je nachdem, aus welcher Perspektive die Polen dann beurteilt werden, verändert sich daher das Bild. Auf diese Weise können z. B. die polnischen Freunde (aus dem privaten Bereich) sehr, sehr fleißig

sein, während die polnischen Mitarbeiter als faul empfunden werden. „*Wesentlich scheint also für die Betrachtung und Analyse von Stereotypen nicht die Tatsache, dass sie auftauchen, sondern vielmehr, in welchen Zusammenhängen, in Beziehung zu welchen Personen sie, als Distinktionsmerkmal, benutzt werden*“ (Schondelmayer, 2008:257).

Die zweite Hälfte des empirischen Teils beschäftigt sich mit der Betrachtung des Zusammenspiels von Selbst- und Fremdbildern. Um sich jedoch reflexiv damit auseinandersetzen zu können, ist zunächst ein Zwischenschritt von Nöten - die Betrachtung der Alltagstheorien der Befragten über das eigene Selbst (ebd. S. 167 ff.). Diese *Theorien über das eigene Selbst* variieren bei den Interviewten, je nach Gruppe oder der Person, zu der sie in Beziehung gesetzt wurden. Augenfällig wird aber, dass sobald Argumentationen die eigene Person betreffen, sie sich nicht mehr in 'typisch deutsche' oder 'typisch polnische' Bilder aufteilen lassen. Es wird erkennbar, dass nur Andere typisch sind! „Das Selbst wird den Mustern der Typisierung und Pauschalisierung, die den meisten Fremdbeschreibungen eigen sind, enthoben“ (ebd. S. 171). Durch die ursprüngliche Betrachtung der Fremdbilder, gelangt man vorschnell zu dem Schluss, dass sich Menschen zwei unterschiedlicher Nationen begegnen, die sich sowohl in ihren Wertvorstellungen, als auch in ihren charakterlichen Eigenschaften deutlich unterscheiden. Als zentrale Erkenntnis aus Schondelmayers (2008) Forschung kristallisiert sich jedoch die These heraus, dass, wenn man die *Theorien über das eigene Selbst* beider Seiten betrachtet, sich kaum Unterschiede zwischen den Deutschen und den Polen feststellen lassen.

**„Bemerkenswert ist vielmehr die Homogenität des explizierten Selbstbildes über die Staats- und Kulturgrenzen hinweg** (Schondelmayer, 2008:168, Hervorhebung nicht im Original enthalten). (...) Hier wird in der Regel lieber die Individualität, als eine kollektive Typik betont, es werden kaum kulturelle und stereotype Zuschreibungen genutzt. Es entbehrt jedoch nicht einer gewissen Komik, betrachtet man die Tatsache, dass **die so individuellen Selbstbilder auf beiden Seiten quasi deckungsgleich sind** (ebd. S. 259, Hervorhebung nicht im Original enthalten). (...) Die Ausdifferenzierung der Polen- und Deutschlandbilder anhand von negativen Stereotypen, positiven Gegenhorizonten und Bildern vom eigenen Selbst macht deutlich, dass es **den Polen oder den Deutschen an sich**, den Fremden, den man in Abgrenzung zu sich darstellt, **per se nicht gibt**, sondern der Fremde, der Seltsame, der Andere, der Unnormale eine Zuschreibung ist, die sich an den Bildern des Eigenen, des Vertrauten orientieren (ebd. S. 258, Hervorhebung nicht im Original enthalten).“

Aus der Theorie über das eigene Selbst leitet Schondelmayer Gemeinsamkeiten ab, die allen

Interviewten eigen waren: Offenheit anderen Menschen und Kulturen gegenüber, die Differenziertheit, mit der man sein Gegenüber betrachtet, die Abkehr von nationalen Zuschreibungen und die daraus resultierende Bezugnahme auf die Kategorie Mensch.<sup>129</sup> Es gehe zudem nicht darum, *wer* sich begegne, sondern *wie* man sich begegne: vor allen Dingen vorurteilsfrei bzw. mit einer vorurteilskritischen Offenheit und der Bereitschaft zur Partnerschaftlichkeit (vgl. ebd. S. 171).

Eine weitere zentrale Erkenntnis dieser Studie, tritt aus dem Zusammenspiel von Selbst- und Fremdbildern hervor. Hier stellt Schondelmayer fest, *dass stereotype Fremdbilder eher Rückschlüsse auf den Sprecher, als auf den Beschriebenen zulassen.* „Das, wovon man sich besonders deutlich distanziert, was man als besonders befremdlich oder gar bedrohlich [in psychischer, gesellschaftlicher oder finanzieller Hinsicht] und anormal definiert, impliziert folglich, was für einen selbst normal und vertraut ist. Die Beschreibung eines Fremden lässt Rückschlüsse auf gefühlte Defizite und unerfüllte Wünsche zu“ (ebd. S. 172, [Einschub nicht im Original enthalten]). Schondelmayer arbeitet an dieser Stelle ihrer Analyse in mediatorischer Weise die Positionen der Befragten und ihre dahinter liegenden Interessen, Wünsche und Bedürfnisse aus, die besonders dann hervortreten, wenn die Parteien zueinander in Beziehung gesetzt werden. So wird an einem Hierarchie- und Machtkonflikt<sup>130</sup> zwischen einem Deutschen und einem Polen desselben Unternehmens deutlich, dass die Kritik der polnischen Seite an einer 'deutschen Arroganz und Überheblichkeit' daraus resultiert, von seinem deutschen Kollegen nicht als gleichwertiger Partner anerkannt zu werden. Das Stereotyp des überheblichen Deutschen wird also besonders dann als unhinterfragtes Erklärungsmodell relevant, wenn das reale Verhalten eines Kollegen als persönliche Bedrohung wahrgenommen wird (ebd. S. 185). In diesem Fall hatte der polnische Vorgesetzte das Gefühl, von dem Anderen als inkompetent wahrgenommen, als halbe Portion behandelt und von selbigem in Frage gestellt zu werden. Es ist überraschend, fast sogar beängstigend, dass trotz nahezu deckungsgleicher Theorien über das eigene Selbst aus 'reinen' Beziehungskonflikten Sachkonflikte konstruiert und auf eine Nationalkulturebene verschoben werden, nur aus der „plumpen“ Erkenntnis heraus, dass die jeweiligen Partner unterschiedlichen Nationen entstammen. Es stellt sich vor diesem Hintergrund die Frage ein, inwieweit Kulturkonflikte tatsächlich auch als solche gegeben sind. Kann man angesichts dieser Erkenntnisse davon ausgehen, dass es so etwas

---

<sup>129</sup> Es gibt nicht *den* Deutschen oder *den* Polen, sondern den Menschen in seiner Gesamtheit, seiner Individualität, seinen persönlichen Eigenarten. Der Nationalität als Differenzkriterium wird hier mit großer Distanz begegnet.

<sup>130</sup> Hier ist der polnische Part in der Firmenhierarchie als stellvertretender Vertriebsleiter des Deutschen Vorgesetzter. Diese Hierarchie wird durch die Sonderstellung der deutschen Seite flacher - jedoch nicht aufgehoben - die dieser wiederum in der Firma als freier Mitarbeiter innehat.

wie Kulturunterschiede im zwischenmenschlichen Agieren zwischen Deutschen und Polen überhaupt gibt? Die Studie von Schondelmayer gibt darauf nur zum Teil eine Antwort.

In diesem Sinne nennt sie den *Makrorahmen*, in den die Akteure eingebettet sind *und seine Einflussnahme auf die interpersonelle Interaktion* (vgl. ebd. S. 236 ff.).

„Betrachtet man den größeren Orientierungsrahmen, den Makrorahmen, in dem sich die Akteure als denkende und handelnde Individuen bewegen, wird deutlich, dass Konflikte mit Einzelpersonen häufig nicht auf einen interpersonellen Kontakt reduziert werden können, sondern im Kontext des die Interaktion strukturierenden Rahmens betrachtet werden müssen.“  
(ebd. S. 237)

Die Autorin erklärt, dass die deutsch-polnische Zusammenarbeit ein Geflecht aus historischen Zusammenhängen und Identitätskämpfen, divergierenden wirtschaftlichen und politischen Systemen und aktuellem ökonomischen Ungleichgewicht zugunsten Deutschlands geprägt ist. Gerade letzteres bewirkt, dass derjenige, der das Geld auf seiner Seite hat, auch den Ton in der Zusammenarbeit angibt (vgl. ebd. S. 236 ff.). Diese Asymmetrie auf der Makroebene bestimmt die Beziehungen der Akteure auf der Mikroebene der persönlichen Beziehungen. Ein anderer Punkt, der diese Beziehungen zusätzlich beeinflusst, ist der auf beiden Seiten vorzufindende *Zweckrationalismus*. Für die Polen bedeutet die Arbeit in einer deutschen Firma weniger eine Begeisterung für Deutschland, sondern hat vielmehr mit der Hoffnung auf einen besseren Verdienst zu tun, auf persönliche Horizonterweiterung und bessere berufliche Perspektiven (ebd., S. 260). Die Arbeit der Deutschen vor Ort ist hingegen auch nicht der Völkerverständigung geschuldet, sondern einer funktionierenden (Zusammen)arbeit und einer zweckgerichteten Kommunikation in der Firma - geprägt durch enge Zeit- und Zielvorgaben und den daraus resultierenden Zwängen, Entscheidungsdruck, Regeln, Möglichkeiten, Vorschriften und Freiheiten - die sich für den Akteur finanziell und in persönlichem beruflichem Erfolg auszahlt. Diese äußeren Einflüsse prägen das Denken und Handeln der miteinander agierenden Akteure in der Weise, dass sie häufig als nicht mehr hinterfragte Grundannahmen hingenommen werden. Zwar sprechen die Befragten zum Teil den politisch geschichtlichen Kontext an, reflektieren aber ihr Handeln nicht in diesem größeren Diskurs- und Orientierungsrahmen. Vor diesem Hintergrund begreifen sie sich und ihr Gegenüber in kritischen Situationen nicht als Einzelpersonen mit persönlichen Motiven, Erfahrungen, Wünschen und Bedürfnissen, sondern als Vertreter einer Gruppe oder einer Nation. Die persönlichen Beweggründe, *warum einer handelt, wie er handelt*, werden bei den jeweiligen Bewertungen und

Zuschreibungen nicht gesehen bzw. erkannt. So stellt Kultur eine Plattform dar, auf der man sich bekämpft und argumentiert.

„Zeit für längere Verhandlungen über einen gemeinsamen Weg, das Abgleichen unterschiedlicher Vorstellungen und Arbeitspraktiken, ganz abgesehen von dem Klären der zugrunde liegenden Interessen und Bedürfnisse, scheint in den von meinen Interviewpartnern geschilderten deutsch-polnischen Interaktionen kaum vorhanden. Insofern [können vorschnelle Belege über negative Zuschreibungen auf beiden Seiten] *auch* als Folge der strukturellen Zwänge, in denen sich die Akteure bewegen, betrachtet werden.“ (ebd. S. 261)

### 3.3.3 Zusammenfassende Darstellung

Unabhängig von der Art der Untersuchung, ob qualitativ, wie bei Chapman et al. (2008) und Schondelmayer (2008) oder quantitativ, wie z. B. bei Nasierowski/Mikula (1998), fällt ein Stereotyp auf, das kontinuierlich im Gebrauch zu sein scheint: Das Stereotyp des *faulen Polen* - und da, wo eine Untersuchung das auch ermöglichte, das Stereotyp des *fleißigen Deutschen*. Es wurde zudem deutlich, in welchen Zusammenhängen das Stereotyp verwendet wurde. Bei Schondelmayer (2008) diente für die Analyse in dieser Arbeit, das eigens von der Autorin retrospektiv gewählte Autostereotyp zum einen als eine Erklärung auf die vom Betrieb ungelösten Aspekte der Personalökonomik, zum anderen aber auch als ein Hinweis auf mögliche Beziehungskonflikte oder Bedürfnisse, die unerfüllt blieben. Bei Chapman et al. (2008) hingegen gibt der wenig reflexive Umgang mit dem Datenmaterial Anlass zu einer deutlichen Kritik. Es wurde erkennbar, dass hier den Polen und Deutschen unhinterfragte Attribute, wie bspw. der „faule Pole“ und der „fleißige Deutsche“, zugeschrieben wurden, die sich selbst am präsentierten Datenmaterial in dieser Form nicht abgezeichnet haben oder nicht nachvollziehbar waren. Auch Nasierowski/Mikula (1998) stigmatisierten die Polen in ihrer Arbeit signifikant als typisch „faul“, indem sie deutlich über den möglichen Interpretationsraum ihres Untersuchungskontextes hinausgingen. Insgesamt wurden bei den Studien stereotype Behauptungen aufgestellt, die die Autoren häufig in „Relativierungsblasen“, sog. Hedgings, einbetteten. Diese Vertextungsstrategien reduzieren die Verantwortung der Autoren für den Wahrheitsgehalt ihrer Aussagen, während sie im selben Augenblick ihre Einstellung hinsichtlich der erteilten Propositionen signalisieren und nicht nur beim Rezipienten Wirkung erzielen wollen, sondern auch ein Publikum ansprechen und von ihrem Angebot überzeugen wollen (vgl. Schröder, 1997). Vor diesem Hintergrund wurde auch deutlich, wie sehr interkulturelle Vergleichsforschung, ob nun quantitativer oder qualitativer Art, stereotypisiert. So konnte bei der



Studie von Chapman et al. (2008) Kulturelle Distanz überhaupt erst angesprochen werden, als sie durch die Forscher selbst hergestellt wurde. Sowohl die Studie von Nasierowski/Mikula (1998), als auch die von Kolman et al. (2003) konnte ebenfalls wenig zum Interkulturellen Management beisteuern, nicht nur in Hinblick auf die Auswertung des Datenmaterials, sondern bereits durch die Form der Erhebung, weil lediglich Studenten daran teilnahmen, was zu Verzerrungen der Inhalte geführt hat. Dieser Aspekt ist jedoch von keiner der Studien betrachtet worden.

Anhand der hier diskutierten Studien konnte aufgezeigt werden, dass zum einen nicht alle Erhebungs- und Auswertungsmethoden für einen Kulturvergleich geeignet sind und zum anderen, dass Interkulturelle Forschung auf diese Weise nicht immer zur gegenseitigen Verständigung der betroffenen Akteure beisteuert. Aus den fünf vorgestellten Studien trägt, bis auf den diskutierten Einwand, lediglich die von Schondelmayer (2008) der Interkulturellen Kommunikation wirklich Rechnung.

Demorgon/Kordes (2006:34) sehen Interkulturelle Begegnung als einen Kampf und zugleich einen Dialog:

„Interkulturelle Begegnung ist nicht nur Bemühen um Dialog, sondern zu ihr gehören unausweichlich auch Zusammenstoß (Schock), Kampf und Gewalt. Denn interkulturelle Verständigung erfolgt nicht nur durch die Anerkennung des Anderen und Fremden (...) und auch nicht nur durch das Anerkennen des Gemeinsamen und Vertrauten (...), sondern darüber hinaus auch durch die Bearbeitung der Zwischenräume und Zwischenperspektiven zwischen Eigenem und Anderem, Vertrauten und Fremden.“

Auch Kordes/Nicklas (2006:79) bemerken, „wie sehr unsere Vorstellung von interkultureller Problematisierung durch ein Konzept der Interkulturalität im Sinne von Interperspektivität vervollständigt werden muss“. Was aber tun, wenn die Bearbeitung dieser Zwischenräume und -perspektiven beim überwiegenden Teil der Forscher, und damit auch den „Experten“ auf diesem Gebiet, kontraproduktiv ausfällt? Wenn gerade die Bearbeitung der Zwischenräume zu Kampf und Gewalt führt, weil sie, unter dem Deckmantel der Wissenschaft, zu nichts anderem beiträgt, als die Vorurteile der Forscherseite zu verlängern und die von der Bearbeitung betroffenen Akteure voneinander so zu distanzieren, dass die jeweiligen Positionen verhärtet werden? Es mag den einen vielleicht überraschen, einen anderen wiederum eher beängstigen, wie vor dem hier durchgeführten Interkulturellen Diskussionshintergrund zum Teil aus Beziehungskonflikten Sachkonflikte

konstruiert und auf eine Nationalkulturebene verschoben wurden, nur aus der „plumpen“ Erkenntnis heraus, dass die jeweiligen 'Streit-Partner' unterschiedlichen Nationen entstammen - und das, wie Schondelmayer (2008) es in ihrer Studie herausgearbeitet hat, trotz *nahezu deckungsgleicher* Theorien über das eigene Selbst (- oder gerade deshalb?). Auch wenn dieser Aspekt sich auf der deutsch-polnischen Interaktionsebene mittlerweile nicht mehr als „weltbewegend“ erweisen dürfte, so stellt sich doch die Frage, wie sich ein solcher Konflikt zwischen gegenwärtig noch stärker belasteten Nationen austrage. Trägt denn tatsächlich der Begriff der Interkulturalität einer differenzierten und sensiblen Betrachtung der von Demorgon/Kordes (2006) genannten Zwischenräume Rechnung? Bezogen auf die hier geprüften Studien, müsste man die Frage wohl eher verneinen.

Kulturelle Unterschiede - hier im deutsch-polnischen Kontext - wird es immer geben, sei es durch die offensichtlichsten wie beispielsweise die Sprache (slawisch-germanisch) oder die Religion (evangelisch-katholisch). Doch selbst hier erscheinen sie nicht so groß, als dass sie in einem deutsch-polnischen Kontext nicht überbrückt werden könnten. Auch waren sie in den vorgestellten Studien, in denen es um eine interkulturelle und effektive Zusammenarbeit ging, in dem Sinne nicht wichtig und wurden von niemandem zum Diskussionsthema erhoben. Von besonderer Wichtigkeit waren hingegen die Bedürfnisse und Wünsche, die vielerorts nicht erfüllt wurden; Emotionen, die zum Teil nur durch den Rückgriff auf Stereotype erklärt werden konnten und strukturelle *Rahmenbedingungen*, die Einfluss auf die Akteure ausüben. Letztere sollten viel intensiver in den Fokus interkultureller Vergleiche rücken.

Gerade weil es also *den* Deutschen oder *den* Polen *an sich* per se *nicht* gibt und die individuellen Selbstbilder auf beiden Seiten quasi deckungsgleich sind, man aber dennoch gegenüber dem Fremden, dem Anderen, dem Unnormalen in Zuschreibungen verharrt, die sich an den Bildern des Eigenen, des Vertrauten orientieren, müssen neue Wege der Erschließung dieses Feldes geebnet werden. Allein die Erkenntnis, dass die Interkulturalität (und die daraus resultierenden Konflikte) nicht erst hinter Grenzen, sondern bereits im engsten Familienkreis, zwischen Mutter und Kind, Vater und Sohn, zwischen Geschwistern beginnt, mag der erste Schritt in die richtige Richtung sein.

Abschließend soll als letzter Punkt der der gesellschaftlichen Verantwortung seitens der Forscher aufgenommen werden. Als Auftakt zum 5. Berliner Methodentreffen referierte Jo Reichertz (2009) kritisch über die Konjunkturen der qualitativen Sozialforschung und auch über die Konjunkturen *innerhalb* derselben. Er stellte unter anderem einen institutionellen, publizistischen und auch

kommerziellen Erfolg der qualitativen Sozialforschung fest, der eine eigene, zum Teil widersprüchliche Entwicklung in Gang gebracht hat: „nämlich die verstärkte Kanonisierung der Methoden bei gleichzeitiger Zersplitterung und Beliebigkeit. Zum einen versuchen vor allem die Protagonist/innen der etablierten qualitativen Verfahren, eine verbindliche Vorgabe über die theoretischen Prämissen und die Interpretationspraktiken zu machen, zum anderen „stricken“ sich immer mehr Forscher und Forscherinnen in Anlehnung und in Ausbeutung bereits eingeführter Methoden ihre eigenen Rechtfertigungen und Deutungspraktiken. Die ersten will ich *elaborierte Methoden* nennen, die zweiten *Ad-hoc-Methoden*“ (Reichertz, 2009:5, [Hervorhebung nicht im Originaltext enthalten]). So kennzeichnen erstere eine mehr oder weniger explizite Grundlagentheorie, die sich sowohl auf Wahrnehmen und Deuten bezieht, als auch auf die in Betracht kommenden Gegenstände. Diese sind der Selbstreflexion grundsätzlich verpflichtet. Zu diesen Methoden zählt Reichertz u. a. die Grounded-Theory-Methode und die Diskursanalyse. „Wer dagegen *ohne* vorab entworfene Grundlagentheorie die Forschungsarbeit beginnt, liefert sich (meist ohne dass es von den Forschenden selbst wahrgenommen wird) den eigenen Alltagstheorien über den Gegenstand aus. Statt kontrollierter und reflektierter Erkenntnisse liefern nicht-bewusste, meist ad hoc entworfene Vor-Urteile die relevanten Ansichten über die noch zu untersuchenden Gegenstände und verlängern sie auf diese Weise (...). Wer sich vor der Arbeit nicht schlau macht, wird außer den eigenen Vor-Urteilen nichts finden“ (ebd., S. 6 ff.). In vielerlei Hinsicht passt diese Argumentation zu den hier gewählten und diskutierten Studien und ihren Ergebnissen sehr gut. Insbesondere die Studie von Chapman et al. (2008) ist der Beweis einer haarsträubenden Missetat, die unter dem Deckmantel wissenschaftlicher Forschung, die Verständigung zweier Kulturen verhindert. Im Gegensatz dazu geht die Studie von Schondelmayer (2008) mit gutem Beispiel voran und zeigt auf, wie eine ernsthafte Auseinandersetzung mit Kulturthemen ablaufen und künftiger Interkultureller Kommunikation dienlich sein kann. Forscher kommunizieren durch ihre Publikationen mit der Gesellschaft. Zur gleichen Zeit wird aber die Gesellschaft auch durch den Wissenschaftler erforscht und es wird über sie geschrieben. Das führt zu dem Effekt, dass durch das wissenschaftliche Arbeiten und die Publikation der Ergebnisse die Gesellschaft seitens der Forscher auch mitgestaltet wird. Einige Forschende sollten sich dieser Verantwortung für und ihres Einflusses auf die Gesellschaft wieder bewusst werden und sich - insbesondere vor den hier präsentierten, zum Teil katastrophalen Ergebnissen - in einer durchgehend selbstreflexiven Praxis und differenzierteren Betrachtungsweise üben.

### 3.4 Einsatz deutscher Mitarbeiter in Polen - Erfahrungen aus der Praxis

Die Diskussion der bisher geprüften kulturvergleichenden Studien zeigte allem voran erkennbare Deformationen, die in Form von stereotypen Wahrnehmungen und Vorurteilen hervorgetreten sind. So stellt sich für mich die Frage, ob die vielfach in wissenschaftlicher Literatur zitierten und die Zusammenarbeit dominierenden Konflikte zwischen Deutschen und Polen überhaupt auf der Realität kultureller Unterschiede beruhen. Als einen letzten Schritt zur Beantwortung dieser Frage habe ich, außerhalb wissenschaftlicher Studien und Meinungen, „reine“ Praktikererfahrungen herausgegriffen. Meine Intention dabei war, dass die wirtschaftlichen Akteure ohne einen wissenschaftlichen Fokus einfach ihre Erfahrungen darstellen und dass sie hierbei vielleicht von dem durch bestimmte Studien vorgelegten Rahmen abweichen würden und andere Aspekte hervorheben, die sich in einem deutsch-polnischen Kontext für sie als wesentlich erweisen dürften. Im vorliegenden Kapitel geht es vor allem darum, die Erfahrungen von Auslandsentsandten zusammenzutragen, die sie in entsprechenden Erfahrungsberichten aus Polen referieren. Interessant ist vor diesem Hintergrund zum einen, ob und wie sich die bereits diskutierten Studienergebnisse aus Kapitel 3.3 hier wiederfinden. Außerdem soll geprüft werden, ob andere Aspekte in diesen Studien unberücksichtigt bleiben, die sich aber bei der deutsch-polnischen Zusammenarbeit als wichtig erweisen. Darüber hinaus werden bestimmte Managementprozesse in Augenschein genommen, insbesondere, wie sie sich für deutsche Führungskräfte in Polen gestaltet haben und wie sie von den jeweiligen Akteuren gelöst wurden. Dieser Punkt findet in interkulturellen Studien, wie sie im vorangegangenen Kapitel diskutiert wurden, wenig bzw. gar keine Beachtung.

Bei der Analyse von Erfahrungsberichten fällt zunächst auf, dass viele Aspekte Berücksichtigung finden, die bspw. eine gesamte Umfeld- und Unternehmensanalyse (vgl. Kapitel 2.3) im Blickfeld haben. Insgesamt müssen vor einer Geschäftsanbahnung in Polen natürlich alle Investitionsrahmenbedingungen und der Markt analysiert werden.<sup>131</sup> Eingeeengt habe ich deshalb die jeweiligen Erfahrungen der Führungskräfte auf den Bereich des Personalmanagements, um die Konstanz zu den vorhergegangenen Studien zu wahren. Im Folgenden wird das Personalmanagement in Polen aus der Consulting-Perspektive beleuchtet. Hierbei wird chronologisch vorgegangen. Auf diese Weise werden Veränderungen bestimmter Personalprobleme

---

<sup>131</sup> Aus der Fülle von unterschiedlichen Punkten sollen nur einige beispielhaft aufgezählt werden, die berücksichtigt werden müssen: Welches Potential und welche Perspektiven bietet der polnische Markt? Wie sind die Produktionskosten, Technologien, Distributionsmöglichkeiten, Infrastruktur, die Kaufkraft? Welche Strategie wird verfolgt, z. B. eine Fusion, eine Übernahme oder die Gründung eines eigenen Unternehmens? Wie ist das Bankenwesen und wie läuft der Geldverkehr ab? Welche rechtlichen Bedingungen müssen beachtet werden? Etc.

innerhalb einer Spanne von zehn Jahren sichtbar. Es wird aber auch erkennbar, dass sich im Laufe eines Jahrzehnts in bestimmten und wichtigen Bereichen noch wenig getan hat. Im Anschluss daran wird die Arbeit von Auslandsentsandten in Polen beleuchtet und ihre Erfahrungen und Meinungen wiedergegeben, die an einigen Punkten von der Unternehmensberaterperspektive abweichen.

### 3.4.1 Personalmanagement in der Unternehmenspraxis aus der Consulting-Perspektive

#### 3.4.1.1 Zeitraum 1999 bis 2005

Relativ frühen Informationen zufolge erwies sich die Rekrutierung auf dem polnischen Arbeitsmarkt in den Jahren 1999 und 2003 mitunter als schwierig. So standen bei der Frage nach *Vergütungen* niedrigen Durchschnittseinkommen relativ hohe Einkommen in stark nachgefragten Funktionen<sup>132</sup> gegenüber (Preen/Lange, 2003:37). Die Autoren gehen hierbei nach dem Vorbild früherer EU-Erweiterungen auch in Osteuropa von einer sukzessiven Angleichung der Lohnverhältnisse aus. Beim Durchschnittsgehalt gibt es regionale Schwankungen. Die mit Abstand höchsten Gehälter werden in der Hauptstadt Warszawa gezahlt. Höher jedoch als der Landesdurchschnitt sind auch die Gehälter in anderen Großstädten Polens, wie Poznań, Gdańsk, Kraków, Katowice und Wrocław. Auf dem niedrigsten Vergütungsniveau liegen die Regionen Nord- und Ostpolens. Trotz eines starken Vergütungsgefälles zwischen Ballungszentren und ländlichen Gebieten wiesen im Jahr 2003 Fach- und Führungskräfte eine eher *niedrige Mobilität* auf (ebd., vgl. auch Preen, 1999:31).

Die *Fluktuation*<sup>133</sup> der Mitarbeiter ist ebenfalls hoch, da das *Loyalitätsbewusstsein* in Polen gegenüber dem Arbeitgeber schwächer als in Deutschland ausgeprägt ist (Preen, 1999:32, vgl. auch Preen/Lange, 2003:38). Aber nicht nur aus diesen Gründen gestaltet sich die Besetzung entsprechender Positionen als schwierig. Die *Anpassung an das wirtschaftlich geprägte Umfeld* und eine damit einhergehende *Wandlung im Verhalten* und Denken älterer und erfahrener Fach- und Führungskräfte vollzieht sich nur sehr *langsam* (vgl. ebd. 2003:38 und Preen, 1999:32).<sup>134</sup> Als eine grob geschätzte Richtgröße gibt Mull (2005:39) bezüglich eines Wertewandels im gesellschaftlichen Umfeld 15-30 Jahre an. In Unternehmen ist der Zeitbedarf für einen Wertewandel deutlich geringer, da die Veränderungsgeschwindigkeit weit höher ist. Deshalb ist hier ein Richtwert

---

<sup>132</sup> z.B. Informatikbranche, Tabakwarenherstellung, Herstellung von Koks- und Ölraffinationsprodukten, Finanzvermittlung

<sup>133</sup> speziell in den nachgefragten Funktionen und Branchen

<sup>134</sup> .

von 3-6 Jahren bzw. eine Managementgeneration entscheidender. Dementsprechend fehle es den Autoren zufolge bspw. besonders bei *älteren Fach- und Führungskräften* häufig an Entscheidungsbereitschaft, Selbständigkeit, Durchsetzungsvermögen, einem modernen Führungsstil sowie an Umsatz-, Ergebnis- und Profitorientierung (ebd.). Bei *jungen Führungskräften* hingegen sind viele der oben genannten Qualifikationen gegeben und stark ausgeprägt, jedoch fehlt dann häufig die notwendige oder auch gewünschte Erfahrung für den Einstieg ins Topmanagement (ebd.)<sup>135</sup> Darüber hinaus stellen die Autoren zusätzlich für beide Seiten partiell *unzureichende Fremdsprachenkenntnisse* fest. Dennoch wurde in einer Erhebung der Unternehmensberatung Rödl festgestellt, dass Unternehmen die *Arbeitseinstellung* ihrer Mitarbeiter zu 62 % als eher engagiert einschätzten und zu 23 % als sehr engagiert (Kolbenschlag/Mersmann, 2005:35).

Im Rahmen einer Erhebung der Kienbaum Management Consultants beurteilten im Jahr 2002 28% der befragten Unternehmen die Verfügbarkeit qualifizierter Arbeitskräfte als gut und 56 % als befriedigend (ebd.).<sup>136</sup> Laut Preen/Lange (2003) bleibt dies Prognosen von Unternehmen zufolge auch in der nahen Zukunft so, denn die Gründe liegen u. a. in der *praxisfernen Ausbildung* und der *langsamen Anpassung der Bildungsinhalte an neue Berufszweige* in Polen.

### 3.4.1.2 Zeitraum 2006 bis 2013

Da nur wenige Studien von Consulting-Unternehmen gefunden werden konnten, die sich gezielt mit dem Personalmanagement in Polen auseinandersetzen, habe ich mich dazu entschlossen, die im Zeitraum 1999-2005 vorgefundenen Aspekte einer Aktualisierung zu unterziehen, die auch von beratungsunabhängigen Dienstleistungsanbietern stammen. In diesem Zusammenhang handelt es sich deshalb um folgende Hauptthemen: Einkommen, Mobilität, Fremdsprachen und Ausbildung. Aspekte, wie die der Einstellung der Mitarbeiter zur Arbeit und zu Vorgesetzten wurden eher in praxisnahen Fallstudien diskutiert, als dass sie in zahlenmäßig relevanten Feldstudien untersucht worden wären, weshalb sie in den Kapiteln der Unternehmenspraxis behandelt werden (siehe Kapitel 3.4.2 ff. in diesem Buch). Aus dem vorangegangenen Kapitel war zuletzt noch die hohe *Fluktuationsrate* hervorgegangen. Diese wird in der gesichteten Literatur nur von Hummel (2009) ‚beiläufig‘ erwähnt, weshalb es schwer fällt zu beurteilen, ob es sich hierbei um seine persönliche

---

<sup>135</sup> Der Young-Polish-International(-Club) mit 150 rekrutierungswilligen High-Potential-Mitgliedern, die neben dem perfekten Lebenslauf und mit max. 30 Jahren die ausreichende Erfahrung mitbringen (vgl. Brodach, 2004) wird kaum reichen, um den Bedarf deutscher Unternehmen an qualifiziertem Personal zu decken.

<sup>136</sup>

Meinung handelt oder ob sie anderen Studien entspringt.

Aktuell haben die Personalabteilungen mit einigen der im Zeitraum 1999-2005 erwähnten Problemen zu kämpfen. Laut der ZAV (2013) hat sich in der regionalen Gehaltsverteilung wenig verändert: *„Regionale Einkommensunterschiede sind in Polen stark ausgeprägt; vor allem in Warschau liegen die Gehälter deutlich höher als in vielen anderen Regionen des Landes. Ein Beispiel: Landesweit wurden in der Industrie im Schnitt 770 € brutto pro Monat bezahlt, in der Region Mazowiecki 912 €, in der Region Warminskomazurskie mit 612 € am wenigsten. Außerdem spielt die Berufserfahrung eine wesentliche Rolle für die Höhe des Gehalts“* (ZAV, 2013).

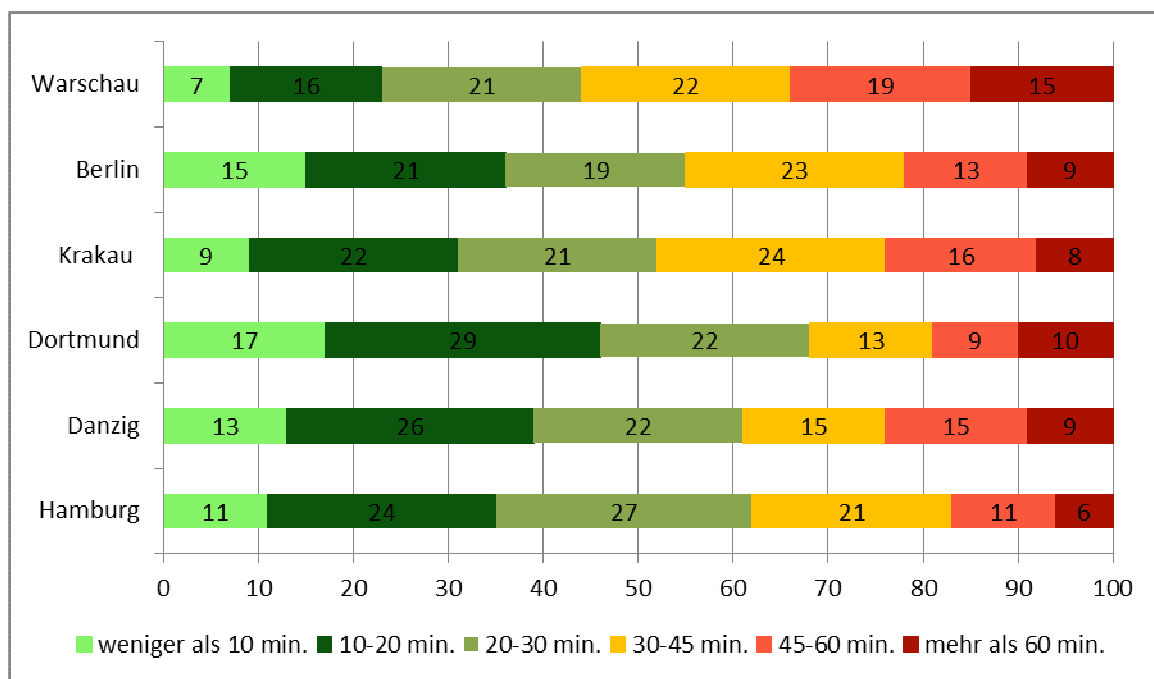
*Auch je nach Branche unterscheiden sich die Gehälter in Polen zum Teil erheblich. „Überdurchschnittlich gut verdienen Arbeitnehmer in der Branche Finanzwesen, Banken und Versicherungen: Hier lag der durchschnittliche Bruttomonatslohn im Jahr 2007 bei 5.122 PLN (1.565 €). Im Bergbau bekamen Beschäftigte durchschnittlich 4.942 PLN (1.510 €), in der Immobilienbranche 3.019 PLN (922 €), im Transportwesen 3.125 PLN (955 €), in der Bauwirtschaft 2.976 PLN (909 €), in der Hotel- und Gaststättenbranche 2.092 PLN (639 €)“* (ZAV, 2013).

Nach Angaben der Hans-Böckler-Stiftung (2008) stiegen die Reallöhne in den Jahren 2000 – 2008 pro Kopf in Polen um 19 %, während Deutschlands Reallohnentwicklung bei minus 0,8 % lag. Der gesetzliche Mindestlohn in Polen lag im Januar 2012 bei 2,10 € pro Stunde (WSI, 2012). Zu den *polnischen Wachstumsbranchen* 2012 gehören laut ZAV (2013): der Maschinenbau, die chemische und pharmazeutische Industrie, die Elektro-, Informations- und Kommunikationstechnik, die Umwelttechnik und die Medizintechnik. Hier bestehen für Facharbeiter/innen, Techniker/innen, Ingenieurinnen und Ingenieure sowie für IT-Fachkräfte gute Aussichten. In anderen Bereichen hingegen gibt es derzeit keine oder nur wenige offene Stellen zu besetzen. Dazu gehört vor allem das verarbeitende Gewerbe, gefolgt von Handel, Baugewerbe und öffentlicher Verwaltung. In diesen Branchen sind die Arbeitslosenzahlen am höchsten (ZAV, 2013).

Den Angaben der Europäischen Kommission (2010:13) zufolge, belegt Warschau den sechsten Platz unter den Top 10 der europäischen Städte, in denen sehr gute bis gute

Beschäftigungsmöglichkeiten gegeben sind. Was die *Mobilität* derjenigen anbetrifft, die in Warschau arbeiten, so brauchen 56 % von ihnen im Schnitt zwischen 30 bis mehr als 60 Minuten, um zu ihrem Arbeits- bzw. Ausbildungsplatz zu gelangen. Im Vergleich dazu sind es in Berlin 45 %. *Abbildung 15* zeigt, wie sich die Mobilität von Arbeitnehmern zu ihrem Arbeits- und Ausbildungsplatz in den größten Städten Polens und Deutschlands verhält. Nimmt man diese Kennzahlen als Hinweis auf die Bereitschaft zur Mobilität, so lässt sich schlussfolgern, dass die *Polen im Durchschnitt mobiler sind, als die Deutschen*, um zu ihrem Arbeitsplatz zu gelangen<sup>137</sup>. 15 % aller beschäftigten Polen, die in Warschau einer Beschäftigung nachgehen, pendeln täglich mehr als 60 Minuten. Im Vergleich dazu sind es 9 % in Berlin. Weitere 19 % der Polen pendeln zwischen 45 – 60 Minuten nach Warschau. Diese Pendlergruppe ist in Berlin mit 13 % vertreten.

**Wie viele Minuten pro Tag brauchen Sie normalerweise, um zu Ihrem Arbeits-  
/Ausbildungsplatz zu kommen?**



**Abbildung 15:** Mobilität in Deutschland und Polen

(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Europäische Kommission, 2010:67)

Wie sieht es aber mit der Mobilitätsbereitschaft von Deutschen nach Polen aus? Wie die neue Allensbachstudie (2011) unter 2.968 Studierenden in Deutschland zeigt, haben 11 % von ihnen vor, später auf Dauer im Ausland zu arbeiten. Deutlich mehr, 29 %, wollen aus heutiger Sicht nur für

<sup>137</sup> Dies kann aber ggf. auch Folge eines - relativ gesehen – schlechter ausgebauten Personennahverkehrs sein.

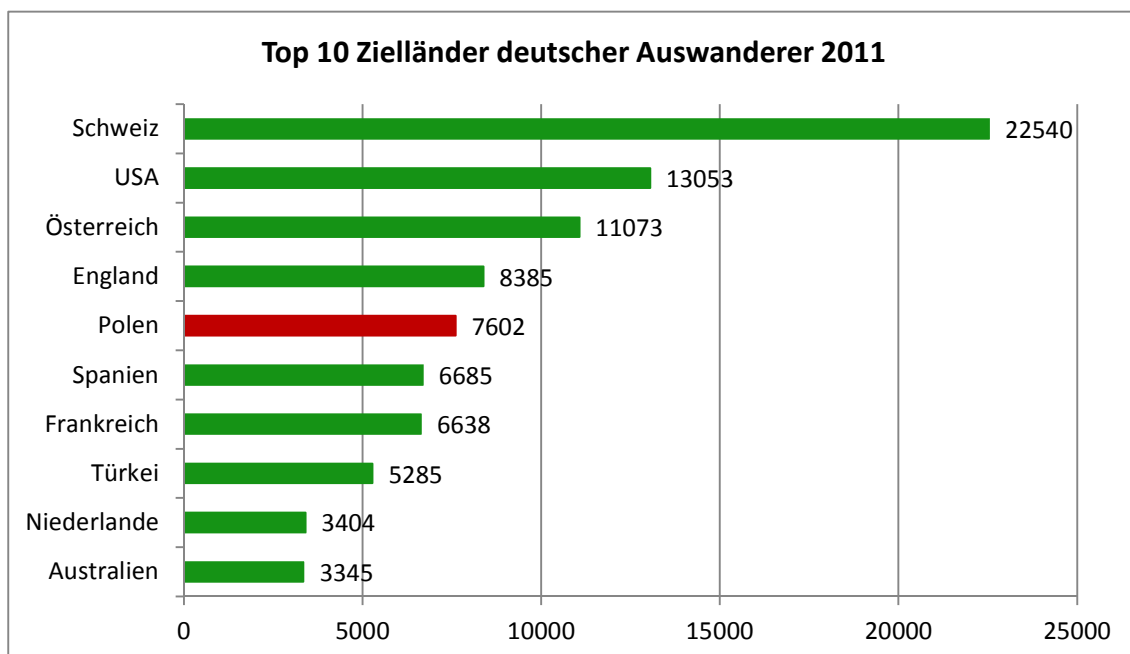


einige Zeit ins Ausland gehen. 24 % können noch nicht sagen, für wie lange. Auf Studierende bezogen, die schon jetzt entschlossen sind, nach dem Studium im Ausland zu arbeiten, ist der Anteil derjenigen, die auf Dauer im Ausland bleiben wollen, mit 41 % besonders hoch. Studierende, für die Arbeiten im Ausland bisher nur in Frage käme, denken überwiegend nur an eine zeitweilige Tätigkeit im Ausland (46 %) (ebd. 2011:72). „Die Motive dafür, später im Ausland zu arbeiten, sind vielfältig. Sie reichen von dem Wunsch, Auslandserfahrungen zu sammeln (64 %) bis hin zur Erwartung, die eigenen Berufsvorstellungen nur im Ausland oder dort zumindest besser verwirklichen zu können (12 %). Viele erwarten im Ausland bessere Karrierechancen (40 %) sowie bessere Verdienstmöglichkeiten (39 %). Etwa jeder Dritte gibt auch persönliche, private Gründe dafür an (34 %). Die Erwartung, im Ausland bessere Arbeits- und Lebensbedingungen zu finden, ist für 29 bzw. 26 % ein wichtiges Motiv“ (ebd. S. 74). Auf den ersten Blick stellen diese Zahlen ein großes Potential dar, um neue Mitarbeiter für Polen zu rekrutieren. Jedoch wollen die wenigsten von ihnen nach Polen. Besonders nachgefragte Länder stellen Großbritannien (89 %), USA (79 %) und Frankreich (76 %) dar. Erst mit einem großen Abstand folgen China (44 %), Brasilien (37 %), Russland (33 %) und Indien (19 %) (vgl. Terpitz, 2012:29). Obwohl Polen einer Studie unter 840 internationalen Entscheidungsträgern zufolge zu den Top 10 der attraktivsten Investitionsstandorte weltweit (Ernst & Young, 2012:8) gehört, kommt es in der Statistik von Terpitz (2012) nicht vor. Schaut man sich hingegen die Fortzüge von Deutschen nach Zielländern an, so ergibt sich ein anderes Bild. Von über 140.000 Deutschen zog es 16,1 % von ihnen dauerhaft in die Schweiz. Polen bildet hier den viertgrößten Block mit 5,4 %. (vgl. BAMF, 2013:121). Aus der Zu- und Fortzugsstatistik lässt sich jedoch nicht herauslesen, zu welchem Zweck und für wie lange deutsche Staatsangehörige das Bundesgebiet verlassen (ebd., S. 123). Einen anderen Anhaltspunkt liefert die Continental-Studentenumfrage (2012). Diese ist dem Trend nach deckungsgleich mit der Studie des BAMF (2013). Hiernach können sich 14 % aller befragten Studenten vorstellen nach Abschluss Ihres Studiums zwei oder drei Jahre in Polen zu arbeiten. Den Favoriten stellt ebenfalls die Schweiz dar, mit 58 %. Eine weitere Studie, die im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie erfolgte, führte die Prognos AG (2008) durch. Sie suchte nach Gründen für die Auswanderung von Fach- und Führungskräften aus Deutschland. Die Befragten kamen aus der Wirtschaft und Wissenschaft und waren im Alter von 29 – 65 Jahren. Prognos (2008) kommt zu dem Ergebnis, dass, wenn man die Fortzüge Deutscher in die Länder der Europäischen Union differenziert betrachtet, die Nachbarländer Österreich, Polen und Großbritannien mit einem Anteil von jeweils rund 15 % aller Auswanderungen auf den ersten drei Plätzen liegen. Bei den europäischen Ländern außerhalb der EU ist die Schweiz mit Abstand das attraktivste Einwanderungsland für Deutsche (Prognos AG, 2008:15 ff.). Auch hier zeigt sich somit eine

gewisse Deckungsgleichheit zu anderen Studien. Unter den 1.410 befragten Fach- und Führungskräften war vor allen Dingen ein Grund für die Auswanderung ausschlaggebend: Bessere Berufs- und Einkommensperspektiven (68 %). Eine nächst höhere Quote erzielte die Betonung der „höheren Lebensqualität“, die von 38 % der Befragten angegeben wurde (ebd. S. 29). Bei einer genaueren Betrachtung, was eine hohe Lebensqualität für sie ausmache, erklärten die Befragten in einer überdeutlichen Mehrheit: bessere Lebensverhältnisse sowie bessere wirtschaftliche Lage/Aussichten (ebd. S. 34).

Insgesamt identifiziert Prognos (2008:36) *fünf Typen von Auswanderern*. Hier stellten die Hauptgruppe Unzufriedene dar, die auf der Suche nach mehr Lebensqualität waren. Die zweite Gruppe wurde als beruflich Unzufriedene klassifiziert. Gruppe drei bestand aus jungen Akademikern auf der Suche nach Herausforderungen, gefolgt von beruflich Etablierten auf der Suche nach Perspektiven, sowie von Gruppe fünf: Familienorientierte Fachkräfte. Hauptmotiv für die Auswanderung der letzten recht kleinen Gruppe, ist die Verbesserung der Beziehung zu Familie und Freunden. Berufliche Motive spielen hier eher eine untergeordnete Rolle (vgl. Prognos, 2008:36). Für einen Großteil der Berufstätigen verbessern sich im Ausland nicht nur die persönlichen Lebensbedingungen, sondern auch die berufliche Position: Knapp 60 % der Auswanderer sind im Gastland als Führungskraft tätig; in Deutschland lag der Anteil bei 26 %. Ein Downgrading findet hingegen kaum statt: 95 % derjenigen, die in Deutschland als Führungskraft gearbeitet haben, füllen diese Position auch im Ausland aus (ebd. S. 42).

Anderen Angaben zufolge (siehe *Abbildung 16*), rangiert Polen unter den Top 10 der Zielländer deutscher Auswanderer auf Platz 5.



**Abbildung 16:** Die zehn beliebtesten Auswanderungsländer deutscher Staatsangehöriger 2011

(Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an [www.auswandern-info.com](http://www.auswandern-info.com);

Datenquelle: Statistisches Bundesamt)

Nach Umfragen des CBOS (2012, Centrum Badania Opinii Społecznej), sprachen 49 % aller polnischen Erwachsenen im Jahr 2012 noch keine Fremdsprachen. Von den verbliebenen 51 % haben 30 % der Bevölkerung *Fremdsprachenkenntnisse* in Englisch, 19 % in Russisch, 11 % in Deutsch, 2 % in Französisch und 4 % der polnischen Bevölkerung spricht andere Sprachen. Die Schulen haben sich mittlerweile diesem Misstand angepasst. Angaben von Eurostat (2009:188) zufolge, erlernte jeder polnische Schüler im Jahr 2006 in der Sekundarstufe II insgesamt 1,7 Sprachen. Im Vergleich dazu lag der Wert in Deutschland bei 0,9 Sprachen pro Schüler. Die polnischen Schüler legen ihre Schwerpunkte beim Erlernen von Sprachen vor allen Dingen auf Deutsch und Englisch (vgl. ebd.). Nach dem Abitur haben 62 % der Schüler Kenntnisse in Fremdsprachen, 15 % davon in mindestens zwei. Nach dem Abschluss einer Hochschulausbildung haben polnische Absolventen zu 53 % Kenntnisse in einer Sprache und 29 % in mindestens zwei Fremdsprachen (AHK, 2013).

Der Bereich der *Ausbildung* zeigt, dass das polnische Ausbildungsniveau sich im Vergleich zum deutschen System in einem Hauptbereich unterscheidet. Die Berufsausbildung ist noch nicht genug praxisorientiert, da es an einem umfassenden Berufsschulsystem mangelt (vgl. Hummel, 2009, vgl. auch ausführlich Kapitel 3.4.4 in diesem Buch). Folglich ist der Kostenaufwand für Trainings und

andere Weiterbildungsmaßnahmen nicht zu unterschätzen.

### 3.4.1.3 Unterbreitete Vorschläge an zukünftige Investoren

Um eine Fluktuation und niedrige Mobilitätsbereitschaft überschaubar zu halten, empfiehlt die Deutsch-Polnische Wirtschaftsförderungsgesellschaft (2003:30) durch entsprechende materielle Regelungen eine enge betriebliche Bindung anzustreben. Auch Preen/Lange (2003:38) sehen das ähnlich:

„Um potenzielle qualifizierte Kandidaten für ein Unternehmen zu gewinnen und langfristig zu binden sowie die Mobilität von Fach- und Führungskräften zu fördern und die Fluktuation zu unterbinden, bedarf es einer vielseitigen Unterstützung durch die Unternehmen und auch der Schaffung weiterer Anreize, z.B. Housing Allowances, umfangreiche Versicherungsleistungen etc. Die langfristige Bindung von Mitarbeitern muss darüber hinaus durch weitere Anreize sichergestellt werden, um auch die Fluktuation, speziell in den nachgefragten Funktionen und Branchen, zu unterminieren.“

Darüber hinaus sollte das Personal in Tochterunternehmen überwiegend aus Polen kommen. In der Anlaufphase und in einigen Schlüsselpositionen sollte - eventuell auch dauerhaft – Personal aus Deutschland zur Unterstützung eingesetzt werden (ebd.).<sup>138</sup> Die Unternehmen sind aus diesem Grund verstärkt dazu übergegangen, das Personal intern und extern im Rahmen von Personalentwicklungsmaßnahmen weiter zu qualifizieren. So bspw. über die Delegation von Personal aus der Mutterfirma und die Schulung der polnischen Mitarbeiter, u. a. durch Traineeprogramme, ACs<sup>139</sup>, fachbezogene Schulungen und Coachings (Preen, 1999, Preen/Lange,

---

<sup>138</sup> Den Ergebnissen einer Studie zufolge, setzen deutsche Unternehmen nach wie vor am stärksten deutsche Führungskräfte in ihren osteuropäischen Niederlassungen ein und sind am zögerlichsten darin, die Unternehmensführung oder sogar das leitende Management lokalen Kräften anzuvertrauen (vgl. Kluge/Voss, 2003:66). Es wird argumentiert, dass der damit verbundene hohe finanzielle und personelle Aufwand sich schnell rentiert, da in Polen – trotz eines guten Ausbildungsstandes im technischen Bereich – im Management, Verkauf und Marketing Lücken existieren. Besonders hemmend wirkt sich bei polnischen Führungskräften die Tatsache aus, dass die Manager über ingenieur- und naturwissenschaftliche Qualifikationen verfügen und eher zu technizistischen Problemdefinitionen und –lösungen gelangen. Organisatorische und personalwirtschaftliche Innovationen werden dadurch häufig unterschätzt (Lungwitz, 1998:399).

<sup>139</sup> Das Assessment Center (AC) ist ein Verfahren, in dem das „Zeigen lassen“ im Vordergrund steht, während das klassische Einstellungsinterview auf das „Erzählen lassen“ abzielt. D.h., dass in einem AC mit Hilfe unterschiedlicher Fallstudien und Rollensimulationen diejenigen Anforderungsbereiche und Kompetenzen sichtbar und beurteilbar gemacht werden können, die charakteristisch für die Herausforderungen einer Zielposition sind. (...) In den interkulturellen AC's stehen – neben den üblichen und typischen AC-Kriterien aus den Bereichen der Problemlösungs- und Sozialkompetenz wie z.B. analytische Kompetenz, Kreativität und Kooperationsverhalten –

2003). Die Bemühungen reichen jedoch häufig nicht aus – oftmals finden auch keinerlei Bemühungen statt – weshalb deutsche Unternehmen in Polen weiterhin eigene Führungskräfte verstärkt einsetzen (ebd.).<sup>140</sup> Da aber die internationale Rekrutierung durch den „War for Talents“ geprägt ist und sie es in Zukunft noch stärker sein wird, müssen Unternehmen sich immer besser darauf vorbereiten. Daher gilt es künftig, geeignete Kandidaten sehr früh zu entdecken und an das Unternehmen zu binden, z. B. über - im besten Fall **bezahlte** - Praktika und Studienarbeiten (vgl. HAYS, 2008:19).

Wie eine Studie des Personalvermittlungsunternehmens Hays (2008) zeigt, tendieren insbesondere Unternehmen, die noch keine Erfahrung mit internationaler Rekrutierung haben, ebenfalls dazu, vorzugsweise Mitarbeiter aus dem deutschsprachigen Raum einzustellen. Insgesamt gibt es einen deutlichen Mangel im Bereich der internationalen Personalrekrutierung. Aus einer Studie unter 309 Entscheidern aus Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Größen geht hervor, dass 75,3 % aller Befragten das Fehlen einer klaren Unternehmensstrategie zu Rekrutierungsmaßnahmen angaben (HAYS, 2008:9). Das verwundert, denn immerhin beurteilten 77,1 % von ihnen, ein internationales Unternehmen zu sein. Wie HAYS (ebd.) mitteilt, scheint es, dass eher pragmatische Ad-hoc-Entscheidungen getroffen werden und eine klare Stoßrichtung für die internationale Rekrutierung fehlt. Offensichtlich gibt es somit in diesem Bereich ein deutliches Steigerungspotential. Die befragten Unternehmen rekrutieren am häufigsten Mitarbeiter aus Osteuropa, die sowohl in Deutschland aufgrund des in bestimmten Bereichen derzeit vorherrschenden Fachkräftemangels, als auch im Ausland eingesetzt werden, denn für einen geplanten Einsatz in Osteuropa würden auch Mitarbeiter aus dieser Region benötigt (vgl. ebd. S. 14). Die Gründe für die Rekrutierung aus Osteuropa liegen in einer besseren Verfügbarkeit der gesuchten Qualifikationen, in einem ähnlichen Qualifikationssystem, ähnlichen kulturellen Werten, wie in Deutschland und einer zusehends geringer werdenden Sprachbarriere durch schulischen Deutsch- und Englischunterricht (HAYS, 2008:14).

---

besonders fünf Anforderungsbereiche im Vordergrund des Interesses: Einfühlungsvermögen, Verhaltensbandbreite, Toleranz, persönliche Autonomie und „wahre“ Mobilität. (Paschen, 2001:96)

<sup>140</sup> In einer älteren Untersuchung (befragt wurden 50 Joint Ventures und ausländische Unternehmen in Polen mit halbstandardisierten Interviews.) der polnischen Telekommunikations- und Nahrungsmittelbranche stellten Hillmann und Rudolph (1996) die Auffälligkeit fest, dass auf den obersten Führungsebenen der polnischen Niederlassungen praktisch überall Ausländer beschäftigt sind. Dabei wurden die höchsten Positionen fast immer über Headhunter, also extern besetzt. Die Rekrutierung für die obere und mittlere Ebene erfolgte dagegen ganz überwiegend über den internen Arbeitsmarkt, wenn auch nach Branche und Hierarchieniveau unterschiedlich.

Deutsche Expatriates werden vor allem zum Know-How-Transfer eingesetzt, aber auch, um die Verbesserung der Kommunikation mit dem Stammhaus zu gewährleisten, oder bei notwendiger Besetzung vakanter Funktionen, zur Entwicklung polnischer Führungskräfte, zur Verbreitung einer einheitlichen Unternehmenskultur oder um „Löcher zu Stopfen“, weil in Polen das Angebot an qualifizierten Arbeitskräften - speziell in nachgefragten Fach- und Führungsfunktionen in den Ballungszentren sehr knapp ist (vgl. ebd.).

Um die strategischen Ziele umsetzen zu können und gleichzeitig den lokalen Erfordernissen in Polen gerecht zu werden, verfolgen viele deutsche Unternehmen eine *Doppelstrategie*: „Es werden befristet Stellen mit deutschen Fach- und Führungskräften (Expatriates) besetzt und schrittweise – zum Teil auch durch gezielte Parallelbesetzungen bis zur erfolgreichen Einarbeitung – lokale Fach- und Führungskräfte nachgezogen“ (Preen/Lange, 2003:39). Das bestätigen auch Kluge/Voss (2003:67), die herausgefunden haben, dass in allen von ihnen untersuchten Großunternehmen Führungskräfte aus dem Gastland im weiteren Verlauf in den Konzernzentralen auf ihre zukünftigen Aufgaben vorbereitet wurden, so dass auch nach dem Weggang der Expatriates unternehmensspezifisches Führungs-Know-How<sup>141</sup> transportiert wurde.

Die Dauer eines solchen Expatriate-Einsatzes in Polen beträgt im Durchschnitt zwei bis drei Jahre, wobei überwiegend bereits im Unternehmen tätige Mitarbeiter eingesetzt werden (Preen, 1999:33; Preen/Lange, 2003:39). Zunehmend kann auch beobachtet werden, dass neben dem kostspieligen Expat-Einsatz ein entsprechender ‚Hybrid-Einsatz‘ zum Tragen kommt. Für Hillmann/Rudolph (1996) sind Hybrids Mitarbeiter mit ausländischem Pass aber ohne die den Expatriates zugestanden Privilegien (wie: Zusatzversicherungen, Heimflüge, Lebenshaltungskostenzulagen etc.). Sie stammen aus Polen, bzw. haben mit ihren Eltern in den 70er und 80er Jahren das Land verlassen. Sie sind nicht selten polnische Remigranten. Ihr großer Vorteil ist darin begründet, dass sie ihre berufliche Sozialisation in westlichen Ländern erfahren haben und dass sie das „für die

---

<sup>141</sup> Kluge und Voss (2003:67) betonen, dass es nicht einfach ist, flache Hierarchien, dezentrale Führung oder Teamorientierung von einer Arbeitskultur in eine andere zu übersetzen. Diejenigen deutschen Unternehmen, die das in Polen anstrebten, unternahmen den Versuch nicht in der Anfangsphase, sondern i. d. R. nach Abschluss einer Konsolidierung in längerfristig angelegten Projekten. Dabei richtete sich die Intensität und Nachhaltigkeit der zu übertragenen Praktiken nach der jeweiligen Unternehmensstrategie. Sollten „nur verlängerte Werkbänke“ errichtet und kurzfristig komparative Kostenvorteile ausgenutzt werden oder sollte eine längerfristige Qualitätsproduktion aufgebaut werden mit dem Ziel der Integration in europäische oder globale Unternehmensnetzwerke? Bei letzterem musste eine gemeinsame Unternehmensphilosophie und –kultur adaptiert werden, damit das Auslandsunternehmen ein Teil des Ganzen werden konnte. Dazu gehört u. a. eine kontinuierliche Aus- und Weiterbildung von Fach- und Führungskräften.

gelingende Vermittlung von Qualifikationen im Arbeitsfeld notwendige polnische kulturelle und soziale Kapital besitzen (Hillmann/Rudolph, 1996:20). Auf diese Weise agieren sie als Brücke zwischen zwei Kulturen. In einer Funktion als Unternehmer mit Migrationshintergrund sind sie Botschafter, die als Wirtschaftsfaktor immer wichtiger werden, da sie nicht nur über die notwendige interkulturelle Kompetenz, sondern auch über länderübergreifende Kontakte verfügen (Dobberke, 2011).

Preen/Lange (2003) zufolge besteht darüber hinaus kein Zweifel daran, dass die gezielte Vorbereitung auf den Einsatz in Polen das Risiko eines Misserfolges und vor allem das Ausmaß eines möglichen Kulturschocks erheblich verringert. Das Geheimnis einer erfolgreichen Auslandsvorbereitung sehen sie oftmals in der Fähigkeit des Unternehmens, den für den jeweiligen Einsatz angemessenen Grad an Vorbereitung festzulegen (ebd. S. 39 und Preen, 1999:33). Entscheidend dabei ist, so vorbereitet nach Polen zu gehen, dass Toleranz und Verständnis selbstverständlich sind für ein in vielen Dingen anderes Arbeits- und Lebensumfeld, als wir es in Deutschland gewohnt sind. Um die Intensität des Trainingsprogramms ermitteln zu können, sollte ihrer Meinung nach ein Unternehmen drei grundlegende Dimensionen des Einsatzes in Polen betrachten:

- „1. Kulturelle Unterschiede zwischen Deutschland und Polen
2. Grad der notwendigen Interaktion und Kommunikation mit der polnischen Bevölkerung
3. Unterschiede in der Tätigkeit und im Verantwortungsrahmen, die den Mitarbeiter  
Erwarten“ (Preen/Lange, 2003:39 und Preen, 1999:33).

Für einen Expatriate-Einsatz spielt die Vergütung eine entscheidende Rolle. Sie ist einer der wirkungsvollsten Motivationshebel, die ein Unternehmen einsetzen kann, um leistungsstarke Mitarbeiter zu einem Einsatz in Polen zu bewegen und ihre Ängste im Hinblick auf Ungewissheiten der neuen Umgebung und den Bruch mit Gewohnheiten und seinem sozialen Umfeld zu kompensieren (vgl. ebd.).<sup>142</sup>

---

<sup>142</sup> In der unternehmerischen Praxis sind verallgemeinernd zwei wesentliche divergierende Vergütungsansätze zu unterscheiden (vgl. Preen/Lange, 2003:40): Host-Country-Approach und Home-Country-Approach. Beim Host-Country-Approach geht man davon aus, dass die im Ausland zu besetzende Stelle nach lokalen Marktverhältnissen vergütet werden soll. Beim Home-Country-Approach bildet das aktuelle Gehalt des Expats die Basis für die

### 3.4.2 Personalmanagement in der Unternehmenspraxis aus der Perspektive von

#### Auslandsentsandten

Aus dem Vergleich der Erfahrungsberichte von deutschen Managern in Polen (1999-2003) mit den Ausführungen von Preen (1999) und Preen/Lange (2003) aus dem „Wirtschaftshandbuch Polen“, ergeben sich einige Diskrepanzen.<sup>143</sup> Während die Unternehmensberater innerhalb der dazwischen liegenden vier Jahre in den meisten Punkten bei gleichen - eher negativen - Aussagen verbleiben, fallen die Statements der Manager zum Thema Personalmanagement deutlich positiver aus. Die folgenden Aussagen (in chronologischer Reihenfolge) sollen diesen Zusammenhang verdeutlichen und auch über den Zeitpunkt 2003 hinaus Einblicke in die jeweiligen Erfahrungswelten und -praxen erlauben. Zunächst jedoch eine Liste der hier aufgeführten Beteiligten:

Quelle: Wirtschaftshandbuch Polen, 1999:

J. Krause-Traudes, Bertelsmann Media Sp.zo.o

E. Primosch, Henkel AC Poland Sp. zo.o.

R. Herma, Herlitz Sp. zo.o.

H. Knoche & A. Doda-Rogala, Linde Gaz Polska Sp. zo.o.

Quelle: Wirtschaftshandbuch Polen, 2003:

P. Berners, Hochland Polska Sp. zo.o.

---

Vergütung im Ausland. I. d. R. wird das polnische Gehaltsniveau bei Entsendungen deutscher Expatriates nach Polen nicht als Vergütungsgrundlage herangezogen, da das niedrige Gehaltsniveau in Polen eher demotivierend für einen Auslandseinsatz wirken dürfte. Die weit überwiegende Mehrheit deutscher Unternehmen orientiert sich bei der Vergütung von Expat in Polen am Home-Country-Prinzip. Hinzu kommen weitere Vergütungselemente wie Auslandsprämien, Erschwerniszulagen etc.. Es werden auch Richtlinien für die Begleichung höherer Schulkosten von Expat-Kindern, Lebenshaltungskosten etc. erstellt (vgl. Preen/Lange, 2003:40). Die Umfrageergebnisse von Hillmann/Rudolph (1996:18) belegen, dass in der Telekommunikations- und Nahrungsmittelbranche die von den ausländischen Führungskräften besetzten Positionen in der Regel 20-40 % besser bezahlt wurden als im Stammsitzland. Wesentliche Anreize für eine Tätigkeit in Polen stellten u. a. auch die Herausforderungen durch anspruchsvolle Aufgaben und auch die größeren Handlungsspielräume dar, die sich vor Ort anboten (vgl. Hillmann/Rudolph, 1996:18). Die Empfindungen, wie sie Holtbrügge (1994) herausgearbeitet hat, nach denen eine Position in Polen als „Härtetest“ oder als „Strafversetzung“ bewertet wurden, konnten in der Studie von Hillmann/Rudolph (1996:21) nicht festgestellt werden.

<sup>143</sup> Einen guten Vergleich boten die zwei Wirtschaftshandbücher Polen aus den Jahren 1999 und 2003 an, die sowohl jeweils neue Erfahrungen aus der Unternehmenspraxis reflektierten als auch die Standpunkte von Preen (1999) als auch Preen/Lange (2003) dokumentierten. Im Jahre 2005 entfallen diese im gleichnamigen Buch, es verbleibt jedoch der Ansatz aktuelle Erfahrungen der Manager aus der Unternehmenspraxis den Interessenten anzubieten. Die Erfahrungen aus dem Jahr 2006 wurden aus anderen Quellen bezogen.



F. Eberle, Steinhoff Möbel GmbH

M. Rust, Sto-ispo Sp. zo.o.

Quelle: Wirtschaftshandbuch Polen, 2005:

H.-J. Stüting, Beiersdorf-Lechia S.A.

M. Korff, Korff-Isolmatic Sp. zo.o.

Quelle: Management Guide Polen, 2006:

F. Schuhholz, derzeit Stinnes AG

W. Blum, DaimlerChrysler Automotive Polska

Ch. Szakowski, Schenker AG

### **3.4.2.1 Erfahrungen zum Zeitpunkt 1999**

Die Managementenerfahrungen aus dem Jahr 1999 korrespondieren häufig stark mit den Ergebnissen von Preen (1999)<sup>144</sup>, jedoch werden sie dabei deutlich differenzierter betrachtet. Insbesondere die Beiträge von Krause-Traudes (1999:51 ff.) und Herma (1999:57 ff.) weisen auf die bereits genannte *Doppelstrategie* hin, zunächst Stellen mit deutschen Expatriates befristet zu besetzen, um diese nach und nach durch lokale Fach- und Führungskräfte zu ersetzen. Insgesamt sehen sich hier die Investoren aber auch als Ausbildungsstätten. Neben Krause-Traudes (1999) und Herma (1999) berichten sowohl Knoche/Doda-Rogala (1999:61 ff.), als auch Primosch (1999:55 ff.) davon, inländische Spezialisten im Unternehmen auszubilden und zu fördern, die dann sämtliche Aufgabenbereiche im Konzern abdecken. Auffallend beim Letzteren sind die vielen positiven Aspekte, die mit den polnischen Arbeitskräften in Verbindung gebracht werden:

„Die Situation am polnischen Arbeitsmarkt ist wesentlich, besser als viele westeuropäische oder amerikanische Manager vermuten würden. Aus der wachsenden Mittelschicht kommen mehr und mehr gut ausgebildete, geschulte und motivierte Fachkräfte in alle Firmenebenen inklusive des Topmanagements. (...) Polnische Arbeitskräfte weisen ein hohes Bildungsniveau, einen guten Wissensstand, ausreichende Fremdsprachenkenntnisse und Allgemeinwissen auf - oft überraschend selbst für Manager mit internationaler Geschäftserfahrung. Die junge Generation der Polen, die nach dem Zerfall des Kommunismus herangewachsen ist, strebt Karriere,

---

<sup>144</sup> An einigen Stellen fließen diese sogar 1:1 in die Argumentationen Preens (1999) ein.

selbständigen Unternehmergeist und materiellen Wohlstand an, der für ihre Eltern noch unerreichbar war. Daher gleicht Polen sich mehr und mehr dem Wirtschaftsleben anderer westlicher Nationen an.“ (Primosch, Fa. Henkel, Sitz in: Warschau, 1999:57)

Herma (1999) hingegen erklärt, dass es in Polen bekanntermaßen schwierig sei, Fachkräfte zu finden, die nach westlichem Standard auf den verschiedenen Tätigkeitsstufen bereits gut ausgebildet sind: „Am ehesten findet man entsprechende Personen in der Hauptstadt. Die Bereitschaft zur Mobilität innerhalb Polens ist allerdings meist gering - nicht zuletzt wegen der hohen Nachfrage durch ausländische Unternehmen in Warschau selbst“ (Herma, Fa. Herlitz, Sitz in: Przeźmierowo, 1999:60). Herma (1999) reflektiert seine Erfahrungen aus einem Ort, den ich auf zwei Landkarten Polens nicht finden konnte. Erst das Internet gab Aufschluss darüber, dass es sich hierbei um eine Ortschaft im Umland von Poznań handelt. Bedenkt man die von allen Seiten zitierte schlechte Infrastruktur, so könnte das vielleicht auch ein zusätzlicher Grund für die niedrige Mobilität sein. Vor diesem Hintergrund muss sich der Investor nicht nur mit der Frage auseinandersetzen, wie gut das Unternehmen an das Verkehrsnetz angebunden ist, sondern auch, wie gut es für die eigenen Mitarbeiter durch öffentliche Verkehrsmittel erreichbar ist. Das gilt umso mehr, weil nicht jeder Haushalt ein bzw. zwei PKWs unterhalten kann.

Herma (1999) gibt zusätzlich Auskunft darüber, dass der Auslandseinsatz von deutschen Mitarbeitern in Polen sorgfältig geplant werden sollte:

„Unsere Erfahrung zeigt, dass nicht die Kenntnis der polnischen Sprache erste Voraussetzung für eine erfolgreiche Arbeit in der polnischen Tochtergesellschaft ist. (...) Entscheidend ist, so vorbereitet nach Polen zu gehen, dass Toleranz und Verständnis selbstverständlich sind für ein in vielen Dingen anderes Arbeits- und Lebensumfeld, als wir es in Deutschland gewohnt sind. Ist die überzeugende fachliche Kompetenz vorhanden, den polnischen Mitarbeitern im besten Sinne des Wortes – ohne jede Überheblichkeit und Besserwisserei – etwas ‚vorzumachen‘ und nicht Abstriche in der Wohnqualität, Infrastruktur u. ä. in den Vordergrund zu stellen, wird man positiv überrascht sein über leistungswillige, fleißige und intelligente Mitarbeiter. Ich betone diese Aspekte hier deshalb, weil meine Jahre in Polen zeigen, dass die polnischen Mitarbeiter und Partner gerade in diesem Bereich sehr sensibel reagieren können und dass dies für den Erfolg eines deutschen Investors in Polen von maßgeblicher Bedeutung ist.“ (Herma, 1999:60)

In Hinblick auf die von Preen (1999) genannte hohe Mitarbeiterfluktuation stehen lediglich zwei Berichte zur Verfügung und ihre Inhalte verhalten sich konträr zueinander. So berichtet Krause-Traudes (1999:54) davon, dass die Mitarbeiter mit ausreichender Managementenerfahrung in kritischen Spezialfunktionen wie Marketing, EDV-Management und finanzieller Steuerung/Controlling durch Rekrutierungsaktivitäten anderer Unternehmen fluktuationsgefährdet und aufgrund des hohen Anforderungsprofils nur schwer zu ersetzen seien. Herma (1999:61) argumentiert im Vergleich dazu und vor dem Hintergrund seiner Erfahrungen, dass die Mitarbeiterfluktuation in seinem Unternehmen nach wie vor sehr gering sei.

Zuletzt werden als durchaus geldwerte Vorteile in Polen die gute Arbeitsmoral und ein vergleichsweise geringer Krankenstand genannt (vgl. Kotsch/Treichel, 1999:11).

### **3.4.2.2 Erfahrungen zum Zeitpunkt 2003**

Die Erfahrungsberichte aus dem Jahr 2003 zeigen ein im Gegensatz zu Preen/Lange (2003) deutlich freundlicheres Bild, wenn auch nicht so detailliert, wie 1999. So berichtet bspw. Berners (2003:43) von einem sehr guten Ausbildungsniveau der Polen und der großen Bereitschaft, sich weiterzubilden. Das Unternehmen werde bereits auf allen Ebenen von einheimischen Mitarbeitern geführt und die relativ niedrigen Löhne und Gehälter würden zudem einen höheren Mitarbeiterstand als in vergleichbaren Betrieben in Deutschland erlauben und damit mehr Flexibilität in der Produktion. Auch Eberle (2003:46) lobt die niedrigen Lohnkosten und die große Auswahl an spezialisierten Fachkräften. Durch die etwas ausführlicheren Beschreibungen Rusts (2003:47) wird deutlich, dass die Doppelstrategie nach wie vor im Einsatz ist. Zudem sieht der Manager vor allem in der weit über dem Schnitt liegenden Qualifikation der Mitarbeiter und den gut ausgebildeten Handwerkern den Erfolgsfaktor Nr.1 für sein Unternehmen: „Durch die Auswahl von hoch qualifizierten Mitarbeitern - u. a. auch im Umgang mit der polnischen Administration geübt - gelang ein schneller und unkomplizierter Aufbau der Gesellschaft. (...) Der Haupteinflussfaktor sind die Mitarbeiter, die z. T. gut Deutsch sprechen. Einige polnische Mitarbeiter waren lange in Deutschland, kennen Mentalität und [das Firmen-]Know-How sehr genau und stellen - nach Polen zurückgekehrt - eine professionelle und konfliktfreie Verbindung mit dem Stammhaus sicher“ (ebd.).<sup>145</sup>

---

<sup>145</sup> Auch die Deutsch-Polnische Wirtschaftsförderungsgesellschaft (2003:30) empfiehlt für die langfristige Etablierung eines Unternehmens in Polen und dessen langfristigen Unternehmenserfolg, die Expats mit dem Wachstum des

### 3.4.2.3 Erfahrungen zum Zeitpunkt 2005

Aus den Berichten von 2005 sticht insbesondere die Erfahrung von Stütting (2005:50) hervor, dass der Investor in Polen vier Dinge zum Erfolg braucht, und zwar: Zeit, Zeit, Zeit und Zeit. Dies natürlich nicht im Sinne von Verlust oder Verschwendung, sondern im Sinne einer unbedingt notwendigen Investition, die der Investor selbst einbringen muss.<sup>146</sup> So braucht man bspw. Zeit für die Auswahl, Ausbildung und Entwicklung von Mitarbeitern:

„Es gibt in Polen noch keinen Arbeitsmarkt wie in Deutschland mit Fachkräften mit breiter Qualifikation nach einheitlichen Standards. (...) Polen wird immer als ein Land mit vielen jungen, motivierten und hoch ausgebildeten Fachkräften herausgestellt. Sie sind tatsächlich motiviert, zu lernen und zu arbeiten, sie sind gut ausgebildet an Universitäten und Hochschulen, sind aber zunächst nur auf theoretischem Niveau gut. Das Ausbildungssystem an Schulen, Hochschulen und selbst das Berufsschulsystem sind in Polen anders und zu nahezu 100 % theoretisch geprägt. Das bedeutet für die Unternehmen: Investition von Zeit und Know-How in die Praxisausbildung der ausgewählten Mitarbeiter im eigenen Unternehmen. Hierzu ein Hinweis: Die jungen Polinnen und Polen brauchen am Anfang mehr Zeit, um sich mental auf eine Arbeitswelt umzustellen, in der nicht mehr richtig oder falsch entscheidet, sondern ob eine Lösung erfolgreich oder nicht erfolgreich umgesetzt wird. Auch müssen sie erst lernen, dass Fehler zu machen erlaubt ist, um dadurch langfristige Lernerfolge zu erreichen. Das heißt, dass in Polen die Anlaufzeit, bis das Gelernte im täglichen Arbeitsablauf routiniert umgesetzt werden kann, länger ist, als z. B. in Deutschland. Wer als Unternehmenschef oder Manager nicht die notwendige Zeit und Geduld investiert, verliert am Ende.“ (Stütting, 2005:51)

Auch Korff (2005:53) schließt sich in seinen Erfahrungen den Ausführungen von Stütting (2005) an, möchte aber zuerst in seinem Erfahrungsbericht mit dem Vorurteil aufräumen, die polnischen Arbeiter seien weniger fleißig, als die schwäbischen:

---

Unternehmens durch lokale Führungskräfte zu ersetzen, bzw. bei Eignung mittelfristig die Leitung oder eine permanente Stellvertretung übernehmen zu lassen. Auch ist es besonders in der Anlaufphase von Vorteil, sich lokaler Mitarbeiter zu bedienen, sofern eine intensive Marktkenntnis und Beziehungen zu Ämtern und Behörden erforderlich sind. Des Weiteren weist die Gesellschaft auch darauf hin, dass in Polen im mittleren Management ein häufigerer Arbeitsplatzwechsel stattfindet, als dieser in Deutschland zu beobachten wäre. „Da der Bedarf an deutschsprachigem Leitungspersonal mit der steigenden Anzahl deutscher Unternehmen in Polen stark zugenommen hat und somit auch Abwerbungsversuche nicht selten sind, ist es auch aus diesem Grunde zweckmäßig, durch entsprechende materielle Regelungen eine enge Betriebsbindung anzustreben.“ (ebd.)

<sup>146</sup> 1. Zeit für die Marktanalyse, 2. Zeit für die Kommunikation, 3. Zeit für die Personalentwicklung und 4. Zeit zur Reflexion. Die Punkte 1 und 4 sind selbsterklärend. Den Punkt 2 spezifiziert Stütting insbesondere auf das Kennenlernen der Partner und Entscheider in der Administration, den Aufbau von Arbeitsbeziehungen und die Kooperation mit Behörden.

„Hier gilt es, etwas richtig zu stellen. Bei den polnischen Arbeitern habe ich festgestellt, dass sie sich mit Veränderungen sehr schwer tun. Wenn sie aber einmal mit bestimmten Prozessen vertraut sind, lassen sie sich nicht mehr aufhalten. Der Vergleich mit den mir bekannten Betrieben in Deutschland ist immer sehr aufschlussreich. So, wie wir jetzt in Wrocław in drei Schichten 24 Stunden am Tag arbeiten, lässt sich das in Deutschland nach meiner Erfahrung nicht machen. Ob die polnischen Arbeiter weniger erfindungsreich sind, als die schwäbischen, wird sich noch herausstellen - spätestens dann, wenn es in Polen Ausbildungsstätten gibt, die praxisorientiert und zeitgemäß ausbilden. Hier sind die Betriebe gefordert, Zeichen zu setzen, und hier sollte länderübergreifend viel mehr getan werden.“ (Korff, 2005:53)

#### 3.4.2.4 Erfahrungen zum Zeitpunkt 2006

Als Frank Schuhholz 1999 nach Polen ging, sprach er weder die Sprache, noch wusste er viel über das Land - mit Ausnahme der großen Ereignisse, die Geschichte geschrieben haben. Aus dem damals angelegten Drei-Monats-Projekt ist ein Fünf-Jahres-Aufenthalt geworden. Interessant ist hier der Wandel, den die Führungskraft bei einem mehrjährigen Aufenthalt, der den üblichen zwei bis drei Jahreseinsatz überschreitet, bei sich erfährt:

„Es fällt einem am Anfang schwer, die kulturellen Unterschiede richtig zu begreifen. Eine Zeit lang spürt man zwar, dass etwas anders ist, man ist aber nicht imstande, dieses Gefühl konkreten Ereignissen zuzuordnen oder zu erklären. Diese Unterschiede zu akzeptieren und handhaben zu lernen ist ein langer Weg, der sehr viel persönlichen Einsatz erfordert. Was aber noch schwerer fällt, ist die Erkenntnis, dass man an der eigenen Person etwas ändern muss. Erst nach einiger Zeit und bestimmten Erfahrungen (...) ist man bereit, das eigene Verhalten zu hinterfragen und nach teilweise neuen Kriterien zu beurteilen.“ (Schuhholz/Jędrzejczyk, 2006:155)

Vor diesem Hintergrund möchte Schuhholz keine einfachen Rezepte für die Führung polnischer Mitarbeiter geben, „**weil es sie schlichtweg nicht gibt**“ (ebd. [Hervorhebung nicht im Original enthalten]). Er zeigt aber auf, auf welche Probleme er selbst gestoßen ist, und wie er selbst sie versucht hat zu lösen. Aus einer relativ umfassenden Darstellung, soll an dieser Stelle lediglich eine besondere und differenzierte Beobachtung von ihm herausgegriffen werden.

„Etwas gewöhnungsbedürftig war für mich das Verständnis von Diskretion in Polen. Die

Tatsache, dass Gerüchte in Unternehmen im Umlauf sind, ist auch in Deutschland vollkommen normal. Tabu-Themen werden allerdings etwas anders definiert. So war nach meiner Übernahme der Funktion des COO schnell bekannt, wie viel ich verdiente. Für mich als Deutschen war dies damals eines der deutlichsten Beispiele, wie unterschiedlich ausgeprägt die jeweiligen (Unternehmens-)Kulturen sein konnten. Gerade das Thema Gehalt als Tabu-Thema schlechthin in Deutschland und die doch sehr großen Unterschiede zwischen Deutschland und Polen brachten mir zwei Aspekte näher, die mir bis dato noch nicht so bewusst waren und folglich eine Reaktion meinerseits erforderten - Ansporn sowie Neid.

Was den Ansporn und die Motivation angeht, so wurden meine Erwartungen bei weitem übertroffen. Die polnischen Mitarbeiter waren willens, Dinge voranzutreiben, auch wenn Überstunden in Kauf genommen werden mussten. Bemerkenswert war dabei die enorme Willensstärke. Wenn sich ein Pole etwas ernst vorgenommen hat, dann hat er es auch immer geschafft. (...) Als gute Motivatoren erwiesen sich dabei Gehaltserhöhung, Statussymbole (Handy) oder das Job-Enrichment [bzw.] (...) das in Aussicht stellen eines längeren Auslandseinsatzes. (...)

Die unterschwelligten Anspielungen auf ein für polnische Verhältnisse hohes Gehalt und den daraus entstehenden Neid versuchte ich darüber abzumildern, dass ich das Statussymbol einer polnischen Führungskraft, nämlich den Dienstwagen, während des Arbeitstages zur freien Verfügung stellte. So kamen die Angestellten bei Botengängen oder der Erledigung von Zollformalitäten in den Genuss, ein gehobenes Mittelklassefahrzeug fahren zu dürfen. Für viele von ihnen wird der private Besitz eines solchen Fahrzeuges wahrscheinlich noch sehr lange ein Traum bleiben. Da ich feststellte, dass dadurch weiteres Vertrauen erwuchs, förderte ich dieses Modell umso mehr. (...) [Darüber hinaus] sollte der Manager klare Ziele definieren und ein transparentes und nachvollziehbares Belohnungssystem schaffen [aus dem die Regeln ableitbar werden, wann welche Belohnungen verteilt werden, da die Entscheidungen des Managers hinsichtlich der individuellen Belohnungen unter Mitarbeitern heftig diskutiert werden]. Nicht ungewöhnlich sind Rückfragen beim Vorgesetzten 'warum er und ich nicht?'. (...) Aus der Umsetzung der aufgestellten Regeln wird dabei die Zuverlässigkeit und damit die Vertrauenswürdigkeit des Managers gemessen." (Schuhholz/Jędrzejczyk, 2006:154 ff.)

Nach den Managementenerfahrungen von Blum (2006:235) haben sich die Polen schon viele Tugenden angeeignet, die im internationalen Wettbewerb überlebenswichtig sind: „eine positive Einstellung zu diesem Wettbewerb, zu Freiheit, Selbstverantwortung, Leistung und Risiko und nicht zuletzt eine neue Einstellung zu dem, was gerecht und sozial bedeutet. Nicht Gleichheit, sondern Chancengleichheit bedeutet Gerechtigkeit.“ Über seine Mitarbeiter sagt er dennoch, sie seien im Durchschnitt sehr tüchtig, aber weniger selbstständig. Insgesamt investiere Blums (ebd.)

Unternehmen weiterhin viel in das Personal in Polen. „Von den fast 650 Mitarbeitern, die regelmäßig geschult werden, sind nur fünf Expatriates.“ Ferner stellt er fest, dass 14 der knapp 39 Millionen Polen jung sind, gut ausgebildet und darauf brennen, ihre Chance zu nutzen. „Der Wettbewerb unter den jungen Leuten auf dem Arbeitsmarkt ist enorm. Die wirtschaftliche Effizienz und Wettbewerb sind für junge Polen eine Situation, die sie für natürlich halten. Sie sehen - im Unterschied zu den älteren Bürgern - keinen Gegensatz zwischen (katholischer) Moral und Kapitalismus.“ (ebd.)

Spätestens ab diesem Jahr macht sich zusätzlich der Einfluss vom Knigge-Know-How (vgl. Wojciechowski, 2002) und ähnlichen fragwürdigen, die kulturellen Sachverhalte stark vereinfachenden Publikationen (vgl. bspw. die Arbeiten von Schroll-Machl/Wiskoski 1999, 2003) bemerkbar. Sie steuern implizit die Diskussion von Müller (2004) und Blum (2006) oder werden, wie bspw. bei Szakowski (2006), deutlich sichtbar. So trennt Szakowski in seinem Erfahrungsbericht die jeweiligen Kulturen durch unterschiedliche Aspekte voneinander ab, bspw. durch ein: sachorientiertes Handeln auf der deutschen Seite und ein personenorientiertes Handeln auf der polnischen Seite. Ebenso stellt er die polnische Improvisation der deutschen Organisation entgegen, und hebt die Trennung von beruflichem und privaten auf der deutschen Seite der Vermischung dieser Aspekte in Polen hervor. Auch bescheinigt er den Polen einen anderen Umgang mit der Zeit. Der Text von Schroll-Machl/Wiskoski (2003) wird ihm hierbei als Vorlage für den eigenen Erfahrungsbericht gedient haben. In ihrem Text betrachten die Autorinnen folgende Themen, die sie als zentrale Unterscheidungsmerkmale im deutsch-polnischen Geschäftsalltag sehen: Personenorientierung der Polen vs. Sachorientierung der Deutschen, die polnische Improvisationsliebe vs. deutsche Organisationsliebe, polnisches polychrones Zeitgefühl vs. deutsches monochrones Zeitgefühl, Vermischung von Beruflichem und Privatem in Polen vs. Trennung von Beruflichem und Privatem in Deutschland, die Hoch-Kontext-Kommunikation in Polen vs. die Niedrig-Kontext-Kommunikation in Deutschland.

In solchen Publikationen *verkommt* aber, wie Schondelmayer (2008:29) es treffend formuliert, *Kultur zum praktischen Anwendungshandbuch* der Do's and Don'ts, wo sie für ökonomische Ziele nutzbar gemacht wird, indem versucht wird, möglichst allgemeingültige und berechenbare Kategorien zu bilden. Ich kann mich ihrer Meinung nur anschließen, dass dies eine äußerst fragwürdige Entwicklung darstellt (vgl. Schondelmayer, 2008:30). Diesen Arbeiten ist gemeinsam, dass sie von vornherein ein sehr vereinfachtes Know-How publizieren und nach dessen Kenntnisnahme, Interkulturelle Kompetenz suggerieren. Sie legen dabei zusätzlich großen Wert auf

eine Betonung der Unterschiede zwischen Ländern. Es werden wohl Erklärungen für das eigene falsche Handeln im internationalen Kontext gesucht und vermeintliche kulturelle Unterschiede gefunden, die man dann versucht, in den Griff zu bekommen. Ein wirkliches Voneinander- und Miteinander-Lernen, eine *echte* Auseinandersetzung mit dem Gegenüber, findet auf diese Weise nicht statt. So werden lediglich die jeweiligen Akteure voneinander abgegrenzt anstatt einander nähergebracht. Die Gemeinsamkeiten, die zur Schaffung einer Nähe notwendig gewesen wären, werden nicht gesehen und auch nicht zugelassen. Für eine im Ausland angesiedelte Praxis kann dies fatale Folgen haben. Vor diesem Hintergrund klingt der letzte in Großbuchstaben und in fetter Schrift hervorgehobener Hinweis, den Schroll-Machl/Wiskoski (2003:24) am Ende ihrer Ausführungen anbringen, wie eine Häme an denjenigen, der vielleicht versucht war, sich ernsthaft mit den Inhalten auseinanderzusetzen und kostbare Zeit in das Lesen ihrer Schöpfung investiert hat:

„Und bitte nicht vergessen: Alles, was Sie bisher gelesen haben, ist *im Prinzip* richtig. Herr Kowalski und Herr Müller können aber auch völlig anders sein!“ [kursive Hervorhebung nicht im Originaltext enthalten]

Gerade dieser Aspekt macht jegliche ernsthafte (nicht nur) wissenschaftliche Auseinandersetzung mit den durch Schroll-Machl/Wiskoski (2003) vorgegebenen Inhalten aussichtslos, denn das einzige Ergebnis liefern sie am Ende in ihren letzten beiden Sätzen selbst ab. Viel mehr noch: Durch das Hedging zeigen sie nicht nur, dass sie in Bezug auf ihre eigens präsentierten Inhalte selbst unsicher sind, sondern stellen vielmehr alles, was sie vorher gesagt haben, auch selbst in Frage. Eine solche Herangehensweise ist weder ernsthaft, noch seriös, wirkt jedoch in ihrem Kern auf einen unbedarften Leser äußerst manipulativ. Man wird gut beraten sein, die hierfür notwendige Lesezeit besser in wichtigere Dinge zu investieren.

### **3.4.3 Aktuelle Entwicklungen bis 2013**

Im Jahr 2008 resümieren Główczevska/Kurek (2008:28), dass immer mehr polnische Unternehmen Probleme haben, Mitarbeiter zu finden und sie dann anschließend dauerhaft an sich zu binden. Von größter Bedeutung sei nach wie vor eine entsprechende Vergütung. Dabei sehen sich die Unternehmer genötigt, die Gehälter zu erhöhen und immer ungewöhnlichere Vergütungssysteme auszuarbeiten. Privilegien, die früher den Führungskräften vorbehalten blieben, werden auf die niedrigen Hierarchieebenen ausgedehnt. Nachgefragt wird u. a. eine zusätzliche medizinische Betreuung, ein Dienstlaptop oder finanzielle Hilfe für die eigene Ausbildung, sowie die



Möglichkeit, selbst Schulungen auswählen zu können. „Ein attraktives soziales Paket stellt nicht nur eine gute Motivation für die beschäftigten Mitarbeiter dar, sondern schafft ein positives Bild des Arbeitgebers, was bei der Gewinnung neuer Mitarbeiter sehr förderlich sein kann“ (ebd.). Auch im darauffolgenden Jahr hätten sich die finanziellen Erwartungen kaum verändert (Użycki, 2009:22).<sup>147</sup>

Laut Smid (2012:26) werden dem aktuellen Vergütungsreport 2012 zufolge die höchsten Gesamtbezüge für Geschäftsführer und Führungskräfte derzeit in der Produktion bezahlt. Im Jahr davor führten Handel und Vertrieb die Riege an. Dabei wurden die höchsten Gesamtverdienste bei Geschäftsführern und Führungskräften im Energiebereich sowie in der chemischen und pharmazeutischen Industrie festgestellt. Stark umkämpft ist derzeit auch der Arbeitsmarkt in der Bauwirtschaft, was sich auf die Gehälter auswirkt (ebd.). Im Schnitt stellten sich die Jahresgesamtbezüge in Złoty wie folgt dar: Geschäftsführung (Level 1) 450.919 zł, Führungskräfte (Level 2-3) 196.752 zł, höhere Angestellte (Level 4-5) 104.796 zł, Angestellte (Level 6) 62.076 zł, Facharbeiter (Level 7-8) 50.056 zł (Smid, 2012:26). Die Migration der polnischen Arbeitnehmer hat zu einem Mangel an bestimmten Arbeitnehmergruppen in Polen geführt, der teilweise durch Einwanderung von Staatsbürgern aus der Ukraine, China, Vietnam und Belarus kompensiert wird (vgl. ebd.). Insgesamt wird aber die Verfügbarkeit von qualifizierten Arbeitskräften von internationalen Unternehmen in Polen als zufriedenstellend bewertet. Dabei wurden bei tendenziell zunehmender Zahl der Bewerber und unveränderter Fluktuationsrate der Mitarbeiter gleiche bis höhere Gehaltserwartungen von Stelleninteressenten festgestellt (ebd.). Die Suche nach einem geeigneten Mitarbeiter dauert ca. drei Monate. Es ist jedoch deutlich einfacher, eine Stelle zu besetzen, für die kein Universitäts- bzw. Hochschulabschluss notwendig ist, z.B. in der Produktion oder der Verwaltung, während Bereiche wie IT, Management und Finanzen weiterhin sehr gefragt bleiben (Smid, 2012:26)

Hummel (2009:48) bemerkt, dass für viele deutsche Unternehmen der Lohnkostenfaktor nach wie vor von besonderer Bedeutung ist. In der überwiegenden Zahl der Fälle seien die erwarteten Lohnkostenvorteile jedoch erheblich geringer als erwartet, was er am Beispiel des Standorts Posen zeigt: „Statistisch gesehen betragen die Löhne dort nur 25 % der Löhne in Berlin. Doch fast immer

---

<sup>147</sup> Internationale Unternehmen in Polen zahlten ihren Mitarbeitern 2008 durchschnittlich 9,7 bzw. 12,8 % mehr Lohn als im Vorjahr. Auch für 2009 wurden einer Kienbaum-Studie zufolge Gehaltssteigerungen von 7 bis 8 % auf allen Hierarchieebenen prognostiziert. Die Größe des Unternehmens gehört dabei zu den stärksten Bestimmungsfaktoren der Gehaltshöhe. Die variable Vergütung wird immer wichtiger (vgl. Smid, 2009).

wird vergessen, dass Arbeitsmärkte regionale Märkte sind. Das gilt auch in Ländern wie Polen, wo Arbeitskräfte eher mobil sind. Sind, wie in Posen, auch andere ausländische Unternehmen vor Ort vertreten, ist das Lohnniveau 5 % höher, sind auch ausländische Konzerne vertreten, die um gute Arbeitskräfte konkurrieren, dann erhöht sich die Lohnhöhe um weitere 3 %. Geht es um Unternehmen der Auto- und Elektrobranche, sind die Löhne um weitere 5 % höher als die Statistik ausweist. Die hohen Lebenshaltungskosten in einer attraktiven Stadt erhöhen die Lohnkosten um weitere 15 %. 10 % Gehaltszuschlag sind auch zu erwarten, wenn man Mitarbeiter mit Deutsch- oder Englischkenntnissen einstellt. Insgesamt zeigt sich: Die erwarteten Lohnkostenvorteile werden von nahezu allen Unternehmen überschätzt, die übrigen Transaktionskosten unterschätzt“ (Hummel, 2009:48). Auch Smid (2012) betont, dass Polen im regionalen Vergleich ein relativ hohes Vergütungsniveau aufweist, das auf manchen Hierarchieebenen und vor allem in Führungsfunktionen an deutsche Verhältnisse heranreicht. Darüber hinaus erklärt Hummel (2009:48), dass von vielen deutschen Unternehmen vor einem Markteintritt in Polen das dortige Marktpotenzial überschätzt werde. Zum einen würden sich geringe Löhne in einer geringen Kaufkraft widerspiegeln, zum anderen würde sich höhere Kaufkraft stark auf große Städte konzentrieren. Da aber dort die Lebenshaltungskosten höher sind, wäre das verfügbare Einkommen somit auch begrenzt (ebd.).

Darüber hinaus spricht Kiernożycka-Sobejko (2009:143) in ihren Fallstudien und in Bezug auf die Einstellung von polnischen Mitarbeitern, von verantwortungsbewussten Menschen, die sehr zuverlässig sind und bei denen nicht die Uhr, sondern die Arbeitsaufgabe entscheidet, wann die Arbeit beginnt und wann sie endet. Auch andere Quellen äußern sich sehr positiv über die polnischen Arbeitnehmer. Die Beobachtung der letzten Jahre zeigt, dass in Bereichen der Disziplin, Verantwortung und Produktivität die Unterschiede zwischen Deutschen und Polen immer kleiner werden (Kaniewski, 2012). Die wirtschaftliche Entwicklung würde neue Verhaltensmuster erfordern. So sind Arbeitnehmer in Polen heute pünktlicher als früher und sie erfüllen ihre Pflichten diszipliniertes (ebd.). Auch Hummel (2009:42) betont die hohe Flexibilität der Polen und ihre hohe Mobilität. Das GTI (2012) sieht ebenfalls bei den Wirtschaftstrends 2012/2013 die engagierten und gut ausgebildeten Arbeitskräfte in Polen als eine wesentliche Stärke des Landes an. Die Konjunkturumfrage der AHK Polen aus dem Jahr 2012 bestätigt dieses Bild, wonach die jährlich steigende Qualifikation, Motivation und Produktivität der polnischen Arbeitnehmer eine wichtige Rolle bei der Bewertung des Standortfaktors Polen spielt (AHK, 2013).

In Bezug auf den Faktor Mobilität habe sich auch Użycki (2009:22) zufolge, die Bereitschaft zur Mobilität im Laufe der letzten Jahre deutlich verändert: „Zusehends steigen das Bedürfnis nach Sicherheit und Stabilität, und die damit einhergehende Einsicht, dass sich diese Bedürfnisse nicht unbedingt am gegenwärtigen Wohnort realisieren lassen. Es gibt somit eine größere Bereitschaft, einen Umzug - auch ins Ausland - in Kauf zu nehmen. Von enormer Bedeutung ist hierbei auch die sich langsam, aber beständig verbessernde Infrastruktur, die derartige Lösungen unterstützt.“ (ebd.) Auch Hummel (2009:47) weist darauf hin, dass die Mängel der Infrastruktur und des Straßennetzes einen nicht zu unterschätzenden Wettbewerbsnachteil nicht nur innerhalb Polens darstellen. So plädiert auch Łada (2012:18 ff.) dringend für einen Ausbau der Infrastruktur im Straßen- und Eisenbahnnetz und blickt mit Besorgnis auf die gegenwärtige Sachlage. Bisher kam es zu keinen nennenswerten Fortschritten bei der Modernisierung einzelner Streckenabschnitte (ebd.) und erst im November 2012 konnte das geplante Eisenbahnabkommen unterzeichnet werden, obwohl es bereits 2010 paraphiert worden ist. Das gibt jedoch in keiner Weise Grund zur Entwarnung, denn Prognosen zufolge wird bspw. die Fortsetzung der Bauarbeiten an der Eisenbahnstrecke Berlin-Warschau erst nach 2020 zu erwarten sein (Łada, 2009:19). Dabei ist eine funktionierende Infrastruktur das A und O nicht nur für die Mobilität jedes Einzelnen innerhalb eines Landes.

Aus Erhebungen aus dem Jahr 2010 zeigt sich ebenfalls eine zusehends große Bereitschaft zur Mobilität in Form von Pendeln vom Wohnort zum Arbeitsort (Kowalczyk, 2010). Hiernach sind 53 % der Befragten bereit, ihren Arbeitsort anzufahren. 28 % würden hingegen ihren Lebensmittelpunkt innerhalb des Landes wechseln und 26 % der Befragten wären bereit, ins Ausland zu gehen (ebd.). Als Mobilitätsbarrieren gelten in Polen zu 39 % hohe Miet-, Wohneigentumskauf- und Baukosten. Zu 35 % bremst das Bedürfnis nach der Nähe zur Familie die Mobilität der Befragten und 16 % von ihnen beklagen die sehr hohen Lebenshaltungskosten an einem vergleichsweise attraktiveren Wohnort (vgl. Kowalczyk, 2010). Die hohe polnische Mobilitätsbereitschaft bestätigen neben der Europäischen Kommission (2010) auch Łada/Segeš Frelak (2012:7). Letztere insbesondere im Grenzgebiet.

Trotz vieler positiver Resultate, die die Eintrittserfolge der Unternehmen kennzeichnen, sieht Kiernożycka-Sobejko (2009:154) auch Probleme, die dringend einer Lösung bedürfen. Im Personalbereich sind es vor allen Dingen Sprachprobleme, die von der Größenordnung am schwersten ins Gewicht fallen und die Unternehmenstätigkeit beeinflussen. Es gibt einen großen Bedarf an Unterstützung bei Behördengängen sowie beim Ausfüllen von umfangreichen

Förderanträgen der EU (ebd.). Bei Kaniewski (2012) werden ebenfalls mangelnde Sprachkenntnisse jedoch auf beiden Seiten erwähnt. Dennoch betont Kiernożycka-Sobejko (2009:154), dass trotz dieses und noch einiger anderer Probleme, die außerhalb des Personalmanagements liegen, eine gute Arbeitsatmosphäre im Alltag der deutsch-polnischen Kooperationsbeziehungen herrsche (ebd. S. 155). Dennoch würden Vorurteile nach wie vor Hürden darstellen, die es in jeweiligen Kooperationsbeziehungen zu überwinden gilt (Kaniewski, 2012).

Neben den positiven Faktoren zur Arbeitseinstellung, erwähnt Hummel (2009:47) die hohen Fluktuationsraten der polnischen Mitarbeiter. Użycki (2009:22) bestätigt dieses Bild zum Teil, erklärt jedoch, dass die Bereitschaft der Manager zum Wechsel des Arbeitsplatzes ein wenig geringer als 2008 sei, was in der größeren Sorgfalt bei der Gewinnung und Analyse von Informationen über den potenziellen Arbeitgeber liegen könnte. Für Smid (2012) ist die hohe Fluktuationsrate hingegen nach wie vor unverändert geblieben.

Insgesamt tritt hier auch ein bisher wenig beachteter Aspekt zutage: Vertrauensbeziehungen in deutsch-polnischen Kooperationen. In Hinblick auf die Erfolgsfaktoren grenzüberschreitender Unternehmenskooperationen wird darauf verwiesen, dass fehlendes Vertrauen zwischen Personen, Institutionen und Unternehmen zu den Hauptbarrieren für das Zustandekommen und die Umsetzung von Kooperationsbeziehungen gehört (vgl. Zschiedrich, 2009:29): „Anfangsvertrauen reicht allein nicht aus. Es bedarf der Stärkung des Vertrauens im Alltag der deutsch-polnischen Unternehmenskooperation, wenn es z. B. um Einhaltung von Qualitätsstandards, Lieferfristen, Preisabsprachen etc. geht“. Zschiedrich (ebd.) betont, dass sich Kooperationen von reinen Marktbeziehungen (wie bspw. dem Exportgeschäft) dadurch unterscheiden, dass zwangsläufig ein „mehr oder weniger persönlicher Kontakt zwischen den Akteuren auf beiden Seiten entsteht. Die Zusammenarbeit wird somit nicht allein von den wirtschaftlichen Interessen, sondern auch von den an einzelne Personen gebundenen Motiven, Werten und Eigenschaften beeinflusst, also von der Persönlichkeit und Individualität der Partner sowie deren Einsatz für die Kooperation“.

Zu den wichtigsten Merkmalen einer gelungenen deutsch-polnischen Kooperation und des gegenseitigen Vertrauens gehören Panak-Jedrzejczak (2009:240) zufolge fünf Hauptaspekte, die neben einem respektvollen Umgang auch einer emotionalen Resonanz bedürfen, die sich darin niederschlägt, dass man sich auf den Anderen einlässt. Ebenfalls zählt sie das wechselseitige

Verstehen von Motiven und Absichten dazu, sowie die Schaffung einer gemeinsamen Plattform für die wechselseitigen Interessen bezüglich des gemeinsamen Vorhabens und Handelns und eine gemeinsame Verantwortung für das gesamte Kooperationsprojekt.

#### **3.4.4 Zusammenfassende Darstellung und der erste „Kulturelle Unterschied“**

Bei der Durchsicht der Berichte wird deutlich, dass alle Manager die sehr gute Ausbildung und Qualifikationen ihrer Mitarbeiter schätzen - auch wenn sie in vielen Fällen zunächst nur auf der theoretischen Ebene vorhanden ist - denn so, wie es aus den Berichten hervorgeht, wird das praktische Know-How erst im Unternehmen vermittelt, entweder durch deutsche Expatriates oder durch einen Einsatz bzw. eine Fortbildung in der deutschen Filiale.

Es entsteht zugleich ein erheblicher Widerspruch zu den Studien, die in ihren Analysen die Polen als „faul“ dargestellt haben. Das Gegenteil scheint in den Erfahrungsberichten der Fall zu sein: Primosch (1999) spricht über die „gut ausgebildeten, geschulten und motivierten Fachkräfte.“ Herma (1999) davon, dass man positiv überrascht sein wird über „leistungswillige, fleißige und intelligente Mitarbeiter.“ Berners (2003) von der „großen Bereitschaft, sich weiterzubilden.“ Rust (2003) von „hochqualifizierten Mitarbeitern“, mit denen ein „*schneller* Aufbau der Gesellschaft“ gelang. Stütting (2005) stellt die „tatsächlich motivierten und lernbereiten Fachkräfte“ hervor. Korff (2005) spricht von Mitarbeitern, „die sich nicht aufhalten lassen.“ Schuhholz (2006) konstatiert, dass „was den Ansporn und die Motivation angeht, so wurden meine Erwartungen bei weitem übertroffen.“ Seine Mitarbeiter waren willens, Dinge voranzutreiben, Überstunden in Kauf zu nehmen und bewiesen eine enorme Willensstärke. Auch Hummel (2009) betont ihre hohe Mobilität und Flexibilität. Kiernożycka-Sobejko (2009) nennt sie verantwortungsbewusst und zuverlässig. Neben Verantwortung werden von Kaniewski (2012) auch Disziplin und Produktivität erwähnt. Eben solche Eigenschaften spiegeln sich auch in der Konjunkturumfrage der AHK (2012) wieder, neben steigenden Qualifikationen und hoher Motivation. Auch das GTI (2013) sieht in den gut ausgebildeten und engagierten Mitarbeitern eine große Stärke insbesondere deutscher Unternehmen in Polen.

Wie lässt sich jedoch dieser Widerspruch zwischen den Forschungserkenntnissen und den Erfahrungsberichten erklären? Chapman et al. (2003) titulierte die Polen als „faul“. Nasierowski/Mikula (1998) bemerkten, dass die polnische Arbeitsmoral schwach sei und dass die Polen nicht gern arbeiten würden. Schondelmayer (2008) identifizierte selbstreflexiv ihre „deutsche

Perspektive“ auf die Polen, die sie am Beispiel von „Fleiß“ festmachte, einer der gängigen stereotypen Eigenschaften, die Deutschen zugeordnet und gleichzeitig den Polen abgesprochen werden. Interessanterweise spiegeln die Erfahrungen der deutschen Manager genau das Gegenteil wieder. Auch wurde kein ambivalentes Verhalten gegenüber Autoritäten thematisiert oder eine besonders starke Unsicherheitsvermeidung, wie es aus den „Hofstedestudien“ hervorging. Stattdessen kamen andere Themen zum Vorschein, die geschildert wurden - andere Probleme. Losgelöst von Stereotypen und vorurteilbehaftetem Denken. So wurden besondere Rahmenbedingungen hervorgehoben, wie ein anderes Ausbildungssystem, eine vielerorts nicht zufriedenstellende Infrastruktur und ein starker Wettbewerb auf dem Arbeitsmarkt. Auf diese Weise wurde auch tatsächlich der **erste kulturelle Unterschied** deutlich. Die Ausführungen der Führungskräfte zeigen auf, dass diese das Deutsche Ausbildungssystem<sup>148</sup> vermissen. So bspw. beim Berufsschulsystem, das für Deutschland typische *Duale Ausbildungssystem* (vgl. insb. Korff, 2005, Stütting, 2005, Hummel, 2009). Sie spezifizieren diesen Aspekt nicht alle dem Begriff nach, bemängeln jedoch häufig den geringen Praxisbezug ihrer Berufsanfänger. Im Jahr 2000 war knapp die Hälfte aller Ausbildungsanfänger (47,8 %) in Deutschland im Dualen System tätig.<sup>149</sup> Dieses stellt eine **institutionelle Rahmenbedingung** dar, die in Deutschland von Ausbildungsanfängern häufiger als andere Systeme<sup>150</sup> nachgefragt wird und die in Deutschland auch in vergleichsweise

---

<sup>148</sup> Die Bildungssysteme sind auf beiden Seiten historisch gewachsen und wurden bspw. in Polen seit den 90er Jahren einer kontinuierlichen Reformation unterzogen. An dieser Stelle ist für eine solche historische Analyse kein Raum gegeben. Eine informative Auflistung in deutscher Sprache ist über die Kooperation International (Stand 2009) zu beziehen. (Kooperation International ist Teil der Internationalisierungsstrategie der Bundesregierung, die das Bundesministerium für Bildung und Forschung koordiniert). Sie bietet u. a. Informationen aus dem In- und Ausland für alle Fragen der Bildung, Forschung und Zusammenarbeit. Ein weiterer sehr ausführlicher Report ist über die Europäische Kommission, insbesondere Eurydice (2008) in polnischer Sprache (aber auch in Englisch) zu beziehen.

<sup>149</sup> Der Rest verteilte sich auf das Schulberufssystem 14,4 % und das Übergangssystem 37,8 %. Das duale System bildet vor allem für die gewerblich-technischen Berufe in Industrie und Handwerk aus, den Großteil der kaufmännischen Dienstleistungstätigkeiten und die freien Berufe aus. Das duale System ist ein Teil des vollqualifizierenden Ausbildungssektors. Den anderen Teil stellt das Schulberufssystem dar, dessen Nachfrage von 1995 bis 2006 kontinuierlich bei 17 % lag. Hier folgen die vollzeitschulischen Ausbildungsverhältnisse vor allem der Entwicklung der Beschäftigung in den Gesundheits- und Pflegediensten sowie in kaufmännischen Assistenzberufen (vgl. Autorengruppe Bildungsberichterstattung, 2008:96 ff.).

<sup>150</sup> Die Autorengruppe der Bildungsberichterstattung (2008) teilt das berufliche Ausbildungssystem in Deutschland auf drei Sektoren auf: Das Duale System, Schulberufssystem und das Übergangssystem. Zu den zwei vollqualifizierenden Ausbildungssektoren zählen das Duale Ausbildungssystem und das Schulberufssystem. Im Jahr 2006 waren 43,5 % der Ausbildungsanfänger im Dualen System tätig. Im Schulberufssystem waren es 16,8 %. Zum dritten Sektor zählt das Übergangssystem. Die prozentuale Verteilung der Neuzugänge im Jahr 2006 lag hier bei erschreckenden 39,7 %. Das Übergangssystem vermittelt *keinen* qualifizierten Ausbildungsabschluss, der den Jugendlichen Ansprüche in der Berufsausbildung oder auf dem Arbeitsmarkt sichert. Nach Ulrich (2008) hat das Übergangssystem in Deutschland nicht den besten Ruf. Ulrich beruft sich hier auf kritische Stimmen, die betonen, dass unter qualifikatorischen Gesichtspunkten dieses System weitgehend nutzlos sei und dessen Name eine „ganz offensichtlich beschönigende Verlegenheitsbezeichnung für den sozialpolitisch skandalösen Dschungel von Warteschleifen sei, in dem die überschüssige Nachfrage nach betrieblichen Ausbildungsplätzen von der offiziellen Berufsbildungspolitik seit Jahren geparkt wird.“ (Ulrich, 2008:1)

Die Bildungsgänge des Übergangssystems haben drei zentrale Funktionen: „1. Sie dienen dazu, Jugendliche, die noch nicht über die erforderlichen Voraussetzungen zur Aufnahme einer Berufsausbildung verfügen, zur

mehr Ausbildungsberufen angeboten wird, als in Polen.

Die berufliche Ausbildung findet in Polen überwiegend in Vollzeitschulen statt (vgl. HRH, 2006). Ein relativ kleiner<sup>151</sup>, aber zunehmender Teil der Jugend erwirbt seine Berufsausbildung in alternierender (dualer) Form in Betrieben des Handwerks oder Gewerbes mit theoretischem Teilzeitunterricht an Berufsschulen oder in Kursen (vgl. u. a. BIBB, 2006). Einen Einblick in den Ablauf solcher Ausbildungen (Unterrichts- und Praxisablauf) kann man bspw. über den Internetauftritt des Zespół Szkół Budowlanych (vgl. ZSB, 2010) erhalten. Hier werden Ausbildungen zum Koch, Verkäufer, Maurer, Friseur, Schneider, Bäcker, Tischler, Schornsteinfeger, Automechaniker etc. in dualer Form angeboten. Es handelt sich hierbei um die Berufszweige der zasadniczej szkoły zawodowej/ZSZ<sup>152</sup> (traditionell: „Berufsgrundschule“). Hier erfahren die Jugendlichen ihre Erstausbildung auf dem Niveau qualifizierter Arbeiter/Facharbeiter, die je nach Berufswunsch zwischen zwei und drei Jahren variiert. Der Unterrichtsplan sieht diesbezüglich i. d. R. zwei Tage Praxis beim selbstgewählten Arbeitgeber und drei Tage Schulunterricht vor. Eine etwas anders strukturierte Ausbildung erfahren die Oberschulabsolventen im Technikum, das innerhalb von vier Jahren neben einer breit angelegten beruflichen Grundausbildung auch eine zum Abitur führende Allgemeinbildung vermittelt, die zum Studium an einer Hochschule berechtigt. Die Technika bilden in verschiedensten technischen, ökonomischen, medizinischen, künstlerischen, sozialen und pädagogischen Fachrichtungen aus (vgl. ZWH, 2010). Hier sind lediglich mehrwöchige Praktika obligatorisch. Aktuelle Daten stellt hierzu auch das Eurydice-Netz vor, das Informationen und Analysen zu europäischen Bildungssystemen und -politiken erstellt und veröffentlicht. Zu den gängigen Praktika an der Szkoła Zawodowa und Technikum wird festgestellt, dass: "Practical vocational training is organized in the form of practical training classes at school or vocational placements. Practical training classes are aimed at the acquisition of vocational skills necessary for a particular vocational career. They may be carried out in school workshops and laboratories, school farms, continuing education centres or practical training centres. In basic vocational schools [zasadnicza szkoła zawodowa] practical training accounts for around 50% of all

---

Ausbildungsreife zu führen. 2. Für Jugendliche, die nach Verlassen der allgemeinbildenden Schule ihre schulischen Voraussetzungen noch verbessern möchten, bieten sie die Möglichkeit, über den Erwerb von beruflichen Grundkenntnissen hinaus nachträglich den Hauptschulabschluss oder einen höherwertigen Schulabschluss zu erreichen. 3. Insbesondere in den letzten 10 bis 15 Jahren haben sie außerdem die Aufgabe übernommen, für ausbildungsreife Jugendliche, die aufgrund der schwierigen Lage auf dem Lehrstellenmarkt keinen Ausbildungsplatz erhalten haben, eine Überbrückung bis zum Einstieg in eine Berufsausbildung zu schaffen.“ (BIBB (Bundesinstitut für Berufsbildung), 2010:90)

<sup>151</sup> 10 - 15 % aller Berufsschüler durchlaufen eine Lehre im dualen System (vgl. HRH, 2006)

<sup>152</sup> Zahorska/Walczak (2005) betonen, dass insbesondere in die ZSZ Jugendliche mit einem niedrigeren sozialen Status finden. Deshalb sollten diese Schulen der gesellschaftlichen Spaltung entgegenreten, indem sie ihre sozialen und kulturellen Aufgaben ausbauen.

hours envisaged for vocational subjects. In technical secondary schools [Technikum] this proportion varies from 10% to 38 %" (Eurydice, 2009 [Anmerkungen in eckigen Klammern dienen lediglich dem besseren Verständnis und sind nicht im Originaltext enthalten]).<sup>153</sup>

Der *institutionelle Rahmen*, der sich in Polen anders darstellt, als deutsche Führungskräfte es aus ihrer Heimat gewohnt sind, bewirkt bei denjenigen, die diesen Zusammenhang erkennen, spezifische Problemlösungen. Sie investieren in Zeit bzw. planen Zeitpuffer ein, um das Praxis-Know-How zu vermitteln und um ihre Mitarbeiter weiterzubilden, denn ein anderes Schulsystem und ein anderes Ausbildungssystem bringt *anders* geschulte potentielle Arbeitnehmer hervor, auf die die Unternehmen sich einstellen und diesen Faktor nicht nur in ihre Zeit - sondern auch in ihre Kostenplanung einbeziehen müssen. Bei denjenigen, die diesen Zusammenhang zwischen anderen institutionellen Rahmenbedingungen und Mitarbeiterqualifikation nicht erkennen, kann der Umstand zunächst Irritationen verursachen, die unreflektiert gern in den interpersonellen Unterschieden gesehen werden. In solchen Relationen sind die Polen dann faul, kopflos oder rückständig. Mithin werden Vorurteile zur Erklärung bestimmter Phänomene herangezogen, die verletzen und demütigen<sup>154</sup> oder benachteiligen (insb. finanzieller Art). Wenn Vorurteile die Steuerung übernehmen, dann werden keine objektiven Parameter erkannt, die aufzeigen, warum manche Dinge in Polen anders laufen, als in Deutschland. Es wird nicht erkannt, dass ein polnischer Berufsanfänger nach der Vollendung der Berufsschule in vielen Berufen erst Praxiserfahrung sammeln muss, während ein deutscher Azubi, der in einem Dualen Ausbildungssystem bereits *in* seiner Ausbildungszeit fachspezifisches Know-How<sup>155</sup> in einem entsprechenden Ausbildungsbetrieb erlernen durfte und auch musste, für seinen Einstieg in den Arbeitsmarkt anders vorbereitet ist. Hier zeigen sich auch die vielfach gesuchten kulturellen Unterschiede, die nicht in den subjektiven Zwischenräumen von Individuum zu Individuum zur Geltung kommen, sondern in der Interperspektivität zwischen Individuum und Institution. Die jeweilige Prägung äußert sich dann bei den Akteuren in den aufeinander bezogenen Interaktionen und verlangt nach einer adäquaten Anpassungsabsicht beider Seiten, insbesondere aber des „ausländischen“ Arbeitgebers, der in einem, im Vergleich zu seiner Heimat, fremden Umfeld agieren muss. Es ist von essentiellen Wert, diesen Umstand zu erkennen und ihn in fairen und transparenten Arbeitslösungen umzusetzen. Wie

---

<sup>153</sup> Zahorska/Walczak (2005) sehen in ihren Analysen, dass eine Modernisierung des polnischen Berufsschulsystems unabdingbar geworden ist. Insbesondere sehen sie als einen wesentlichen Aspekt das Initiieren der Zusammenarbeit von Arbeitgebern und den Berufsschulen. In diesem Zusammenhang schlagen sie das Erarbeiten spezifischer Anreizsysteme für die Arbeitgeber vor.

<sup>154</sup> (man behandelt dann seine polnischen Mitarbeiter und Kollegen von oben herab, bindet sie nicht in Unternehmensentscheidungen ein oder hält, durch protziges Auftreten, ihnen die eigene Wirtschaftsstärke vor)

<sup>155</sup> Schulbegleitend drei Mal in der Woche über ca. zwei bis max. dreieinhalb Jahre.



Schröder (2003) treffend formuliert, ist Verständigung ohnehin nur durch die Anerkennung der Unterschiede möglich.

Als für den Know-How-Transfer wesentlich angesehene Kernkompetenz eines Investors, wird seine Geduld (vgl. Stütting, 2005) genannt, mit der er das Nötige beibringen und das Selbstvertrauen stärken muss, um am Ende kompetente Mitarbeiter zu haben, die das Gelernte fachmännisch, erprobt und sicher umsetzen können. Dieser Faktor kostet Zeit, die es hierbei einzukalkulieren gilt. Zu weiteren entscheidenden Kompetenzen zählen ebenfalls die Fähigkeit des Miteinander-Redens, des Erklärens, des Zuhörens, Motivierens und des Wahrnehmens von Bedürfnissen der Mitarbeiter sowie die richtige Interpretation ihrer Emotionen (z. B. Angst, Neid, Eifersucht, Umgang mit Kritik) und eine passende Handhabung dieser in entsprechenden Kontexten. Von vielen betont wurden in diesem Zusammenhang auch Toleranz und Verständnis, die man dem Anderen unbedingt entgegenbringen sollte. Hier sind also das soziale Handeln und die soziale Kompetenz von besonderer Bedeutung. Des Weiteren wurden seitens der Führungskräfte auch *Tabus* diskutiert, die es von vornherein zu vermeiden gilt: Eine Behandlung der Mitarbeiter von oben herab durch Besserwisserei und ein protziges Auftreten (vgl. bspw. Herma, 1999 und auch Schuhholz/Jędrzejczyk<sup>156</sup>, 2006:156, vgl. darüber hinaus auch Piske et al., 2006). Hier spielten auch die eigenen Vorurteile eine nicht unwesentliche Rolle, die, sobald sie als solche erkannt wurden, einen erkenntnisgeleiteten Wandel herbeiführten.

Auch andere Rahmenbedingungen haben Einfluss auf das Verhalten von Menschen: Wenn bspw. die **Infrastruktur** nicht so ausgebaut ist, dass das Verkehrsnetz eine schnelle und reibungslose Anbindung des Wohnortes an den Arbeitsort ermöglicht, oder wenn das Unternehmen durch öffentliche Verkehrsmittel nicht leicht erreichbar ist, beeinflusst es die *Mobilität* potentieller Arbeitnehmer genauso, wie ein starker **Wettbewerb** um bereits praxiserprobte und damit eingearbeitete und erfahrene Mitarbeiter (der sogenannte „**War for Talents**“) seitens der Unternehmen auf dem Arbeitsmarkt. Zudem hat dieser Wettbewerb auch Einfluss auf die *Mitarbeiterfluktuation*.

Es fällt auf, dass in keinem der gesichteten Erfahrungsberichte die bei Hofstede diskutierten Aspekte thematisiert werden (vgl. Kapitel 3.3). Kulturelle Unterschiede in solchen Dimensionen werden von keiner Führungskraft angesprochen. Ebenfalls fehlen in diesen Berichten (bis 2005)

---

<sup>156</sup> Die Autoren betonen, dass Freundlichkeit und die Vermeidung sowohl von Arroganz, als auch von jeglichen Überlegenheitsgesten auf jeden Fall weiterhelfen. (vgl. Schuhholz/Jędrzejczyk, 2006:156)

auch die so typischen weil stereotypen "Do's and Don'ts", wie sie durch Wojciechowski (2002) oder Schroll-Machl/Wiskoski (1999, 2003) spätestens seit 2006 in der öffentlichen Diskussion gefährlich populär geworden sind.<sup>157</sup>

### **3.5 Chancen und Risiken einer deutschen Geschäftstätigkeit in Polen -**

#### **Ergebniszusammenfassung der soziokulturellen Umweltanalyse**

Wie bereits im Kapitel 2.3.3 dargestellt wurde, sind die relevanten Faktoren der soziokulturellen Analyse häufig schwer fassbar und meist nicht quantifizierbar, weshalb die Gefahr besteht, dass sie vernachlässigt werden, obwohl eine mangelhafte Beobachtung dieser zu vielen Misserfolgen und Fehlinvestitionen führen soll (vgl. u. a. Steinmann/Schreyögg, 2005:181). Für die Bestimmung entsprechender Untersuchungsfaktoren der soziokulturellen Analyse diente zur Orientierung der Faktorenkatalog aus *Tabelle 2* (siehe Kapitel 2.3.3 in diesem Buch), welcher Hinweise auf mögliche relevante Parameter liefert. Rückblickend hierauf erscheint die Bestimmung demografischer Faktoren, vor allen Dingen aber der Vergleich institutioneller Rahmenbedingungen sinnvoller zu sein, als die Untersuchung „weicher“ Faktoren, da sie im Kern eher Stereotype produzieren, als ein besseres Verständnis füreinander zu fördern. Die jeweils spezifischen Inhalte der Analyse, die im deutsch-polnischen Kontext als zentral angesehen werden, wurden vor allem durch die zur Verfügung stehenden Studien determiniert. Aus der soziokulturellen Analyse können nun Ergebnisse abgeleitet werden, aus denen Chancen und Risiken für ein deutsches Engagement in Polen im Personalmanagementbereich zum Ausdruck kommen.

Als eine der ersten großen Chancen, die sich bei der Analyse soziodemografischer Faktoren ergeben hat, lässt sich das hohe Bildungsniveau in Polen nennen, mit sehr gut ausgebildeten jungen Menschen, die in einer deutlich größeren Zahl als in Deutschland sowohl mit sekundären als auch tertiären Bildungsabschlüssen dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen. Sie sind hoch motiviert und bestrebt, sich bei vergleichsweise niedrigeren Löhnen als in Deutschland zu beweisen. Es gibt *starke regionale und branchenspezifische Einkommensunterschiede*. Bei erfahrenen Mitarbeitern steigen die Gehälter je nach Grad der Anforderung in manchen Branchen oder Regionen auf das deutsche Niveau an. Da jedoch die institutionellen Rahmenbedingungen des Ausbildungssystems in Polen anders sind als in Deutschland, sind die jungen Polen oftmals beim Berufsantritt zunächst vor

---

<sup>157</sup> Erst ab 2006 wurde ihr Einfluss in den hier vorgefundenen Erfahrungsberichten sichtbar. Insbesondere Wojciechowski erlangte Bekanntheit in den Jahren 2004 bis 2006, was sich an der Häufigkeit vielerlei Pressemitteilungen zu seinem „Polen-Knigge“ in diesem Zeitraum widerspiegelt.

allem theoretisch gut ausgebildet, weshalb es häufig an Praxiserfahrung fehlt, da eine duale Ausbildung in Polen in vielen Fällen nur auf dem Niveau qualifizierter Arbeiter/Facharbeiter stattfindet. Auch bei Absolventen auf Hochschulniveau greifen Praktika (meistens in beiden Ländern) zu kurz. Zum einen bedeutet dieser Aspekt, dass das Gehalt bei einem Neueinsteiger niedriger sein darf. Zum anderen bedeutet dieser Aspekt für einen Investor aber auch einen nicht zu unterschätzenden Zeitfaktor, der kostenintensiv ist. Zeit ist im umgangssprachlichen Gebrauch auch Geld - und beides wird gebraucht, um einen praxistauglichen Arbeitnehmer zu bekommen, entweder, um ihn von anderen Firmen bereits berufserfahren abzuwerben oder, um ihn im eigenen Unternehmen zu entwickeln und beide anschließend mittels entsprechender Anreize „bei Laune zu halten“ und an das Unternehmen zu binden. Entscheidet man sich für die Entwicklung des neuen Mitarbeiters, muss ihm ein adäquates Praxis-Know-How vermittelt werden. Das gilt auch für ältere Arbeitnehmer, die durch den transformationsbedingten Strukturwandel ihre in der Vergangenheit im sozialistischen System erworbenen Erfahrungen und ihr Wissen bisher nicht angemessen einbringen konnten. Veränderte Produktionsmethoden, neue Strukturen der Arbeitsorganisation etc. haben zu einer Entwertung ihrer beruflichen Qualifikationen geführt. Diese Menschen gilt es, geduldig auf die neuen Strukturen vorzubereiten und sie dementsprechend einzuführen, insbesondere auch, da die Nachfrage nach nicht-formalen Weiterbildungsangeboten in Polen deutlich niedriger ist, als in Deutschland. Darüber hinaus gibt es auch eine Erwartungshaltung zu einer Kostenbeteiligung seitens der Unternehmen im Bereich Weiterbildung.

Insgesamt spricht 50 % der polnischen Bevölkerung keine Fremdsprache. Die mangelnden Sprachkenntnisse sind es auch, die im Personalbereich von der Größenordnung her am schwersten ins Gewicht fallen und die Unternehmenstätigkeit beeinflussen – und das auf beiden Seiten. Die Deutschen sprechen in Polen selten Polnisch, und die Polen haben erst mit der Schulreform 2009 übergreifend angefangen, Deutsch und Englisch in der Grundschule einzuführen. Vorher war Russisch obligatorisch. So gibt es auf beiden Seiten sowohl einen großen Bedarf an Unterstützung unternehmensextern bei Behördengängen sowie beim Ausfüllen von umfangreichen Förderanträgen der EU, als auch in der unternehmensinternen Kommunikation. Dies ist ein wesentlicher Aspekt, der dringend entsprechender Fördermaßnahmen bedarf. Unternehmen sollten sich diesem Bedarf stellen und finanziell unterstützen. Gegenwärtig sind vor allen Dingen bei abgehenden Gymnasiasten und Hochschulabsolventen solide Kenntnisse in einer oder zwei Fremdsprachen vorhanden. Aus diesen ersten Aspekten ergeben sich die folgenden soziokulturellen Chancen und Risiken in Hinblick auf die „Ressource Bildung und Vergütung“ für einen deutschen Unternehmer, der eine Investition in Polen beabsichtigt:

- Chance:**
1. Sehr Hohes Bildungsniveau junger Absolventen
  2. Gute Fremdsprachenkenntnisse junger Absolventen
  3. niedrige Löhne

- Risiko:**
1. kein übergreifendes Duales Ausbildungssystem
  2. fehlendes Praxis-Know-How bei Anfängern
  3. Zeit- und kostenintensive Einarbeitung des Personals
  4. geringe Nachfrage nach Weiterbildungsangeboten
  5. mangelnde Fremdsprachenkenntnisse auf beiden Seiten
  6. hohe Mitarbeiterfluktuation insb. bei schlechten Anreizstrukturen
  7. „War for Talents“ bei stark nachgefragten Stellen
  8. Hohe Vergütungen auf Leitungspositionen der höheren Ebenen
  9. Investitionen in die Weiterbildung des Personals

Die mehrfach gelobte hohe Mobilität, Flexibilität und Motivation der Mitarbeiter aber auch ihre zurückhaltende Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber, werden auf zwei Ebenen aufrecht gehalten bzw. erzielt. Durch ein faires Gehalt und durch i.d.R. monetäre Anreize. Das bedeutet, wenn ein kompetenter Mitarbeiter hohe Vergütungskosten rechtfertigt, so sollten ihm diese auch gewährt werden. Arbeitskräfte, nicht nur ausschließlich solche auf hohen Positionen, sind gut informiert und wissen sehr genau, was sie verlangen können. Faires Gehalt und ein ansprechendes Anreizsystem ermöglichen zugleich eine bessere Taxierbarkeit und Planung der Mitarbeiterressource und können zugleich einer Mitarbeiterfluktuation entgegenwirken. Hier spielt jedoch die Transparenz der jeweiligen Anreize eine nicht zu unterschätzende Rolle. Jeder Mitarbeiter sollte in der Lage sein, nachvollziehen zu können, unter welchen Bedingungen und bei welchen Zieletappen ihm welche Anreize zustehen. Anreize für seine Mitarbeiter transparent zu machen, setzt auch ein Zeichen von Offenheit und Aufrichtigkeit seitens der Unternehmensführung. Diese Aspekte schaffen zudem Vertrauen, denn die Entscheidungen von Vorgesetzten, dem einen Kollegen einen Bonus zukommen zu lassen und dem anderen nicht, werden für alle verständlich. Transparenz kann auf diese Weise

auch den Ehrgeiz unter den Mitarbeitern wecken - darüber hinaus kann seitens der Mitarbeiter auch die Zuverlässigkeit und Vertrauenswürdigkeit des Managements geprüft werden. Motivations- und Loyalitätsaufbau der Belegschaft sollten bereits frühzeitig erfolgen, weshalb Unternehmen sich in einer Vorleistungssituation befinden. Sie sollten, besonders auch kleine und mittlere Unternehmen, viel intensiver als sie es bis heute tun, mit Hochschulen zusammenarbeiten. Polnische Universitäten sind sehr gut aufgestellt. Im EU-Durchschnitt zählen sie zu den erfolgreichsten. Durch gemeinsame Forschungs- und Entwicklungsprojekte könnten zukünftige Mitarbeiter beispielsweise über Studienarbeiten oder Praktika frühzeitig ans Unternehmen gebunden werden. Ferner liegt Polen unter den Top 10 der Zielländer deutscher Auswanderer auf Platz 5 und damit sehr weit oben. Daher sollten Unternehmen auch in Deutschland die „polenwilligen“ Studenten motivieren und entsprechend fördern, Anreize schaffen, Polnisch zu lernen und auf diese Weise gezielt eine Osteuropakompetenz aufbauen. Dabei sollten die Unternehmen dringend eine international ausgerichtete Rekrutierungsstrategie für sich erarbeiten. Bisher ist das nur bei eher wenigen Unternehmen der Fall.

Motivation und Loyalität der Mitarbeiter werden jedoch nicht nur auf diesen Wegen erreicht. Von einer entscheidenden Bedeutung sind ebenfalls die persönlichen Kompetenzen einer Führungskraft. Hier liegt einer der Hauptrisikofaktoren, denn nicht umsonst werden seitens der Polen-Experten Aspekte erwähnt, die es insbesondere im Umgang mit polnischen Mitarbeitern, Kunden etc. zu vermeiden gilt: Besserwisserei, protziges Auftreten und eine Behandlung von oben herab. Es ist erstaunlich, dass diese Aspekte überhaupt hervorgehoben werden (müssen). Sollten nicht wenigstens Führungskräfte/Expatriates solche Verhaltensregeln anstandslos beherrschen, insbesondere dann, wenn ihnen die Führung und somit auch der Umgang mit Menschen anvertraut wird? Bei der Auswahl der passenden Führungspersönlichkeit sollte daher unbedingt die soziale Kompetenz berücksichtigt werden, insbesondere Aspekte wie Empathie, Toleranz und Kommunikationsfähigkeit. Aber auch die fachliche Kompetenz, die sich zum Beispiel in dem Wissen um die unterschiedlichen Rahmenbedingungen in Polen widerspiegeln sollte, sowie in der Reflexion darüber, wie sich diese Bedingungen beim Personalmanagement im Unternehmen auswirken könnten. Auf diese Weise wäre eine realistische Erwartungshaltung von Beginn an da und mit ihr das Verständnis dafür, dass beispielsweise ein anderes Ausbildungssystem, das im Vergleich zu Deutschland eher theoretisch orientiert ist, die Absolventen auf den Berufseinstieg in Polen *anders* vorbereitet und diese sich im Unternehmen die Praxis erst erarbeiten müssen. Oder, dass zum Beispiel eine schlechte Infrastruktur Einfluss auf die Mobilität der Mitarbeiter haben

kann, etc. Nicht zuletzt sei hier auch die individuelle Kompetenz erwähnt, die dem Entsandten dazu verhelfen sollte, der Belastung in einem fremden Umfeld standzuhalten, insbesondere die Eigenmotivation für den Job jeden Tag aufs Neue aufzubringen, wie es Schuhholz/Jędrzejczyk (2006) thematisiert haben. Damit können weitere Chancen und Risiken in Bezug auf die wichtige „Ressource Mitarbeiter“ präzisiert werden:

- Chance:**
1. Hohe Mobilität der Mitarbeiter
  2. Hohe Motivation der Mitarbeiter
  3. Hohe Flexibilität der Mitarbeiter
  4. Taxierbarkeit der Mitarbeiterressource durch Transparenz der Anreizstrukturen
  5. Frühzeitige Bindung ans Unternehmen durch Zusammenarbeit mit Hochschulen

- Risiko:**
1. Motivations- und/oder Qualifikationsmängel von Führungsverantwortlichen.
  2. schlechte Infrastruktur
  3. intransparente Anreizstrukturen fördern Misstrauen
  4. keine internationale Rekrutierungsstrategie des Unternehmens

Einer der entscheidenden Punkte, der sich durch die gesamte soziokulturelle Analyse zieht und sich in *jedem* Kapitel wiederfindet, besteht im deutsch-polnischen Kontext in der Auseinandersetzung mit Vorurteilen und Stereotypen. Sie fließen entweder direkt in die Analyse ein oder werden erst durch sie sichtbar. Wie bereits Mildenerger (2003:604) feststellte, projizieren beide Nationen ihre Ängste und Vorurteile gleichermaßen auf den Nachbar, weshalb die Deutschen u. a. um ihren Arbeitsmarkt fürchten und die Polen um ihr Land. 2006 greift der CEO Blum (2006:232) diesen Gedanken wieder auf:

„Zum friedlichen und gutnachbarschaftlichen Zusammenleben wie auch zum erfolgreichen, partnerschaftlichen Business gehört Vertrauen. Zwar sind Polen und Deutsche vereint in der EU, aber ein wahrhaftes Vertrauensverhältnis hat sich zwischen ihnen noch nicht entwickelt. Dies hat viele Gründe und man braucht dabei nicht die schwierige gemeinsame Geschichte zu bemühen. Es reicht, an die Befürchtungen der Deutschen vor einer Einwanderungswelle von

Billigarbeitskräften vor der EU-Erweiterung zu erinnern oder an die Angst der Polen vor dem Ausverkauf des polnischen Bodens durch ausländische Investoren oder deutsche Heimatvertriebene. Etwas kontrovers könnte man sagen, dass viel bedrohlicher als polnische Einwanderer für die Deutschen die Polen sind, die zu Hause bleiben und mit niedrigen Löhnen und Steuern die Investoren locken.“

Insgesamt werden den Polen die typischen Vorurteile u. a. Rückständigkeit und Faulheit angelastet, sowie Undiszipliniertheit und Kopflösigkeit unterstellt. Viele Deutsche stehen Polen zudem eher gleichgültig und desinteressiert gegenüber. Vice versa sieht es auch nicht besser aus: Militante, kalte Deutsche, deren gut funktionierendes Wirtschaftssystem nur durch die Verliebtheit in Zucht und Ordnung entstehen und bewahrt bleiben konnte. Trotzdem wird Deutschland als das Land „wo Milch und Honig fließen“ bestaunt und beneidet. Auch wenn beide Länder die gegenseitigen Beziehungen tendenziell als gut bezeichnen, sind die tiefverwurzelten Vorurteile hartnäckig und werden bis heute in regelmäßigen Abständen in den Medien aufgefrischt. Wissenschaftliche Studien und Analysen tragen in großem Umfang ebenfalls zu ihrer Vermehrung bei, was vor allen Dingen aus Kapitel 3.3 deutlich wurde.

Es ist sehr schwer, die eigenen Vorurteile zu überwinden. Förster (2003:14) schlägt hierzu zwei Möglichkeiten vor:

1. zu versuchen, sich die Vorurteile immer wieder ins Bewusstsein zu rufen und auf diese Weise auch ins Denken.
2. die Vorurteile in Zukunft durch eigene Erfahrungen zu widerlegen, was aber ein gewisses Maß an persönlichen Kontakten zwischen den Bevölkerungen beider Länder voraussetzt. Doch selbst dies wäre eine kritische Phase, in der neue Vorurteile, sowohl positiver als auch negativer Art, zum Leben erweckt werden könnten (vgl. ebd.).

Gleichzeitig wurde innerhalb der soziokulturellen Analyse ein wesentlicher Punkt für die Zusammenarbeit deutlich: Das Vertrauen. In Hinblick auf die Erfolgsfaktoren grenzüberschreitender Unternehmenskooperationen wird darauf verwiesen, dass fehlendes Vertrauen zwischen Personen, Institutionen und Unternehmen zu den Hauptbarrieren für das Zustandekommen und die Umsetzung von Kooperationsbeziehungen gehört. Die Zusammenarbeit wird somit nicht allein von den wirtschaftlichen Interessen, sondern auch von den an einzelne Personen gebundenen Motiven,

Werten und Eigenschaften beeinflusst, also von der Persönlichkeit und Individualität der Partner sowie deren Einsatz für die Kooperation (Zschiedrich, 2009). Vertrauen muss man sich nicht nur erarbeiten, man muss es auch pflegen. Aber: Geht nicht mit negativen Vorurteilen und Stereotypen gleichermaßen ein Mißtrauen einher? Wie lässt sich dann ein von Mißtrauen begleiteter Prozess der Zusammenarbeit in vertrauensvolle Beziehungen, Kooperationen und Partnerschaften umgestalten? Eine weitere auf den Perspektivwechsel bezogene Frage lautet: Wie kann ein von positiven Vorurteilen und Stereotypen begleitetes und aufgrund dessen enttäushtes Vertrauen wieder hergestellt werden? Diese Fragen berühren u. a. den von Lungwitz/Preusche (2002) eruierten Vertrauensbildungsprozess zwischen deutschen und polnischen Kooperationspartnern, die unterschiedliche Herangehensweise an die geknüpften Kontakte und die mit ihr verbundenen Erwartungen. Wie aus ihrer Arbeit hervorging, wurden die Polen von vielen Deutschen vor der Kontaktaufnahme in den typischen stereotypen Bildern als rückständig und unterentwickelt wahrgenommen. Die erste Kontaktaufnahme war daher angefüllt mit Skepsis und die ersten Schritte zur Annäherung und Geschäftsanbahnung waren durch ein vorsichtiges Testen des Nachbarn gekennzeichnet. Diese Methode war jedoch erfolgreicher, als das blinde Vertrauen der Polen auf ein positives Stereotyp über die Deutschen wie Ordnung, Perfektion und hohe Qualitätsarbeit. Weil die Polen bei der ersten Kontaktaufnahme auf positive deutsche Stereotype vertrauten, mussten sie am Ende Enttäuschungen und finanzielle Einbußen hinnehmen. Es wird deutlich, dass Vorurteile nicht nur direkt verhaltensleitend (vgl. Förster, 2003:14), sondern auch kostspielig sind - nicht nur dann, wenn man blind auf sie vertraut. Sie verursachen ebenfalls auch dann Kosten, wenn man sich misstraut. Hierbei handelt es sich dann z. B. um den Kostenfaktor „Zeit“, da ja nicht nur im ökonomischen Sinne „Zeit“ auch „Geld“ ist.<sup>158</sup> Auf der anderen Seite schützt aber die durch Vorurteile eingeleitete Skepsis in einer Weise, in der ein potenzieller Interessent oder Investor in einem ihm unbekanntem Umfeld vielleicht langsam, dafür aber mit Vorsicht agiert, um etwaige Verluste so gering wie möglich zu halten. Das Ausmaß der Vorurteile und der stereotypen Bilder, wie auch die jeweilige Erwartungshaltung, wird wohl ihren geschäftlichen Erfolg oder Misserfolg bestimmen. Ebenso wie die erfahrungsbasierte Eigenreflexion und gegebenenfalls eine Korrektur auf Basis des Erlebten. Auch trägt Transparenz von Geschäftsprozessen und eine offene Kommunikation dazu bei, Vertrauen aufzubauen, während ein ersichtlicher Mangel daran zu gegenteiligen Ergebnissen führt (vgl. hier u. a. die Studie von Piske et al., 2006).

---

<sup>158</sup> In der ökonomischen Literatur werden die direkten und indirekten Kosten in Zusammenhang mit einer Wirtschaftstransaktion auch als Transaktionskosten bezeichnet. Der Begriff der „Transaktionskosten“ geht zurück auf Coase (1937): „Transaction costs are costs associated to the identification, transfer and enforcement of property rights“. Kosten vor Vertragsabschluss beinhalten u. a. Suchkosten, die bei der Suche nach einem Transaktionspartner entstehen und Verhandlungskosten, wie bspw. rechtliche Beratung. Zu Transaktionskosten nach Vertragsabschluss zählen z. B. Kontroll- und Überwachungskosten.



Als brauchbare Möglichkeiten, um Vorurteile zu destruieren, erweisen sich Aspekte, die an unterschiedlichen Stellen dieser Arbeit diskutiert wurden, so bspw. die von Demorgon (2006) vorgeschlagene Logik der situativen Antagonismen (vgl. Kapitel 1). Des Weiteren kann man auch die Akteure als strategisch Handelnde begreifen (vgl. Kapitel 3.3.2.1) und die jeweiligen institutionellen Rahmenbedingungen und ihre Auswirkungen auf die Betriebspraxis mitbedenken (vgl. Kapitel 3.4.4). Der Einsatz von Hybrids scheint erfolgversprechend zu sein (vgl. Kapitel 3.4.1.1). Entscheidend ist dabei in gewisser Weise eine Versachlichung der Themen und Probleme, wie es beispielsweise aus der Diskussion von Schondelmayers (2008) retrospektiv entdecktem ‚deutschen Fleiß‘ als ein kollektives Kulturmuster deutlich wurde (vgl. Kapitel 3.3.2.2.1.1). *Können* die Akteure die Lösung einer Arbeit nicht herbeiführen, weil ihnen entsprechende Ressourcen fehlen, dann sind Koordinationsaspekte von Bedeutung, oder *wollen* die Akteure den Leistungseinsatz nicht bringen? Hier gilt es dann, die Motivationsaspekte der Personalökonomik in Managemententscheidungen einzubeziehen (vgl. Kapitel Kapitel 3.3.2.2.1 und Kapitel 4.4). Gibt es Informationsasymmetrien und wenn ja, werden sie opportunistisch ausgenutzt? Entsprechend muss die Führungskraft sich an die Beantwortung der Fragen machen. Erst dann wird deutlich, dass viele Konflikte als nationalkulturunabhängig betrachtet werden können. Aus ökonomischen Theorien hervorgegangen, liefern sie Hinweise und Antworten auf bestehende personalökonomische Probleme *weltweit*.

Positiv anzumerken ist jedoch die zukunftsweisende Richtung, nach der sich momentan beide Länder ausrichten und sich auf diese Weise langsam näher kommen. So berichtet in einem entsprechenden Artikel die SÜDDEUTSCHE Zeitung (2008), wie sich bei Großprojekten in Breslau beide Seiten voneinander überrascht zeigten. „Die Polen von den Deutschen, dass sie nicht nur als Projektleiter und Organisatoren, sondern auch als Handwerker ihren Mann stehen. Und die Deutschen von den Polen, weil sie offenbar Hinterwäldler in einem heruntergekommenen Land erwartet hatten und in Breslau eine moderne Metropole vorfanden“ (ebd.). So konnten Vorurteile ausgeräumt werden und vor diesem Hintergrund auch Freundschaften entstehen. Positiv zu beurteilen ist ebenfalls der politische Trend seit 2008. Nach dem Regierungswechsel in Polen scheinen sich durch den Premierminister Donald Tusk die politischen Eliten beider Länder wieder angenähert zu haben und in einen Dialog getreten zu sein. Man spricht mittlerweile von einer „weitgehenden Verbesserung der Atmosphäre“ und von einer gut vorangekommenen „Arbeit des Brückenbauens“ (FAZ, 2008). Mit der Wahl von Bronisław Komorowski zum polnischen

Präsidenten am 04. Juli 2010, war ein Aufatmen sowohl im Fernsehen, als auch in der Presse spürbar. Dem Rivalen Jarosław Kaczyński blieb es verwehrt, die Nachfolge seines Zwillingbruders anzutreten, der im April 2010 bei einem Flugzeugabsturz ums Leben gekommen war. Urban (2010:4) fasst die Stimmung in der polnischen Bevölkerung zusammen, indem er die Bedeutung des Sieges des neuen Präsidenten hervorhebt: „Der Sieg Komorowskis bedeutet, dass der Anti-Kaczyński-Effekt doch größer war, als die Welle an nationaler Trauer und an Mitgefühl, die Jarosław nach dem Tod des Bruders erleben durfte.“ Mit dem Namen Kaczyński war stets eine Zeit des permanenten politischen Streits verbunden. Vor allem aber habe die Doppelherrschaft der Zwillinge Polen im Ausland diskreditiert<sup>159</sup> - das wollte sich die Mehrheit der Wähler nicht noch einmal antun (vgl. ebd.). „Mit Komorowski ist ein derartiger Stil der Konfrontation nicht vorstellbar. (...) Als Historiker ist er zu der Erkenntnis gelangt, dass Polen seine Souveränität nur im Bündnis mit den westlichen Demokratien stärken kann" (ebd.). Der neue Präsident Polens ist nicht nur pro Europa. Ihm werden auch die jahrelangen und intensiven Kontakte zu Deutschland positiv angerechnet (vgl. Urban, 2010:1 ff.). Es bleibt daher zu hoffen, dass die Einflussgruppen und deren Handlungen, die oftmals wirkungsbindend und richtungsweisend sind, genug Einsicht für die die beiden Nationen noch heute voneinander trennenden Probleme zeigen werden, um eine ehrliche Annäherung beider Länder langfristig zu ermöglichen. Insbesondere wäre hier eine unvoreingenommene Sensibilisierung der Bevölkerung auf beiden Seiten für den jeweiligen Nachbarn notwendig - in Deutschland vielleicht sogar zentraler, da vor allem hier ein großes Desinteresse an Polen existiert, was auch in einer Unkenntnis des Nachbarn begründet liegt. Deshalb können fast 60 % der Deutschen nicht einschätzen, wie sie die Polen beurteilen sollen. Diese Unkenntnis des polnischen Nachbarn sollte als Chance verstanden werden, entsprechende Lücken mit Erfahrungen - wenn möglich: positiven - zu füllen.<sup>160</sup>

---

<sup>159</sup> „Legendar wurde ihre Forderung nach einer unverhältnismäßig großen Anzahl von Posten in den EU-Gremien, die sie mit der hohen Zahl polnischer Kriegsoffer begründeten.“ (Urban, 2010:4)

<sup>160</sup> Deshalb sollte auch die Hoffnung auf einen lebendigeren Austausch untereinander nicht aufgegeben werden und so früh wie möglich gefördert werden. Die ersten Schritte in diese Richtung wurden bereits getan. Einige schon ältere Ergebnisse prämiierter deutsch-polnischer Jugendaustauschprojekte liegen vor und bieten ihren vielfältigen Erfahrungsschatz zur Entfaltung kultureller Aktivitäten – insbesondere im Hinblick auf beruflichen Know-How-Transfer und Interkulturelles Lernen – interessierten Nachahmern an (vgl. u. a. Fiedler, 1996, Haag, 1996, Ripp, 1996). Auch wurden diesbezüglich neue kulturelle Zentren und Begegnungsstätten erbaut bzw. alte (insbesondere an historisch prägenden Orten) aufwendig restauriert, um einen Raum für gegenseitigen Dialog zu ermöglichen und Verständnis füreinander zu fördern (vgl. Wąsiewicz, 1996, Ripp, 1996). Insgesamt entfalten sich die vielfältigen Bemühungen als integrationsstiftend, jedoch befindet sich ihre Evaluation noch am Anfang. Sich auf wissenschaftliche Studien und Ergebnisse deutsch-polnischer Tagungen stützend, resümiert Handrich (1996), dass eine unzureichende Qualifikation von BetreuerInnen und LeiterInnen solcher Projekte besteht. Zudem wäre es von Vorteil, Ergebnisse von entsprechenden Evaluationen in Interkulturelle Trainings einfließen zu lassen, um die Weitergabe des Erlernten zu sichern. In seinem Fazit betont er auch, dass, solange sich Deutsche und Polen auf unterschiedlichen materiellen Wohlstandsniveaus begegnen, der ‚mächtige‘ Deutsche dem ‚mittellosen‘ Polen stets (ob nun be- oder unbeabsichtigt) die ökonomische Schieflage und damit auch kulturelle Dominanz vor Augen

- Chance:**
1. Vorurteilsprüfung und -korrektur durch Kontakte
  2. Erfahrungsaufbau durch Kontakte
  3. Vertrauensaufbau durch Kontakte
  4. Vertrauenspflege
  5. Versachlichung von Konfliktthemen durch:
  6. Reflexion institutioneller Rahmenbedingungen,
  7. Analyse personenbedingter und organisationsbedingter Personalprobleme,
  8. Mitdenken situativer Antagonismen
  9. Wahrnehmen der Akteure als strategisch Handelnde.
  10. Einsatz von TCKs oder Hybrids als Brückenbauern

- Risiko:**
1. **finanzielles Risiko** durch Vorurteile
  2. Vorurteile erhöhen Transaktionskosten des Unternehmens
  3. Vorurteile verhindern effektive Zusammenarbeit
  4. Vorurteile schaffen Misstrauen, schüren Ängste und verschlechtern das Arbeitsklima
  5. fehlendes Vertrauen verhindert gut funktionierende Kooperationsbeziehungen
  6. Gleichgültigkeit und Desinteresse an Polen blockieren die Kontaktaufnahme

Zu guter Letzt möchte ich noch die Ergebnisse aufgreifen, die aus dem Kapitel 3.3 hervorgegangen sind. Diskutiert wurden hier die kulturellen Unterschiede, welche durch Analyse qualitativer (Schondelmayer, 2008 und Chapman et al., 2008) und quantitativer (Nasierowski/Mikula, 1998; Kolman et al., 2003) Studien zum Ausdruck kommen sollten. Der rote Faden der Vorurteile und

---

führen wird (vgl. hierzu auch Haag, 1996, Bardzik, 1999). Auf diese Weise bleiben „trotz aller Anstrengungen für ein besseres Verhältnis zueinander (...) alle Freundschaftsbekundungen Rhetorik und Versöhnungskitsch, wenn sich die Lebensbedingungen innerhalb eines Landes und im deutsch-polnischen Verhältnis nicht annähern werden. Bis heute haben die meisten Polen [insbesondere die Jugend unter ihnen] nicht das nötige Geld, um sich in ihrer Freizeit auch nur einen Wochenendbesuch im Jahr im Nachbarland leisten zu können. Ungleiche Lebensbedingungen (...) im Verhältnis zweier benachbarter Staaten erhöhen die nationalistische Verführbarkeit vieler und sind damit quasi ein natürlicher Nährboden für Abgrenzung und Abschottung und damit Gift für einen interkulturellen Verständigungsprozess“ (Handrich, 1996:247).

stereotypen Bilder zieht sich hier stringent durch. Daraus lassen sich zusätzlich zwei weitere Chancen und Risiken ableiten, die sich vor allen Dingen an diejenigen richten, die sowohl im Bereich der Lehre und Forschung, als auch im Ressort Training und Beratung tätig sind. Ein großes Risiko liegt in der Intensität, in der nach kulturellen Unterschieden geforscht wird. Die Ergebnisse dieser Studien sind meistens beängstigend, weil sie kaum auf eine gegenseitige Verständigung angelegt sind. In den meisten Fällen sind diese Studien ein „verlängerter Arm“ versteckter Forscher-Vorurteile, die in einen wissenschaftlichen Kontext eingebettet werden. Dies hat als Resultat eine Trennung der einzelnen Kulturen zur Folge und fördert nicht den gegenseitigen Dialog. Im Gegenteil - es behindert ihn, weil die Aufmerksamkeit auf Unterschiede gelegt wird und ihre Betonung hervorgehoben wird. Weil aber, wie Schondelmayer (2008) es herausgearbeitet hat, die Menschen, (ob nun Polen oder Deutsche), nahezu deckungsgleiche Theorien über das eigene Selbst haben, so ist doch der erfolversprechendere Faktor, das Verbindende im Gemeinsamen zu suchen.

Dabei spielt (nicht nur) in diesem Zusammenhang das eigene Kulturverständnis eine wesentliche Rolle, bzw. die entsprechende Wahl einer Kulturdefinition bezogen auf den Untersuchungsgegenstand. In Bezug auf die im Kapitel 3.3 mit entsprechenden Studien realisierte Auseinandersetzung, möchte ich besonders hervorheben, dass sich große Chancen in einem Kulturbegriff auftun, der sehr weit gefasst ist und welcher Pluralität und Multiperspektivität zulässt, ohne dabei einen Anspruch auf Allgemeingültigkeit zu erheben. Es geht also darum, Kultur *nicht* als eine kollektive Programmierung des Geistes zu verstehen, die man auf fünf Dimensionen begrenzt sehen möchte. Eine solche Simplifizierung kann nur Vorurteile und Stereotype generieren, weil die Vielschichtigkeit übergangen wird. Es verhält sich hierbei ähnlich wie mit dem Job eines Chirurgen, der lediglich aufs Wundenvernähen reduziert würde oder der eines Kochs aufs Wasserkochen. Ich bin mir sicher, jeder Chirurg oder Koch würde hier vehement widersprechen. Auf jeden Fall würden sich die Akteure in ihren Professionskulturen nicht angemessen berücksichtigt fühlen, sondern verspottet und für dumm verkauft. Nichts anderes geschieht aber, wenn Forscher zwei Kulturen nach dem Schwarz-Weiss-System auf wenige Aspekte reduzieren, an denen sie anderen aufzeigen wollen, wie die Mitglieder dieser Kulturen „funktionieren“. Ein weiter Kulturbegriff fördert deshalb ein besseres Verständnis zwischen Deutschen und Polen, weil er nicht die Komplexität zu reduzieren versucht, sondern, weil er sie zulässt und mit ihr arbeitet. Auf diese Weise wird Kultur, wie Welsch (u. a. 1995) es bereits unter Bezugnahme auf Wittgenstein<sup>161</sup> formuliert hat, zu einer

---

<sup>161</sup> vgl. Ludwig Wittgenstein: Letzte Schriften über die Philosophie der Psychologie. Werkausgabe in 8 Bänden. Frankfurt a. M., 1984, Bd. 7 (Die Quelle dient lediglich der Information und ist nicht im Literaturverzeichnis enthalten)

„geteilten Lebenspraxis“, wo nicht ethnische Unterstellungen, sondern pragmatische Realien die Basis des Kulturverständnisses bilden (vgl. ausführlicher Kapitel 4.3.2 in diesem Buch).

**Chance:** Begreifen der Kultur als ein gemeinsam geteiltes soziales Handeln, wird insbesondere durch einen weit gefassten Kulturbegriff möglich.

**Risiko:** Verankerung von Vorurteilen durch Betonung der *Unterschiede* als Resultat eines zu *eng* gefassten Kulturverständnisses/bzw. Kulturbegriffes.

#### **4. Widersprüchlichkeiten des Interkulturellen Managements**

Es ist nunmehr hinreichend deutlich geworden, dass stereotype Bilder häufig prägend für die gegenseitigen Einstellungen zueinander und das Denken übereinander sind, weshalb die Kommunikation und Zusammenarbeit im Berufsalltag nicht immer so erfolgreich verlaufen kann, wie es wünschenswert wäre. Sie sind oftmals bereits da, *bevor* man mit dem Fremden in eine Interaktion tritt. Wenn Korff (2005), wie im Kapitel 3.4 gesehen, bestimmte Einsichten über Polen mitteilt und mit Vorurteilen aufräumen will, dann nur vor dem Hintergrund seiner Erfahrung und des Bewusstwerdens von sozialen Vorurteilen/Stereotypen und ihrer Steuerung. Diese wurden aber nicht nur in Kapitel 3.4 sichtbar, sondern an nahezu allen Stellen der soziokulturellen Analyse. Stereotype und Vorurteile treten entweder als Klammern kollektiver Identität auf, als Konflikte oder als das *Resultat* von Ängsten und unerfüllten Bedürfnissen. In diesem Zusammenhang drängt sich die Frage auf, in welchem Maße der Umgang mit ihnen in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur des Interkulturellen Managements thematisiert wird, versucht es doch stärker als jede andere Disziplin, auf interkulturelle Themen zu sensibilisieren. Die Beantwortung dieser Frage verlangt nach einer Überprüfung der entsprechenden Literatur zum Interkulturellen Management, die hier auf den deutschsprachigen Raum eingegrenzt wird.

##### **4.1 Interkulturelles Management als Hervorkömmling des Internationalen Managements**

Interkulturelles Management wird im wissenschaftlichen Diskurs einerseits als wesentlicher Bestandteil des Internationalen Managements, andererseits aber auch als eigenständige Disziplin

gesehen. Das liegt daran, dass in der deutschsprachigen Betriebswirtschafts- und Managementlehre, Kultur im Bereich des Internationalen Managements vergleichsweise spät als wissenschaftliches Thema entdeckt wurde und dieses Gebiet sich landeskulturellen Fragestellungen erst seit den frühen 90er Jahren geöffnet hat (vgl. Kutschker/Schmid, 2008:670). Seit den späten 90er Jahren konnte sich aus diesem Bereich heraus das Interkulturelle Management emanzipieren und als eine neue Disziplin Zugang in die Wirtschaftswissenschaften finden.

Der Bereich des Internationalen Managements konzentriert sich hauptsächlich auf die Sicherstellung quantitativer Zielsetzungen, wie beispielsweise: Außenhandel, Direktinvestitionen und Internationalisierungsstrategien.<sup>162</sup> Jedoch bedeutet jede Ausdehnung der Aktivitäten eines Unternehmens über nationale Grenzen hinaus gleichzeitig den Eintritt in eine jeweils neue Umwelt. „Diese Umwelten sind durch veränderte und für den einzelnen Manager - mehr oder weniger - fremde Rahmenbedingungen und Einflussfaktoren gekennzeichnet, die darüber hinaus eine meist unterschiedliche länderspezifische Dynamik aufweisen. Große Bedeutung hat dabei die Konfrontation mit unterschiedlichen Kulturen. Jedoch würde es zu kurz greifen, darin das zentrale oder gar das einzige Problem des internationalen Managements zu sehen“ (Scherer/Süß, 2001:16). Darüber hinaus würde bis heute der Nachweis fehlen, dass die Berücksichtigung der Kultur einen nennenswerten Beitrag zum Unternehmenserfolg liefert (Scherer/Süß, 2002:847).<sup>163</sup> Auch Kutschker/Schmidt (2008:670) empfinden es als übertrieben, das Internationale Management auf Fragen der Kultur zu reduzieren:

„So sieht sich die Unternehmung nicht nur der kulturellen Umwelt ausgesetzt, sondern steht auch der politischen, rechtlichen, ökonomischen und natürlichen Umwelt gegenüber. Außerdem hat die internationale Unternehmung weitaus mehr Probleme zu lösen, als nur Kulturprobleme. Auch wenn viele der Probleme zumindest teilweise mit kulturellen Fragestellungen zusammenhängen, sind bei weitem nicht alle Probleme auch kulturelle Probleme.“

Im Internationalen Managements wird daher lediglich versucht, den *Kulturfaktor nicht zu unterschätzen*. Vor diesem Hintergrund stellt sich Rothlauf (1999) die Frage, „(...) ob der bisherige

---

<sup>162</sup> Hierzu zählen insbesondere Markteintritts- und Marktbearbeitungsstrategien, Zielmarktstrategien, Timingstrategien, Allokationsstrategien und Koordinationsstrategien.

<sup>163</sup> „Jedoch *scheint* der kulturalistische Standpunkt zumindest plausibel, da in Unternehmen Individuen agieren, die maßgeblich landeskulturell geprägt sind, so dass deren Ziele, Werte und Verhaltensweisen erheblich differieren können.“ (Scherer/Süß, 2002:847, Hervorhebung nicht im Originaltext enthalten)

Fächerkanon, der dem Internationalen Management zugeordnet wird, und in dem in vielen Fällen die interkulturelle Komponente fehlt oder nur unzureichend abgehandelt wird, das dafür notwendige Wissen abdeckt, oder ob zukünftig das Interkulturelle Management nicht zum konstitutiven Bestandteil jeglicher auslandsorientierter Vorbereitung werden muss." (Rothlauf, 1999:1)

#### **4.1.1 Interkulturelle Aspekte im Internationalen Management**

Die geprüfte Literatur basiert auf vier „Säulenheiligen“ des Internationalen Managements im deutschen Sprachraum: Scherm/Süß (2001), Dülfer (2001), Kutschker/Schmidt (2008) und Macharzina/Oesterle (2002), die mit ihren Lehr-, Handbüchern und Sammelwerken das „deutsche Verständnis“ von Internationalem Management prägen.

Vergleicht man dort die Ausführungen zu Kultur bzw. Landeskultur, so findet man übereinstimmend die Ansicht, dass das Kulturdimensionenmodell von Hofstede - trotz aller Kritik - die Wirtschaftswissenschaften für die Kulturthematik sensibilisiert hat. Es jedoch nur darauf zu reduzieren, wäre dem vorgefundenen, mittlerweile immer breiter werdenden und pragmatisch angelegten Anwendungsspektrum nicht angemessen.

Sowohl Scherm und Süß (2001), als auch Kutschker und Schmid (2008), behandeln in ihrem Handbuch die Landeskultur als *eine* wesentliche Rahmenbedingung des Internationalen Managements. Sie gehen von einem komplexen Konstrukt der Kultur aus, welches durch deskriptive und explikative Aspekte beschrieben wird. Zu den deskriptiven Aspekten oder „Perceptas“ zählen sie das Verhalten und Verhaltensergebnisse, d. h. beobachtbare immaterielle und materielle kulturelle Artefakte, wie z.B. Sitten, Gebräuche, soziale Strukturen bzw. Architektur und Kleidung, die jedoch für die Erklärung und das Verständnis der Kulturen nicht ausreichen. Zu den explikativen Aspekten, „Conceptas“, werden Verhaltensursachen hinzugerechnet, wie z.B. Einstellungen, Werte und Normen, die nicht direkt beobachtbar und deshalb schwer zugänglich sind.

Dülfer (2001:217 ff.) hingegen sieht die Berücksichtigung des fremden Umfeldes als *Kernproblem* des Internationalen Managements. Er hat ein komplexeres Verständnis von Kultur, weshalb er auch

ein eigenes Kulturmodell, das sog. Schichtenmodell, entwickelt hat, in dem er die Kultur in unterschiedlichen Schichten als Filter für Entscheidungen gelten lässt. So sind bspw. die Schichten:

- Stand der Realitätserkenntnis und Technologie
- kulturell bedingte Wertvorstellungen
- soziale Beziehungen und Bindungen
- rechtlich-politische Normen
- die Aufgabenumwelt und
- der einzelne Manager

von der Kultur „durchtränkt“. Im Gegensatz zu dem Gros seiner Kollegen, die die technologischen, politischen und rechtlichen Faktoren als separate und kulturunabhängige Umweltschichten ansehen, subsumiert er diese unter Kultur.

Darüber hinaus tendieren die Autoren der Internationalen Management-Literatur dazu, Kulturkonzepte strategisch deskriptiv zu benutzen, um aufzuzeigen, welche Möglichkeiten es gibt, eine Landeskultur von einer anderen abzugrenzen. Auf diese Weise werden kontinuierlich vor allem die Studien von Kluckhohn/Strodtbeck, Hall, Hofstede, Trompenaars und Dülfer genannt und ihre Kernthesen ausführlich dargestellt, die als zentral und managementrelevant betrachtet werden. Insbesondere Dülfer unterscheidet sich dabei von den anderen in der Hinsicht, dass er keine Dimensionen von Kultur liefert, sondern ein Modell zur Verfügung stellt, das nicht auf empirischen Erkenntnissen beruht.<sup>164</sup> Kutschker und Schmid (2008) setzen sich intensiv mit den genannten Kulturstudien auseinander und kommen zu der Schlussfolgerung, dass es unbestritten sei, dass kulturelle Differenzen zwischen Ländern existieren. Die Zusammenhänge zwischen kulturellen Differenzen und den Konsequenzen auf das Management seien allerdings nicht eindeutig herstellbar.

---

<sup>164</sup> „Dülfers Schichtenmodell ist nicht das Ergebnis großzahliger empirischer Untersuchungen mit anschließender statistischer Auswertung; Dülfer bringt vielmehr seine vielfältigen und reichhaltigen, in langjähriger Praxis- und Beratungsarbeit gesammelten Erfahrungen ein und verbindet diese zu einem konzeptionellen Ansatz“ (Kutschker/Schmid, 2008:764).



„Die Beziehungen zwischen **Kultur und deren Auswirkungen auf das Management** bleiben **spekulativ** und beruhen auf Plausibilitätsüberlegungen. Eindeutige "Wenn-dann-Aussagen" lassen sich nicht treffen. Dies hängt auch mit dem allgemein problematischen Zusammenhang zwischen der Concepta- und der Percepta-Ebene zusammen." (ebd. S. 773)

So liefern die Studien lediglich *Möglichkeitsaussagen*, um den Praktiker für die Bedeutung von Kultur in der interkulturellen Zusammenarbeit zu sensibilisieren. In diesem Zusammenhang sollten sie daher lediglich als *erste Orientierungen* im Ausland gelten, jedoch dringend durch weitere Informationen ergänzt werden. In ähnlicher Weise argumentieren Scherm und Süß (2001:35):

„Die Probleme, das Konstrukt Kultur angemessen zu erfassen, führen dazu, dass keine konkreten Aussagen über Kulturwirkungen und damit über ein kulturadäquates Management gemacht werden können. Deshalb kann auch keine Erklärungsleistung im Sinne von raum- und zeitlosen Wenn-dann-Aussagen angestrebt werden. Im Wesentlichen werden im Rahmen des internationalen Managements nur Tendenzaussagen möglich sein, die aber angesichts der Tatsache, dass bessere Alternativen fehlen, als Erklärungsversuche (bis zu ihrer Widerlegung) anzusehen sind.“

Versucht man, die Ausführungen und Überlegungen der Autoren zu beurteilen, so verbleibt eine kritische und abwägende Haltung gegenüber zu stark generalisierenden Kulturmodellen einerseits und ihren Einflüssen auf das Management andererseits. Gleichzeitig wird dem aktiven Individuum durchaus ein großes Maß an Einfluss zugestanden (vgl. Scherm/Süß, 2001:29), insbesondere, da keines der Modelle Aussagen über individuelle Werthaltungen der einzelnen Akteure machen kann. Scherm und Süß warnen, dass deshalb keine **Stereotype** gebildet werden dürfen (ebd. 33). Kutschker/Schmid (2008) gehen einen Schritt weiter und bemerken, dass die anhand der vergleichenden Kulturstudien erfassten Gemeinsamkeiten und Unterschiede zur Identifikation von Kulturstandards<sup>165</sup> dienen, die von Wissenschaftlern, Trainern und Beratern für zahlreiche Länder

---

<sup>165</sup> Zentrale Merkmale des kulturspezifischen Orientierungssystems lassen sich als sog. „Kulturstandards“ definieren. Thomas (1996) beschreibt diese als „alle Arten des Wahrnehmens, Denkens, Wertens und Handelns, die von der Mehrzahl der Mitglieder einer bestimmten Kultur für sich persönlich und andere als normal, selbstverständlich, typisch und verbindlich angesehen werden. Eigenes und fremdes Verhalten wird auf der Grundlage dieser Kulturstandards beurteilt und reguliert. Als zentrale Kulturstandards sind solche zu bezeichnen, die in sehr unterschiedlichen Situationen wirksam werden und weite Bereiche der Wahrnehmung, des Denkens, Wertens und Handelns regulieren, und die insbesondere für die Steuerung der Wahrnehmungs-, Beurteilungs- und Handlungsprozesse zwischen Personen bedeutsam sind.“ (Thomas, 1996:112, vgl. auch Thomas, 1999, als auch Ertelt-Vieth, 2005:97 ff.)

entwickelt wurden. Vor diesem Hintergrund geben auch sie zu bedenken: „Man neigt (allzu) schnell zur Bildung von **Stereotypen**, die zuweilen auch eine Fortschreibung von Vorurteilen und zudem eine gewisse Fixierung für die Zukunft darstellen (Kutschker/Schmid, 2008:776).“ Leider gehen die Autoren nicht weiter auf Stereotype und deren Analyse und Einfluss ein, so dass zwar deutlich wird, dass der Blick für das Risiko der Stereotypenbildung im Internationalen Management insgesamt gegeben ist, jedoch eine dafür notwendige und intensivere Auseinandersetzung nicht stattfindet, wie ein Umgang mit stereotypen Sichtweisen erfolgen könnte. Die gesamten Einwände haben im Bereich des Internationalen Managements eher den Charakter einer beiläufigen Randnotiz.

## **4.2 Interkulturelles Management**

Immer häufiger tauchen an den Universitäten Lehrstühle zum „Interkulturellen Management“ auf oder man trifft in Vorlesungsverzeichnissen der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultäten auf das Studienfach „Interkulturelles Management“, das in den letzten Jahren sehr in Mode gekommen ist. Doch was verbirgt sich genau dahinter und wie ist dieses vom Internationalen Management zu trennen? Nach Rothlauf (1999:2 ff.) bedingen sich Interkulturelles und Internationales Management, wobei das bisherige Subsystem des Interkulturellen Managements im Gesamtsystem des Internationalen Managements eine immer wichtiger werdende Rolle in Form einer „mentalen Internationalisierung“ einnimmt, zu der eine Öffnung gegenüber anderen Ländern und Kulturen im Sinne eines Wunsches nach *partnerschaftlicher* Zusammenarbeit gehört. Die Internationalisierung von Unternehmen bedeutet also auch, sich qualitativ mit neuen Problemen auseinanderzusetzen, die sich allein schon aus dem Kontakt mit fremden Ländern, Kulturen, Wirtschafts- und Sozialsystem ergeben. Eine explizite Einbeziehung von derartigen Faktoren findet nach Rothlauf (1999:5 f.) aber in den allermeisten Fällen nicht statt. An dieser Schnittstelle setzt nun das Interkulturelle Management u. a. an, indem es Werte, Einstellungen, Erfahrungen und Erlebnisse von Individuen in die internationale Ausrichtung eines Unternehmens explizit mit einbezieht, um eine ganzheitliche Betrachtungsweise zu ermöglichen. So kann man Interkulturelles Management auch als eine *Aufgabenerweiterung für das Personalmanagement* verstehen. Zum Aufgabengebiet des Interkulturellen Managements gehört nach Rothlauf (1999:8) die konkrete Gestaltung von funktionalen, strukturalen und personalen Managementprozessen mit dem Ziel, die erfolgreiche Bewältigung kulturbedingter Managementprobleme durch Bereitstellung entsprechender Lösungsvorschläge für effizientes interkulturelles Handeln zu ermöglichen.

Merkens (2006:229) bemerkt, dass Interkulturelles Management auf bestimmten Grundannahmen basiert, von denen die Erste und Wichtigste „trivial ist: Es gibt Unterschiede zwischen Kulturen.“ Dies voraussetzend, erklären sich auch die Inhalte des Faches.<sup>166</sup> Erstens werden *kulturelle Überlegungen* behandelt, welche sich insbesondere mit dem Kulturbegriff, Kulturkonzepten, vor allem Hofstede's Fünf-Dimensionen-Modell und den daraus ableitbaren kulturellen Unterschieden beschäftigen. Zweitens wird der kulturelle Einfluss auf das Management, Werte und Wertewandel, die Kultur-Schock-Theorie<sup>167</sup> sowie die Unternehmenskultur vor dem Hintergrund ihres Internationalisierungsgrades als ethnozentrisch, polyzentrisch oder regio-/geozentrisch<sup>168</sup> untersucht. Darüber hinaus spielen Aspekte der (interkulturellen) *Kommunikation* eine wichtige Rolle, wie z. B. verbale, nonverbale und paraverbale Kommunikation, aber auch das Problem der Lingua Franca.<sup>169</sup> Als letzte tragende Säule des Interkulturellen Managements lässt sich das

---

<sup>166</sup> Einen genauen Überblick über diese erhält man zum Beispiel aus den Hand- und Lehrbüchern von Rothlauf (1999) und Blom/Meier (2002), Bergemann und Sourisseaux (2003).

<sup>167</sup> Der Begriff „Culture shock“ wurde in den 60er Jahren populär gemacht und bezieht sich auf die psychologische Desorientierung von Personen, die sich plötzlich in einer vollkommen unterschiedlichen kulturellen Arbeits- und Lebensumgebung wiederfinden. „Anders ausgedrückt beschreibt Kulturschock den psychologischen Stress, der durch den Versuch, sich an bedeutende Veränderungen im Lebensstil, den Lebensbedingungen und Geschäftspraktiken in einer anderen kulturellen Umgebung anzupassen, erzeugt wird. Ein Kulturschock geht nicht schnell vor sich und ist auch nicht auf einen einzigen Zwischenfall beschränkt. Im Gegenteil, er ist das Ergebnis einer Summe sich anhäufender Erfahrungen. Ursprüngliches Wohlfühlen kann so in Gefühle der Desorientiertheit und Unsicherheit umschlagen. Dies wird den meisten bekannt vorkommen, die schon einmal längere Zeit im Ausland waren.“ (Schneider/Hirt, 2007:249) Der Kulturschock lässt sich in vier Stufen nachvollziehen: 1. Euphorie. Zu Beginn des Aufenthalts im Gastland wird alles als neu und aufregend erlebt. 2. Entfremdung. Die Ernüchterung tritt ein, weil der Entsandte u. a. mit Handlungsweisen der Einheimischen konfrontiert wird, die er nicht versteht. Frustration und Ratlosigkeit nimmt zu. 3. Eskalation der Entfremdung: Schuldzuweisung. In dieser Phase entscheidet sich, ob der Kulturschock einen positiven Ausgang nimmt - 4. Stufe -, oder ob der Entsandte das Land verlässt. 4. Kulturelles Lernen und partielle soziale Anpassung sind möglich, weil die Krisensituation verstanden wurde. Allmählich entwickelt sich ein praktisches Verständnis kultureller Unterschiede und der Entsandte lernt, sich auf die Besonderheiten der fremden Kultur einzustellen. (vgl. ebd. und Flader, 2008:41 f.)

<sup>168</sup> In international operierenden Unternehmen werden vier Managementansätze unterschieden die sich vor allem in divergierenden Vorstellungen hinsichtlich der Verhältnisse zwischen Mutter- und Tochtergesellschaften niederschlagen und grundlegende Orientierungen des Managements widerspiegeln. Die vier Orientierungen zeigen sich in der Praxis als: ethnozentrischer Ansatz (Heimatlandorientierung, d. h. die Besetzung von Positionen im Ausland erfolgt durch Stammhausmitarbeiter), polyzentrischer Ansatz (Gastlandorientierung, d. h., hier kommen im Gegensatz zu ethnozentrischer Orientierung die Landeskinder zum Einsatz), geozentrischer Ansatz (Weltmarktorientierung) und regiozentrischer Ansatz (Ländergruppenorientierung). Die letzten zwei Orientierungen ziehen eine Stellenbesetzung nach sich, die länderübergreifend oder weltweit nach Qualifikationsgesichtspunkten erfolgt. Diese Orientierungen spiegeln ein idealtypisches Konzept wieder. Daher existiert auch kein Unternehmen, welches eindeutig nur einer der Orientierungen zugeordnet werden kann. Vielmehr sind in einem Unternehmen gleichzeitig unterschiedliche Orientierungen anzutreffen, die sich z. B. in verschiedenen Funktionsbereichen widerspiegeln (vgl. hierzu u. a. Scherm, 1999, Blom/Meier, 2002, Bergemann/Sourisseaux, 2003, Scherm/Süß, 2001 und 2002, Weber et al., 2001, Rothlauf, 1999).

<sup>169</sup> Schon seit jeher gibt es den Wunsch nach einer Universalsprache, die frei von Mehrdeutigkeiten ist und in der man alle Dinge und Gedanken so beschreiben kann, wie sie wirklich sind (Glaser, 2003:76). Lingua Franca stellt in diesem Zusammenhang eine allgemeine Bezeichnung für die Verkehrssprache eines großen, verschiedene mehrsprachige Länder umfassenden Raumes dar (z. B. Englisch als internationale Verkehrssprache). Auch wenn die Verwendung des Englischen als Lingua Franca der modernen Welt hilfreich für die globale Verständigung ist (Strohner, 2001:140), bemerkt Glaser (2003:76 ff.) kritisch, dass mit ihrer Hilfe Missverständnisse nicht nur geklärt werden, sondern gerade durch sie auch herbeigeführt werden können (vgl. Glaser, 2003: 76 ff. und auch die Fußnote Nr. 7 in diesem Buch weist auf Sprachprobleme hin.)

*interkulturelle Personalmanagement* ausmachen. Es beschäftigt sich mit Schwerpunktthemen wie Personalsuche, -auswahl, -einsatz, -entwicklung und -führung und angrenzenden Randthemen, wie Anforderungsprofilen, Bewerbung im Ausland, Besetzungsstrategien und Interkultureller Handlungskompetenz, sowie mit der Auslandsentsendung von Personal, Betreuung vor Ort und Repatriierung, bis hin zu Personalentwicklungsmaßnahmen wie Interkulturellen Trainings. Zuletzt sei die Mitarbeitermotivation und Teamentwicklung im interkulturellen Kontext erwähnt, die zu wichtigen Personalführungsaufgaben gezählt werden können. Der Aufgabenbereich des Interkulturellen Personalmanagements läßt sich in Hardskills und Softskills aufteilen. Die harten Faktoren umfassen bspw. alle formal relevanten Aspekte, wie z. B. die zahlreichen Sonderregelungen sowohl im Sozialversicherungs- und Arbeitsrecht, als auch im Steuerrecht, die zum Tragen kommen, wenn Arbeitnehmer von deutschen Unternehmen ins Ausland entsandt werden (vgl. hierzu ausführlich Marburger, 2004). Außerdem lassen sich dem noch Vergütungssysteme sowie Recruitment-Instrumente zuordnen (vgl. u. a. Blom/Meier, 2002). Die weichen Faktoren hingegen beziehen sich eher auf zwischenmenschliche Aspekte, die im Gegensatz zu den Hardskills weniger quantifizierbar und faktenbezogen, sondern dynamisch und individuumsabhängig sind, wie z.B. die unterschiedlichen Formen der Kommunikation oder die Sensibilisierung der interkulturell agierenden Akteure auf die Kulturthematik.

Insgesamt ist für die Vertreter des Interkulturellen Managements zentral, dass Kultur als entscheidender Faktor gesehen wird, dessen angemessene Berücksichtigung zum Erfolgsgaranten im Ausland wird, während seine Nichtbeachtung zum Scheitern einer Tätigkeit führen kann. Welge/Holtbrügge (2003:4 ff.) sind der Ansicht, dass Kultur auf der Ebene der Organisationsstruktur der zentrale Wettbewerbsfaktor sein kann, sofern spezifische organisatorische Voraussetzungen erfüllt sind, um z.B. kulturelle Heterogenität in multinationalen Unternehmungen produktiv nutzen zu können. Auf der Ebene der Mitarbeiterführung erachten Thomas/Stumpf (2003:70) das Führungsverhalten ebenfalls als entscheidend aber kulturabhängig, da die Führung selbst ein Teil des kulturspezifischen Orientierungssystems ist, weshalb auch die „Erscheinungsformen der Führung, ihre Funktionen im sozialen und kulturellen Gefüge und ihre Wirkungen für die Arbeitsgruppe bis hin zum einzelnen Mitarbeiter (...) kulturspezifisch determiniert und damit von Kultur zu Kultur verschieden ausgebildet [sind].“ Nutzinger/Panther (2004:307) betonen, dass das Sich-Einlassen auf den „homo culturalis“ die Ökonomik dazu führen könnte, ein realistischeres Bild davon zu gewinnen, wer wir sind und wie wir werden, um besser erklären zu können, vor welchen Alternativen wir tatsächlich stehen.

Sehr viele Aspekte des Interkulturellen Managements sind bereits untersucht worden. Jedoch scheint die Disziplin mehr und mehr in eine Schiefelage zu geraten, da sich mittlerweile Diskrepanzen in den Grundannahmen auftun, die das Interkulturelle Management ins Wanken bringen. Ein Beispiel hierzu stellen interkulturelle Probleme dar, die bei gründlicherem Hinsehen erkennen lassen, dass Kultur lediglich als Sündenbock für Organisationsprobleme benutzt wird. Auch die bereits aus den vorangegangenen Kapiteln erkennbaren Stereotype werden der Problematik hinzugezählt, weshalb sie hier noch einmal aufgenommen und vor dem Hintergrund des Interkulturellen Managements betrachtet werden. Die nächsten Abschnitte widmen sich nun genauer den für das Interkulturelle Management diskrepanten Aspekten der „Stereotype“ und der „Kultur als Sündenbock“.

### 4.3 Diskrepanz 1: Stereotype

Bisher ist vielfach der Begriff der 'Stereotype' und vereinzelt auch der 'Vorurteile' gefallen, ohne das eine Definition dieser Termini erfolgte. Beide Begriffe kursieren auch im Alltagsgebrauch und werden dort teilweise synonym verwendet. Es ist auch interessant zu sehen, dass sie, sofern sie denn überhaupt Erwähnung finden, in den gängigen Lehrbüchern zum Internationalen und Interkulturellen Management ebenfalls nicht definiert werden. Allem Anschein nach, wird hier ihre Bedeutung als geläufig vorausgesetzt. Tatsächlich existiert für die Begriffe „Stereotyp“ und „Vorurteil“ eine Vielfalt von Definitionen. Sie werden nicht nur in verschiedenen Forschungsrichtungen wie Psychologie, Sprachwissenschaften, Soziologie oder den Kulturwissenschaften untersucht, sondern auch unterschiedlich definiert.<sup>170</sup> So beschreibt die Linguistin Uta Quasthoff (1973:28) das Stereotyp u. a. als die logische Form eines Urteils, das in ungerechtfertigt vereinfachender und generalisierender Weise, mit emotional-wertender Tendenz, einer Klasse von Personen bestimmte Eigenschaften oder Verhaltensweisen zu- oder abspricht und sich insbesondere in dem verbalen Ausdruck einer auf soziale Gruppen oder einzelne Personen als deren Mitglieder gerichteten Überzeugung widerspiegelt.<sup>171</sup> Hillmann (1994) definiert in seinem

---

<sup>170</sup> Orłowski (2005:16 f.) bestimmt sogar die bis auf den heutigen Tag kursierenden Definitionen des Stereotyps als polysemantisch und die populärsten unter ihnen, ihrem Status nach, als unvollständig.

<sup>171</sup> Pätzold/Marhoff (1998:73) führen eine begriffliche Trennung zwischen Vorurteil und Stereotyp durch, wobei sie sich in ihrer Stereotyp-Definition an Quasthoff anlehnen: „(...) der moderne Vorurteilsbegriff (...) bezeichnet (...) in Sprache ausgedrückte Einstellungen sozialer Gruppen oder 'falsche' Erkenntnisse bzw. 'vorschnelle' Verallgemeinerungen, denen 'richtige' Erkenntnisse und 'angemessene' Urteile entgegengestellt werden. Der Begriff des 'Stereotyps', der erst [im 20. Jh.] hinzutritt, wird (...) häufig für die bildhafte oder sprachliche Repräsentation des 'Vorurteils' gebraucht.“

Wörterbuch der Soziologie den Begriff des 'Stereotyps' als „eine schematisierte, auf relativ wenige Orientierungspunkte reduzierte, längerfristig unveränderte und trotz neuer oder sogar gegenteiliger Erfahrungen starre, verfestigte Vorstellung über spezifische Wesens- und Verhaltensmerkmale anderer Menschen oder Menschengruppen, Organisations- und sonstiger sozialer Beziehungsformen, Zusammenhänge oder Verursachungsfaktoren. Derart 'geordnete' Vorstellungen, Welt- und Gesellschaftsbilder bestimmen weitgehend die späteren Erfahrungen und eigenen Verhaltensreaktionen. In sozialen Situationen großer Komplexität und Unüberschaubarkeit (...) sowie in allgemeinen als Bedrohung empfundenen Konfliktsituationen (...) erfüllt das Stereotyp als anschauliche und einprägende Beurteilungshilfe eine Funktion psychischer Entlastung, indem es (scheinbare) Klarheit über die eigene Position im Vergleich zu derjenigen der (scheinbaren) 'Freunde', Gleichgesinnten, Fremden und 'Feinde' verschafft.“

Im Wörterbuch der Psychologie gibt Fröhlich (2002:418) Auskunft über Stereotype und ihr Verhältnis zu Vorurteilen. Ihm zufolge stellen Stereotype eine „allgemeine Bezeichnung für relativ überdauernde und starre, festgelegte Sichtweisen bzw. ihnen zugrunde liegende Überzeugungen in bezug auf Klassen von Individuen, bestimmte Gruppen oder Dinge, die von vornherein festgelegt sind und nicht einer aktuellen Bewertung entstammen. Man kann sie auch als komplexe Formen des Vorurteils bezeichnen. Der entscheidende Unterschied liegt darin, dass Vorurteile meist als Einstellungen klassifiziert, Stereotype jedoch als Überzeugungen eingestuft werden.“ Fröhlich (2002:467) führt weiter aus, dass die Einstellungen, die sich im Vorurteil kategorisieren lassen, ihrerseits emotional negativ oder positiv getönt sind, gegenüber bestimmten Handlungen, Meinungen oder Mitmenschen vorgetragen werden, sich weniger auf Erfahrungen, als auf Generalisierungen stützen und von relativ überdauernder Natur sind. Darüber hinaus argumentiert er, dass in der Sozialpsychologie das Vorurteil eine negativ getönte, feindliche Einstellung gegenüber Gruppen oder einzelnen Mitmenschen bezeichnet, die sich als eine stereotype Überzeugung äußert oder auf solche zurückführbar ist.

Mit dem Verhältnis von Vorurteil und Stereotyp setzt sich auch Quasthoff (1973) auseinander. Sie stellt fest, dass sich die Frage nach dem Verhältnis beider Begriffe zueinander aus der Tatsache ableitet, dass beide einerseits als Synonyme definiert und verwendet werden, andererseits aber andere Autoren eine begriffliche Abgrenzung zwischen ihnen vorzunehmen versuchen. Sie selbst empfindet es als konkreter und genauer, das Vorurteil aus zwei Komponenten zusammengesetzt zu sehen: der Einstellung und der Überzeugung (ebd. S 25). Dies steht konträr zu der von Fröhlich

(2002) vorgeschlagenen Definition. In ihrer Argumentation bezieht sie sich u. a. auf Allport, der ebenfalls dafür plädierte, die zwei Komponenten ungetrennt voneinander zu betrachten: „Eine begriffliche Trennung zwischen Einstellung und Überzeugung [ist] nicht einzusehen; denn in beiden - sowohl in einer allgemeinen Einstellung der Antipathie gegenüber [Farbigen] etwa als auch in der Überzeugung, sie röchen schlecht - ist ein Voraus-Urteil über eine gesamte Gruppe von Menschen begründet, das in jedem Fall wertender Natur ist, unabhängig davon, ob der Einstellungs- oder der Überzeugungsfaktor überwiegt“ (ebd.). Auch über den Begriff des Stereotyps sagt sie, dass er nicht ohne die Kategorie der Einstellung zu erklären ist: „Wenn Überzeugungen im Allgemeinen Rationalisierungen von Einstellungen sind, so sind sie ohne den Begriff der Einstellung nicht vollständig zu erfassen.“ (Quasthoff, 1973:26)

Andere Autoren, wie Häcker/Stapf (2004) oder Thomas (2006) sehen hingegen insbesondere im Stereotyp die kognitive Komponente des Vorurteils. Auch Schneider/Hirt (2007:162) teilen die Meinung, dass der Fokus von Stereotypen stärker auf der kognitiven Ebene liegt, wogegen bei Vorurteilen die „Entwicklung einer gewissen Einstellung, also eine verstärkte Betonung der affektiven Komponente angenommen wird.“ Sie ergänzen die zwei Begriffe um einen dritten Terminus, den der 'Diskriminierung', die sie als eine verhaltensbezogene Dimension verstehen, worunter vor allem ungerechtfertigt negative oder feindselige Handlungen gegenüber anderen Personen aufgrund deren Zugehörigkeit zu einer bestimmten Gruppe zum Vorschein kommen. Zusammenfassend unterscheiden sie die „Stereotype als den kognitiven Aspekt der Zuordnung und Zuschreibung. Wird die Gefühlsebene angesprochen, so kann ein ursprüngliches Stereotyp leicht in ein Vorurteil umschlagen. Sollte sich das auch im Verhalten äußern, erreicht man die dritte Stufe der Diskriminierung.“<sup>172</sup>

Kritisch setzt sich Ehlich (1998) mit den „Konzeptkarrieren“ der beiden Begriffe 'Vorurteil' und 'Stereotyp' auseinander. Über den Begriff 'Stereotyp' sagt Ehlich (1998:17), dass er das

---

<sup>172</sup> Schneider/Hirt (2007:162) versuchen diese Zusammenhänge an einem vereinfachten und fiktiven Beispiel darzustellen: „Sie treffen auf ein Mitglied der Kultur X. In der Vergangenheit haben sie schon mehrmals mit diesem Kulturkreis zu tun gehabt. Beim ersten Zusammentreffen rufen Sie sofort das in Ihrem Kopf gespeicherte File (Erfahrungen, Gelesenes, Gehörtes) über Unpünktlichkeit in Bezug auf den Kulturkreis X ab. Das Stereotyp wäre das Erkennen des gespeicherten Files und der vorzeitige Schluss, dass auch die soeben getroffene Person aufgrund der Zugehörigkeit zu diesem Kulturkreis unpünktlich sein müsse. Entwickelt man daraus eine meist negative Einstellung gegenüber den Mitgliedern der Kultur X, so kommt es zum Aufbau von Vorurteilen. Eine Diskriminierung erfolgt, wenn sich diese Erfahrungen und Einstellungen im Verhalten gegenüber den Mitgliedern der Kultur X äußern, z. B. jemandem aus der Kultur X eine Stelle verweigert wird, die für ein Mitglied der eigenen Kultur verfügbar ist.“

modernisierte Pendant zum 'Vorurteil' und eine Kunstprägung zum Zwecke wissenschaftlicher Verständigung sei (ebd. S. 16). Zum einen ist der Begriff aus der Medizin [genauer der Psychologie und der Psychiatrie (Brockhaus Enzyklopädie, 1994)] und zum anderen aus der Drucktechnik entlehnt worden, im letzteren Falle durch den Journalisten Walter Lippmann und somit nicht im „eigentlich wissenschaftlichen Kontext“ (vgl. Ehlich, 1998:16). Kritisch bemerkt Ehlich die Übertragung des 'Stereotyps' aus seinen ursprünglich sehr unterschiedlichen Einsatzfeldern in den sozialen Diskurs, der „begierig, ja begeistert“ aufgegriffen, jedoch nicht kritisch hinterfragt wurde. Auch Schondelmayer (2008:59) resümiert unter Bezugnahme auf Ehlich (ebd.), dass die Unreflektiertheit, mit der ein Begriff aus einer anderen wissenschaftlichen Disziplin, der Medizin, auf die Sozialwissenschaften übertragen worden sei, deshalb im Vorwurf mündet, weil man sich intensiv mit einer Kunstprägung beschäftigt habe, anstatt sich die Gesellschaft und die realen Prozesse anzusehen, die durch diese Kunstprägung bezeichnet werden. Die Konjunktur des Stereotypbegriffes sieht Ehlich (1998) im deutschen Sprachraum im Zusammenhang mit der allmählichen Festigung demokratischer Gedanken insbesondere bei jener Generation, die im Nachkriegsdeutschland heranwuchs. Sie griff 'Stereotype' als Erklärung für die grausame Hinterlassenschaft der Eltern auf, mittels derer elementare menschliche Bestimmungen wirkungsvoll außer Kraft gesetzt worden waren.<sup>173</sup>

In der Tat erscheinen die Entlehnungen befremdend. Im medizinischen Bereich der Psychologie oder der Psychiatrie bezeichnet der Begriff 'Stereotyp' ein starres, festes Sprechen oder Agieren, in Form von bspw. sinnlosen Wiederholungen von sprachlichen Äußerungen oder Tätigkeiten. Das betrifft insbesondere Erkrankungen wie Hospitalismus oder Schizophrenie (vgl. Knaur-Lexikon, 1975, Fischer-Lexikon, 1981). Die Brockhaus Enzyklopädie (1994) listet „Hirnerkrankungen“ auf. Hätte es sich folglich bei der Anwendung des medizinischen Begriffs im sozialen Diskurs nicht ebenfalls um eine Erkrankung handeln müssen, deren Symptome sich fallspezifisch äußern müssten? Es wäre wohl zu weit gegriffen, von einer Art 'gesellschaftlicher Geisteskrankheit' zu sprechen, weshalb die Anlehnung an einen Begriff aus dem Bereich der Drucktechnik metaphorisch praktikabler erschien, wo klare Strukturen und Abfolgen eines Vorfabrizierens und Reproduzierens feststehender Schrift wenigstens rational nachvollziehbar wurden. Doch genauso wenig wie

---

<sup>173</sup> In der Auseinandersetzung mit dem Holocaust wurde das Stereotyp und seine Kritik zu einem zentralen Konzept: „In der Kritik des Stereotyps schien die Hoffnung auf: Wenn Sätze über 'die anderen' aufhörten, dann hörte auch die Bedrohung der anderen auf, dann hörte das Bedrohtsein durch die anderen auf (...).“ (Ehlich, 1998:13)



'(geistes)krank', möchte der Mensch wohl auch als 'mechanisch geformt' betrachtet werden.<sup>174</sup>

Den Begriff des 'Vorurteils' verfolgt Ehlich (1998:16 ff.) bis zu seinen ersten Belegen im 16. Jahrhundert, wo er sich im juristischen Kontext auf eine Zwischen-Erkenntnis in einem längeren Prozess der End-Urteilsfindung bezog. Somit war bereits zu jener Zeit das Vorurteil auch ein Urteil.<sup>175</sup> Im 17. Jahrhundert erfolgte seine Übertragung in den allgemeinen öffentlichen Diskurs. Gegenwärtig würde seine Verwendung in zwei gegensätzliche Richtungen auseinanderfallen: In den Bereich der Hermeneutik und den der Aufklärung. Die Aufklärung bekämpft die Vorurteile, indem sie sie durchleuchtet und durchschaubar macht. Die Vorurteilkritik ist hier die zentrale Tätigkeit des Aufklärers. Die Hermeneutik hingegen hat in dem Versuch, Prozesse des Verstehens zu rekonstruieren, Vor-Urteile als notwendige Schritte von Verstehensprozessen identifiziert und somit auf eine Dimension verwiesen, die dem aufklärerischen Vorurteilsdiskurs fremd war. In diesem Zusammenhang dienen Vorurteile der Begriffsbildung und der mentalen Repräsentanz von Welt. Somit stehen sie mit Begriffen und Handlungen in einem unaufgebbaren und unauflösbaren Zusammenhang: Ohne Urteile, ohne Begriffe sind menschliche Handlungen nicht möglich (ebd.). Kritisch bemerkt Ehlich (1998:18) dabei aber auch, dass die „Probleme mit dem Vor-Urteil dort beginnen, wo seine Transformation - und das heißt zugleich die Bereitschaft zum Verstehen - suspendiert wird, wo also dieses 'Vor-Urteil' nicht in den Prozess der Erkenntnisgewinnung kontinuierlich eingebunden bleibt. Dann tritt das 'Vor-Urteil' an die Stelle von dessen Ergebnis. Der Motor dafür, dass derartiges eintritt, liegt im Nichtvorhandensein der Bereitschaft zum Verstehen begründet, also in einer Transformationsverweigerung.“<sup>176</sup>

---

<sup>174</sup> Ehlich (1998:16) betrachtet diesen Übertragungsaspekt im historischen Kontext und entdeckt hier den klassischen Fall einer minimalen Metapher: „Minimale Metaphern sind solche (...), bei denen zwischen der Sender- und Empfängerseite eine große sprachliche Nähe vorliegt und bei denen der Metaphorisierungsprozess als solcher - (...) gerade nicht offengelegt werden soll. Die Unklarheit in der Erkenntnisgewinnung, wie sie dem metaphorischen Prozess insgesamt eignet (...) wird hier gleichfalls praktiziert - freilich so, dass sie als solche nicht deutlich werden darf; denn es handelt sich immerhin um ein Verfahren der Wissenschaft, eines gesellschaftlichen Wissenssystems also, das eigentlich anderen Erkenntnismaximen verpflichtet ist.“

<sup>175</sup> Meyers Neues Lexikon (1981) definiert das Vorurteil als ein relativ starres und häufig von größeren gesellschaftlichen Gruppen vertretenes *Urteil* u. a. über Vorstellungen, Personen oder Gruppen ohne Überprüfung an objektiven Tatbeständen, also ohne begründeten Wahrheitsanspruch.

<sup>176</sup> Auch die Brockhaus Enzyklopädie (1994) sieht den Begriff „Vorurteil“ als ein in unterschiedlicher Weise definiertes Einstellungs- und Bewertungsmuster. So handelt es sich u. a. zum einen um ein vorgefaßtes, emotional gefärbtes, durch neue Erfahrungen oder Informationen schwer veränderbares, für allgemeingültig und wahrhaftig erachtetes generalisiertes Urteil über (soziale) Sachverhalte, das ohne differenzierende Begründung besteht. Zum anderen ist es vor allem in der Umgangssprache eine voreilige, hartnäckig negative Einschätzung von Personen oder Gruppen. Des weiteren bedeutet es als Vor-Urteil ein Vorausverständnis, das auf unzureichenden Kenntnissen oder Erfahrungen beruht, aber durch geeignete Informationen jederzeit berichtigt werden kann. Kritisch wird unter diesem Schlüsselbegriff der allgemeine öffentliche Diskurs der Vorurteile im internationalen Kontext diskutiert, insbesondere aber ihre Rolle in internationalen Konflikten. Es wird befürchtet, dass in einer zunehmend politisierten, komplexeren und sich schnell verändernden Welt, in der eine Fülle individuell nicht nachprüfbarer

Ein anschauliches Beispiel in diesem Zusammenhang beschreibt Sir Peter Ustinov (2005:214 f.):

„Kein Mensch setzt Vorurteile über andere Menschen in die Welt, die diese mit einem Lächeln widerlegen könnten. Also keinem Franzosen fiel es ein zu behaupten, alle Deutschen seien Zwerge. Schon der nächste Kölner, ihm reichte eine Körpergröße von 1,60 Meter, würde das Vorurteil in Paris aus den Angeln heben. Kein Deutscher sagte über die Franzosen, sie würden alle hinken. Der Unsinn hätte die Haltbarkeit von nicht einmal einer Minute. Vorurteile fischen im Trüben. Sie verbreiten nichts, was auf der Stelle Kopfschütteln erregte. Sie legen sich mit nichts an, was blitzschnell nachprüfbar wäre. Sie scheuen die Objektivität wie Motten das Licht. So kamen die Nazis nicht etwa auf die Idee, den Juden kalte Augen nachzusagen. Für diese Behauptung wäre kein vernünftiger Mensch empfänglich gewesen. Ja, nicht einmal den nach Vorurteilen schnappenden Spießher hätte der offenkundige Unsinn überzeugt. Denn schon an der nächsten Straßenecke hätte er Juden mit freundlichen Gesichtern getroffen und der Propaganda nicht mehr getraut. Da sie schlaue Teufel waren, brüllten die Nazis den Juden entgegen, sie seien geizig, raffgierig und verschlagen. So fabrizierten sie das reine Ressentiment, das blanke Vorurteil. Wenn nun ein klarer, human gesinnter Kopf entgegnete, ihm seien durchaus nicht geizige, nicht raffgierige, nicht verschlagene Juden bekannt, dann hatte die Propaganda leichtes Spiel. Jedenfalls bei schlichten oder angstvollen Gemütern. Dann nämlich konnte sie mit einem zweiten Vorurteil das infrage gestellte erste bestätigen: Wenn du einem nicht verschlagenen Juden begegnest, hast du einen besonders gerissenen vor dir, einen der sich verstellt, der nur so tut, als sei er ein friedlicher Zeitgenosse. (...) Die so unter das Volk geschmuggelten Vorurteile machten die Opposition gegen die Lüge schwer.“

Im Gegensatz zu dem bisher Diskutierten werden die Begriffe 'Stereotyp' und 'Vorurteil' nicht immer getrennt voneinander betrachtet. Sowohl Quasthoff (1973:25), als auch Schondelmayer (2008:56) stellen fest, dass die Alltagssprache sich beider Begriffe bemächtigt, wobei das 'Stereotyp' synonym zu 'Vorurteil' gebraucht wird. Auch Dudens Synonymwörterbuch (2004) bestätigt dies. Es hält dem Begriff 'Vorurteil' z. B. auf der bildungssprachlichen Seite die Synonyme: Antipathie, Aversion und das Ressentiment entgegen und verweist auf den Bereich der Sozialpsychologie und den hier entlehnten Begriff des 'Stereotyps'. Ebenso wie das Synonymwörterbuch das 'Vorurteil' als Pendant zu 'Stereotyp' betrachtet, definiert Dudens Fremdwörterbuch (1990) den Begriff 'Stereotyp'

---

Informationen verarbeitet werden muss, viele Menschen dies als Bedrohung der persönlichen Lebenswelten erleben werden, weshalb auch das Gewicht von Vorurteilen und Feindbildern weiterhin zunehmen wird.

als ein 'eingebürgertes Vorurteil' mit festen Vorstellungsklischees innerhalb einer Gruppe.

Betrachtet man die vielen Meinungen zu, Kritiken an und Definitionen der Begriffe 'Stereotyp' und 'Vorurteil', so stellt man fest, dass die Verschiedenheit sehr groß ist. Aus dem Gebrauch beider Begriffe lässt sich aus der vorgestellten Literatur zum Internationalen und Interkulturellen Management nicht eindeutig entnehmen, welche dieser unterschiedlichen Definitionen den Autoren vorschweben, da sie beide Begriffe, insbesondere aber den Begriff des 'Stereotyps' gebrauchen, ohne ihn vorab zu definieren. Es muss daher angenommen werden, dass die Bedeutung allem Anschein nach als geläufig vorausgesetzt wird. Da jedoch aufgrund der großen definatorischen Vielfalt die Bedeutung jeweils stark variieren kann, muss an dieser Stelle die Empfehlung ausgesprochen werden, die Begriffe 'Stereotyp' und 'Vorurteil' als synonym zu betrachten, die jeweiligen, bereits diskutierten Sichtweisen aber im Auge zu behalten.

#### **4.3.1 Stereotype im Interkulturellen Management**

In der Internationalen Managementforschung sind sich einige Wissenschaftler darin einig, dass Kulturstudien Möglichkeitsaussagen darstellen, die als erste Orientierungen im Ausland dienen sollten, jedoch schleunigst durch eigene Erfahrungen ergänzt werden sollten, da sonst die Wahrscheinlichkeit groß ist, Stereotypen zu verfallen. Auch wird der Einfluss von Kultur auf das Management differenziert und an einigen Stellen gar mit vorsichtiger Distanz betrachtet. Im Gegensatz zum Internationalen Management, das die Kulturthematik als einen Bezugspunkt von vielen bei internationaler Zusammenarbeit betrachtet, setzt sich das Interkulturelle Management ausschließlich mit dem Einfluss von Kultur auseinander. Kultur ist hier die Ausgangsbasis für alle anfallenden Themenbereiche - *dem Stereotyp-Problem wird jedoch kaum bzw. nicht angemessen Aufmerksamkeit entgegengebracht und diesbezüglich Aufklärung betrieben.* Im Gegensatz zur Internationaler Managementliteratur weisen die Lehrbücher von Rothlauf (1999) oder Blom/Meier (2002) noch nicht einmal bei der Vorstellung der Kulturkonzepte auf das Risiko der Stereotypenbildung hin. Während sich bei Rothlauf (1999) eine kritische Reflexion erübrigt, weil das Problem der Stereotype und Vorurteile nicht angesprochen wird, lässt sich bei Blom/Meier (2002) im entsprechenden Kapitel der Kulturunterschiede eine Kritik an Hofstedes Untersuchungen finden, die sich insbesondere auf Replikationsstudien bezieht, die zu anderen Ergebnissen kommen oder auf unbewusste Symbolsysteme und ökonomische Bedingungen, die mit dem Fragebogen nicht ausreichend erfasst werden konnten. Darüber hinaus bemängeln sie das Alter der Studie, da

die Länder seit den 70er einen erheblichen Wertewandel erlebt haben werden. Es erfolgt jedoch auch hier kein Hinweis auf die Gefahren der Stereotypisierung und die damit verbundenen negativen Folgen, die mit einer Wiederholung der Studie zusammenhängen. Ebenso auch nicht die kritische Auseinandersetzung mit den Möglichkeiten des Erreichbaren, so z. B., dass bei Hofstedes Modell die eigentlichen Fragen zugleich auch als Antworten fungieren müssen, denn andere Erklärungen erlaubt dieses Modell einfach nicht. Der Hinweismangel verwundert zugleich nicht, denn sehr viele Studien, die interkulturelle Unterschiede zwischen bestimmten Ländern untersuchen, können sich dem Stereotypen-Vorwurf kaum entziehen - sie aber dennoch in das „Interkulturelle Management-Gedankengut“ integriert werden. Deshalb wird wahrscheinlich versucht, nicht näher auf dieses Problem einzugehen. Zugleich verwundert es aber auch nicht, dass dieses Verhalten mittlerweile von Kritikern getadelt wird:

„Die Veröffentlichungen von Hall, Trompenaars und Hofstede bieten keine ausreichenden Erklärungsmodelle mehr für die heute benötigte interkulturelle Kompetenz. Händeschüttelnde Japaner und kenianische Feministinnen werden vom Gros der Interkulturalisten ausgeblendet. Stereotype und Banalitäten über andere Kulturen werden in pseudowissenschaftliche Gewänder gepackt, mit einem psychologischen Experiment hier und einer Umfrage dort untermauert und zur Krönung mit Zitaten von Kulturautoritäten wie Konfuzius, de Toqueville oder Max Weber versehen. Der Fokus liegt auf Unterschieden, nicht Gemeinsamkeiten zwischen Gruppen. Im gleichen Zuge werden andere Gesellschaften mystifiziert. Gebetsmühlenartig wird die unterschiedliche Logik zwischen Ost und West beschworen. Heraus kommen umwerfend idiotische Statements wie „Ostasiaten haben ein schnelleres Auffassungsvermögen“ (...) oder „Asiaten können nicht in Gegensätzen denken“ (...). Studien, die zu gegenteiligen Ergebnissen gelangen, finden wenig Gehör. (...) Kein Wunder, dass die Forschung über Stereotype nicht hinausgeht, basiert sie doch auf ihnen. (...) Manch interkulturelles Buch und Training bietet Laien hilfreiche Anhaltspunkte und Hintergrundinformationen zu ungewohnten Lebensformen und sozialer Etiquette. Doch selbst Interkulturalisten können nicht belegen, dass Kulturtrainings nachhaltig die Verständigung fördern. Vieles deutet eher darauf hin, dass die herkömmlich vermittelten Konzepte in der Praxis negative Auswirkungen haben. Mit stereotypen Kulturbildern ausgerüstet, passiert es nur zu leicht, dass Menschen den kulturell Fremden in Schablonen pressen und den strategisch Handelnden verkennen. (...) Schablonen stehen Dialogen im Weg, ob über kulturelle Grenzen hinweg oder innerhalb ihrer Grenzen. Kulturspezifische Kenntnisse dürfen nicht davon abhalten, Dialogpartner aus anderen Ländern auch als strategisch Handelnde zu erkennen. Keine vorgefertigte Lösung erspart Menschen, über ihre ganz spezifischen Interessen und Bedürfnisse zu verhandeln. Nur über diese

hochdifferenzierten Interessenprofile sind zukunftssichere Lösungen möglich. Statt interkultureller Checklisten sind vor allem kommunikative Fähigkeiten erforderlich. Zuhören!“ (Breidenbach/Nyíri, 2001)

Auch Felixberger (2009:31) prangert den vorherrschenden Kulturdeterminismus an, „der etwa die Kernwerte einer Gesellschaft fest mit den nationalen Grenzen verknüpft. Was natürlich höchst fragwürdig ist. Denn wer will als Deutscher schon in einen Topf mit einem ostdeutschen Neonazi gesteckt werden? Nur weil er dieselbe Nationalität hat.“

Sen (2009:159) sieht diesen Zusammenhang auch und stellt sich deshalb die Frage, „wie das Individuum in einer multikulturellen Gesellschaft gesehen werden sollte: Soll man es im Licht jener Traditionen betrachten und „kategorisieren“, in die es zufälligerweise hineingeboren wurde? Soll man also der „empfangenen“ (und nicht der gewählten) Identität den Vorrang geben vor anderen Zugehörigkeiten, etwa den Zugehörigkeiten, die sich aus Politik, Beruf, Klasse, Geschlecht, Sprache oder sozialer Parteinahme ergeben?“

Ein Großteil von Publikationen und länderspezifischen Kulturseminaren ist von dieser Kritik betroffen und sie können sich dem Vorwurf kaum entziehen, dass „Kultur“ heute zum Nachfolgebegriff für „Rasse“ geworden ist, eines Konzepts, welches es ursprünglich bekämpfen und ersetzen sollte (vgl. Breidenbach/Nyíri, 2002, vgl. auch Busch, 2011:61).

#### **4.3.2 Inter, Multi, Trans - neue Wege zum besseren Verständnis?**

Um dieses Problems Herr zu werden, bemühen sich einige Wissenschaftler um neue Ansätze. Die Tendenz geht dahin, dem Ganzen einen neuen Namen zu geben. Es wird überlegt, ob die zunehmende Kritik am Interkulturellen Management nicht daher rührt, dass das Wort *Inter*(kulturell) falsch gewählt ist, weil hier automatisch auf Unterschiede in den jeweiligen Wechselbeziehungen zwischen Personen mit distinkter kultureller Herkunft fokussiert wird, wodurch man die Akteure zwangsläufig voneinander abgrenzt.

„Interkulturelle Kommunikation verstärkt (...) nicht nur Gemeinsamkeiten und sensibilisiert für die Qualität von Verschiedenheit, sondern verschärft Differenzen, die im interkulturellen

Kontakt oft erst sichtbar und erlebbar werden. Diese Differenzen machen neugierig, erzeugen aber auch Angst und provozieren Ab- und Ausgrenzung, Ablehnung, Rückzug und Widerstand.“ (Kardorff, 1998:54)

Man versucht deshalb, den daraus resultierenden Problemen, so auch den Stereotypen, mit alternativen Begriffen, wie: *Transkulturalität* oder *Multikulturalität* zu begegnen, die zunächst mehr Verwirrung als Transparenz schaffen.

Schneider/Hirt (2007:44) schlagen in diesem Zusammenhang folgende Abgrenzungen vor:

„*Interkulturalität* betont den interpersonellen Aspekt, die Beziehungen und Prozesse, die sich zwischen Interaktionspartnern mit verschiedenen kulturellen Hintergründen mit dem Ziel der Überbrückung von Unterschieden abspielen.“ Auf diese Weise werden Interkulturelle Fähigkeiten als kulturvermittelnde Fähigkeiten betrachtet (vgl. ebd. S. 43).

„*Multikulturalität* zielt auf das Nebeneinander von Kulturen bzw. die Vielfalt und potenzielle Verbindung von Kulturen in einem System ab, wobei sich Menschen verschiedener Herkunft ganz im Sinne einer multikulturellen Gesellschaft im selben Raum bewegen.

*Transkulturalität* bezieht sich auf die zurückgehende Homogenität und zunehmende Mischung und Durchdringung von Kulturen, wobei der traditionelle Kulturbegriff und die traditionellen Kulturgrenzen überschritten werden. Als Kulturtransfer im internationalen Kontext hat Transkulturalität das Ziel der Transformation von Unterschieden, bei der etwas Neues geschaffen werden soll. Im Unterschied zum Wahrnehmen von Unterschieden (interkulturell/multikulturell) impliziert transkulturell, dass Unterschiedliches auch aufgenommen und integriert wird und somit zur Überwindung empfundener kultureller Grenzen führen kann.“ (Schneider/Hirt (2007:44))<sup>177</sup>

---

<sup>177</sup> Hepp/Löffelholz (2002:13 f.) ziehen ihre Abgrenzungen anders, nämlich innerhalb *internationaler*, *interkultureller* und *transkultureller* Kommunikation. Sie folgen damit den Gedanken Gerhard Maletzkes. Internationale Kommunikation bezeichnen sie als Kommunikation zwischen Ländern, also über Staatsgrenzen hinweg und somit auf einen Gegenstandsbereich, der ausschließlich in einer Außenorientierung seine Anwendung findet. Interkulturelle Kommunikation hingegen verstehen sie als den Prozess der Gedanken- und Bedeutungsvermittlung zwischen einzelnen Menschen oder Gruppen, die verschiedenen Kulturen angehören. Dieser Gegenstandsbereich ist sowohl außen- als auch binnenorientiert. Sie stellen fest, dass diese Annahmen nur vor dem Hintergrund homogener

Auch Bolten (2007:133 ff.) unternimmt einen ähnlichen Versuch, die drei Begriffe voneinander abzugrenzen und bemerkt dabei, dass diese definitorisch nicht immer eindeutig markiert sind. Bei Bolten ist *Multikulturalität* zunächst durch eine Lebenswelt gekennzeichnet, die sich primär aus Angehörigen mehrerer Kulturen zusammensetzt. In erster Linie handelt es sich um eine soziale Organisationsstruktur, in der Gruppenmitglieder nur dann nebeneinander existieren, wenn die Interkulturalität schwach ausgeprägt ist. *Interkulturalität* sieht Bolten vor allem als einen Interaktionsprozess, als die Dynamik des Zusammenlebens, als ein Miteinander. Da ein Miteinander einem Nebeneinander fraglos vorzuziehen ist, stellt er Überlegungen an, wie sich dieser Aspekt umsetzen ließe. *Transkulturalität* sieht er mit den Augen von Wolfgang Welsch, dem daran gelegen ist, die bestehende Konzentration auf die Polarität von Eigenem und Fremden hin zu einer Aufmerksamkeit auf das möglicherweise Gemeinsame und Verbindende zu richten, wo immer wir Fremden begegnen. Er stellt dabei fest, dass der Transkulturalitätsbegriff im Grunde auf das Gleiche abzielt, wie der interaktionistisch und prozesshaft orientierte Begriff von Interkulturalität, „nämlich auf die Schaffung eines synergetischen Handlungskontextes, der als Hybridkultur über kulturelle Divergenzen hinweg Gemeinschaftliches initiiert, ohne diese Divergenzen zu unterschlagen oder zu verdrängen: Beiden geht es darum, Gemeinschaftlichkeit angesichts und eingedenk der Vielfalt zu realisieren.“ (Bolten, 2007:145)

Welsch gilt als der Begründer des Transkulturalitätsgedankens. In seinen früheren Arbeiten spricht er von einer veränderten „Verfasstheit“ heutiger Kulturen, die den alten Vorstellungen geschlossener und einheitlicher Kulturen nicht mehr entspricht (vgl. Welsch, 1994, 1995). Welsch (1994:1) sucht einen Kulturbegriff, der deskriptiv der Verfassung unserer heutigen Kulturen angemessen erscheint und der darüber hinaus auch den normativen Erfordernissen der Gegenwart Rechnung zu tragen vermag. In einer seiner aktuelleren Publikationen unterscheidet er den Kulturbegriff in zwei Dimensionen, eine *inhaltliche* und eine *extensionale*. Während er in der inhaltlichen Bedeutung von Kultur Praktiken sieht, durch die die Menschen ein menschentypisches Leben herstellen, wie z. B. Alltagsroutinen, Überzeugungen, Umgangsformen etc., fasst er unter der extensionalen Bedeutung die territoriale Ausdehnung der Kultur zusammen: „[So] haben wir, von 'Kultur' sprechend, in den meisten Fällen auch eine geographische oder nationale oder ethnische Extension dieser Praktiken

---

Nationalkulturen möglich sind, die sich territorial mit den jeweiligen Grenzen eines Staates decken. „Nur so macht die (...) vollzogene Unterscheidung von internationaler und interkultureller Kommunikation überhaupt Sinn. (ebd.)“ Ihre Ausführungen zur Transkulturalität lehnen sie an das Konzept von Wolfgang Welsch an, das auf den folgenden Seiten vorgestellt wird.

im Sinn. 'Kultur' bezieht sich hier auf die Ausdehnung derjenigen Gruppe (oder Gesellschaft oder Zivilisation), für welche die betreffenden kulturellen Inhalte bzw. Praktiken charakteristisch sind (Welsch, 2009:1).“ Die begriffliche Korrektur, die Welsch in seinem Konzept der Transkulturalität vorschlägt, bezieht sich vor allem auf die zweite Dimension, auf die extensionale Bedeutung von Kultur. Diese gilt es nun anders zu verstehen, als gewohnt - nicht nach dem alten Modell klarer Abgrenzung, sondern nach dem Modell von Durchdringungen und Verflechtungen:

„Mein Punkt ist, dass die Beschreibung zumindest heutiger Kulturen als Kugeln<sup>178</sup> deskriptiv falsch ist. Unsere Kulturen haben de facto längst nicht mehr die Form der Homogenität und Separiertheit, sondern sie durchdringen einander, sie sind weithin durch Mischungen gekennzeichnet. Diese neue Struktur suche ich durch das Konzept der 'Transkulturalität' zu fassen. Transkulturalität will, dem Doppelsinn des lateinischen *trans-* entsprechend, darauf hinweisen, dass die heutige Verfassung der Kulturen *jenseits* der alten (der vermeintlich kugelhaften) Verfassung liegt und dass dies eben insofern der Fall ist, als die kulturellen Determinanten heute quer durch die Kulturen *hindurchgehen*, so dass diese nicht mehr durch klare Abgrenzung, sondern durch Verflechtungen und Gemeinsamkeiten gekennzeichnet sind. Es geht mir um ein Kulturkonzept, das auf die Verhältnisse des 21. Jh. zugeschnitten ist. Das neue Leitbild sollte nicht das von Kugeln, sondern das von Geflechten sein.“ (Welsch, 2009:3)

Insbesondere betont Welsch die neuen Formen der Globalisierung. So sind moderne Kulturen heute durch eine Vielzahl unterschiedlicher Lebensformen und Lebensstile gekennzeichnet. Sie sind dabei hochgradig miteinander verflochten, durchdringen einander und enden nicht mehr an den Grenzen von Nationalkulturen, sondern überschreiten diese und finden sich ebenso in anderen Kulturen. „Die Lebensform eines Ökonomen, eines Wissenschaftlers oder eines Journalisten ist nicht mehr einfach deutsch oder französisch, sondern - wenn schon - europäisch oder global geprägt<sup>179</sup>“

---

<sup>178</sup> Dieses Bild geht auf das Kulturverständnis Herders (18. Jh.) zurück, der die Kulturen als in sich geschlossene und homogene Kugelsysteme betrachtete. Kulturen sind demnach (gleichsam wie Kugeln) nicht kommunikationsfähig, sondern können nur einander stoßen. Mehr noch: Der „Kugel-Logik“ zufolge, können sich solche Kulturen „nur voneinander absetzen, voreinander bewahren, sich gegenseitig ignorieren, verkennen, diffamieren, bekämpfen.“ Herders Kulturbegriff ist durch drei Momente charakterisiert: durch die ethnische Fundierung, die soziale Homogenisierung und durch die Abgrenzung nach außen. (vgl. Welsch, 2009, 2002, 1994, 1995)

<sup>179</sup> An dieser Stelle wird deutlich, dass der Begriff noch in vielerlei Hinsicht weit von seiner realen Umsetzung entfernt ist und eine Sensibilisierung der Gesellschaft in diese Richtung nicht in diesem Umfang stattgefunden hat. Bezogen auf Medienberichte, zum Beispiel die Nachrichten berliner Radiosender, wird man als Empfänger mit der Ausländerkriminalität konfrontiert. So kann man häufig die Erfahrung machen, dass, wenn in Berlin kriminelle Machenschaften aufgedeckt werden, sie den jeweils nationalen Typen zugeschrieben werden. Zum Beispiel: „Drei türkische Jugendliche haben einen Busfahrer überfallen“ oder „Zwei Vietnamesen sind beim Drogenhandel erwischt worden“ usw. Wäre es der transkulturellen Form nicht angemessen, zu erklären, dass Drogenhändler oder schwierige Jugendliche bestimmte Taten begangen haben und ihre Strafe erhalten werden - ohne dabei die nationale



(Welsch, 2009:3). Alle Kulturen sind Hybrid-Kulturen, keine ist rein, keine ist identisch mit einem reinen Volk, keine besteht aus einem homogenen Gewebe (vgl. Welsch, 2009:9). Dies ist eine Folge von Migrationsprozessen sowie von weltweiten Verkehrs- und Kommunikationssystemen und ökonomischen Interdependenzen. Dabei lassen sich die Austauschprozesse zwischen den Kulturen nicht mehr auf das Freund-Feind-Schema reduzieren. „Es gibt nicht nur kein strikt Eigenes, sondern auch kein strikt Fremdes mehr (Welsch, 2002).“ Transkulturalität strebt eine Kultur an, deren pragmatische Leistung nicht in Ausgrenzung, sondern in Integration besteht, so dass beim Zusammentreffen mit anderen Lebensformen nicht nur Divergenzen sichtbar werden, sondern sich vor allem Anschlussmöglichkeiten eröffnen und sichtbar werden.

In Praxi wird das Transkulturalitätskonzept verschiedentlich mit den Konzepten der Multikulturalität und Interkulturalität in Verbindung gebracht, es wird sogar oft synonym verwendet. Aus Welschs Sicht bestehen jedoch große Unterschiede, weswegen er alle drei Begriffe klar voneinander abgrenzt: „Die Konzepte der Multi- und der Interkulturalität halten noch immer am alten Kugelmodell fest. Der Unterschied zwischen beiden ist nur, dass die Multikulturalisten dies im Blick auf Verhältnisse *innerhalb* von Gesellschaften, die Interkulturalisten hingegen im Blick auf die Verhältnisse *zwischen* Gesellschaften tun. Das Kugelmodell ist dann aber auch für die Defizite beider Konzepte verantwortlich<sup>180</sup>“ (Welsch, 2009:7). Hinter dem Konzept der

---

Herkunft herauszustellen? Erst dann wäre möglicherweise ein eventueller Wandel wahrnehmbar, dass die gesellschaftliche Lebenspraxis sich dem Gedanken der Transkulturalität öffnet und ihr den Weg ebnet. Die Realität zeigt jedoch, dass wir von solch einem Ideal noch weit entfernt sind. In einem Zustand der Transkulturalität dürften sich die berichterstattenden Journalisten einen solchen Fauxpas nicht erlauben, vor allen Dingen nicht dann, wenn sie sich als Kosmopoliten sehen, bzw. als solche von anderen gesehen werden. Als eine Lösung könnte der von Welsch (1994) vorgeschlagene Wirkfaktor der Kultur sein, der sich in einer verbindlichen Vorgabe einer Option spiegeln sollte: „Unsere Kulturbegriffe sind stets mehr als bloße Beschreibungsbegriffe. Hinsichtlich ihres Gegenstandes, der Kultur, sind sie zugleich operative Begriffe. Wie andere Selbstverständigungsbegriffe (bspw. Identität, Person, Mensch) auch, haben sie stets Einfluss auf ihren Gegenstand, verändern diesen. Anders gesagt: Unser Kulturverständnis ist ein Wirkfaktor in unserem Kulturleben. Sagt man uns - wie der alte Kulturbegriff es tat - dass Kultur eine Homogenitätsveranstaltung sein sollte, so werden wir uns entsprechend verhalten und die gebotenen Zwänge und Ausschlüsse praktizieren. Wir suchen, der gestellten Aufgabe Genüge zu tun, dem Ideal nahekommen - und haben Erfolg. Sagt man uns hingegen, dass Kultur eine integrative Aufgabe darstelle, die auch Fremdes einbeziehen und transkulturellen Komponenten gerecht werden müsse, dann werden wir diese Aufgabe in Angriff nehmen. Dann wird Integration zur realen Struktur unserer Kultur werden. In diesen Sinn ist die 'Realität' von Kultur immer auch eine Folge unserer Konzepte von Kultur. Das weist zugleich auf die Verantwortung hin, die man mit der Propagierung von Konzepten übernimmt. (...) Kulturbegriffe haben stets optionalen Charakter. (...) Wir sollten Begriffe vorschlagen, die in unserer Situation pragmatisch weiterführend, die nicht nur deskriptiv adäquat, sondern auch normativ - im Blick auf ihre Folgen - verantwortbar sind.“ (Welsch, 1994)

<sup>180</sup> „Der *Multikulturalismus* sieht die Partialkulturen innerhalb einer Gesellschaft noch immer wie Kugeln oder Inseln an und befördert dadurch tendenziell Ghettoisierung. Darin schlägt die Erblast des antiquierten Kulturverständnisses durch - Kugelkulturen haben das Ghetto nicht zum Negativbild, sondern zum Ideal. Das Konzept der *Interkulturalität* geht ebenfalls weiterhin von der alten Kugelvorgstellung aus und ist dann bemüht, einen interkulturellen Dialog in Gang zu bringen, der zu einem gegenseitigen Verstehen zwischen den im Ansatz als hochgradig verschieden, ja inkommensurabel angesehenen Kulturen führen soll. Was dem Transkulturalitätskonzept zufolge durch die reale Entwicklung befördert wird, soll dem Interkulturalitätskonzept zufolge durch

Interkulturalität verbirgt sich folglich der Versuch, die traditionelle Kugelvorbildung zu ergänzen, um ihre problematischen Folgen - nämlich interkulturelle Konflikte, die sich aus dem Aneinanderstoßen ergeben - aufzufangen. Deshalb sucht das Interkulturalitätskonzept nach Wegen, „wie die Kulturen sich gleichwohl miteinander vertragen, miteinander kommunizieren, einander verstehen oder anerkennen können. Hier hat die Suche nach interkulturellen Konstanten ein unerschöpfliches (weil ergebnisloses [aber gut gemeintes]) Betätigungsfeld (Welsch, 2002).“

Welschs Konzept findet nicht überall begeisterte Zustimmung. Er selbst - so kommt es an manchen Stellen durch - verliert nach mittlerweile 30jähriger Forschung langsam die Geduld und sieht diejenigen, die ihm nicht folgen können oder wollen und nach wie vor in ihren Kugeln verharren, als kleingeistig (Welsch, 2009:13) und als scheuklappenbehaftet (ebd. S. 6) an. Einer, der seine Ideen aufnimmt, sie mit den Konzepten *Multi* und *Inter* vergleicht und trotz einiger Kritik ausgewogen betrachtet, ist Antor (2006). Seine wohl wichtigste Kritik ist, dass Welschs Beanstandung des Interkulturalitätskonzepts zu einseitig konfliktorientiert ist: „Vielleicht orientiert sich Welch zu sehr an Herder, wenn er Interkulturalität als Reaktion auf die vermeintliche Tatsache beschreibt, dass die Sphären unterschiedlicher Kulturen letztlich nur in Konflikt miteinander geraten können (S.28). (...) Ich meine darüber hinaus auch, dass sein Konzept der Transkulturalität zwar volle Gültigkeit beanspruchen kann, jedoch in seiner kompletten Auflösung der konzeptuellen Grenzen von Einzelkulturen noch vielfach über den *Status Quo*, den wir in der Welt antreffen, hinausgeht. Die Hybridisierungsprozesse kultureller Formationen schreiten in der Tat mit großer Geschwindigkeit voran, aber die Abdrücke monokultureller Konzepte sind überall noch sichtbar und entfalten nach wie vor ihre konkrete Wirkkraft in der Geschichte, leider nicht immer im Sinne einer friedvollen Weiterentwicklung der Menschheit. (...) Darüber hinaus ist das Denken zahlloser Menschen auf der Erde nach wie vor von monokulturellen Kategorien und von der Vorstellung voneinander getrennter kultureller Traditionen geprägt. Man mag dies für einen Denkfehler und für ein Auslaufmodell halten, darf es aber in seinen kulturwissenschaftlichen Ansätzen nicht ignorieren.

---

hermeneutische Bemühungen geleistet werden. In Wahrheit aber ist die heutige Hermeneutik dafür denkbar ungeeignet, denn ihr zufolge sind Verstehensmöglichkeiten prinzipiell auf die eigene Herkunft beschränkt, während jenseits derselben nur noch ein Missverstehen (ein Ummodelln des Anderen ins Eigene) möglich sein soll. (...) [Darüber hinaus könnte auch eine andere Erklärung zutreffen:] Weil die Interkulturalisten die Kulturen von Grund auf wie Kugeln konzeptualisieren, kaprizieren sie sich auf das Verstehen eines 'Anderen', von dem sie zugleich annehmen, dass es ob seiner Inkommensurabilität eigentlich nicht verstanden werden kann - so dass die Erfolgslosigkeit des Unternehmens schlicht aus der Verfehltheit und Widersprüchlichkeit der Ausgangsvorstellung resultiert. Das Interkulturalitätskonzept verfügt durch seinen ersten Zug - die Unterstellung einer ganz anderen, eigenartigen und homogenen Verfasstheit der anderen Kulturen - die Erfolgsumöglichkeit all seiner weiteren, auf interkulturellen Dialog zielenden Schritte. Die antiquierte Fiktion inkommensurabler Kulturen ruft den Wunsch nach interkulturellem Dialog hervor und verurteilt ihn zugleich zum Scheitern (Welsch, 2009).“

Die fortschreitende Hybridisierung mag eine objektiv beobachtbare Entwicklung darstellen. Ebenso deutlich können wir aber auch beobachten, dass Menschen sich nicht nur als transkulturelle hybride Schnittpunkte multipler kultureller Einflüsse verstehen, sondern ihre Identität vielfach durch monokulturell gedachte narrative Positionierungen konstruieren. Daraus erwächst für die Wissenschaft die Notwendigkeit, die interkulturelle Dimension neben der transkulturellen immer mitzureflektieren. Dies trägt einerseits dem psychologischen Bedürfnis vieler Menschen Rechnung, sich durch Positionierung in einem klar umrissenen kulturellen Rahmen Sicherheit, Orientierung und Perspektiven zu verschaffen. Andererseits muss die Interkulturalitätsforschung auch angesichts solcher Denkstrukturen Möglichkeiten friedlichen Austausches zwischen Individuen und kulturellen Gruppen reflektieren.“ (Antor, 2006:36)

Abschließend bleibt die Frage, ob durch den Transkulturalitätsbegriff eine bessere Handhabung der stereotypen Sichtweisen und ein vorurteilsfreieres Denken und Handeln möglich wird. Ich denke, dass die Transkulturalität in den „Köpfen“ der Weltbürger und ihrer Gemeinschaften noch nicht vollständig angekommen ist. Und selbst, wenn das Ziel erreicht sein sollte, ist fraglich, ob die Stereotypisierung als Unterscheidungsmerkmal zu anderen nicht weiter aufrechterhalten bleiben wird. Welsch bietet hier vielleicht die ersten Antworten. Zum einen: „Wenn ein Individuum durch unterschiedliche kulturelle Anteile geprägt ist, wird es zur Aufgabe der Identitätsbildung, solche transkulturellen Komponenten miteinander zu verbinden (Welsch, 2002)“, zum anderen: „bildet die Anerkennung innerer Fremdheitsanteile eine Voraussetzung für die Akzeptanz äußerer Fremdheit (ebd.).“ Er schließt zugleich Fremdheitsgefühle und Unterschiede jedoch keinesfalls aus, denn im Innenverhältnis einer Kultur und zwischen ihren diversen neuen Lebensformen existieren auch heute „tendenziell ebenso viele Fremdheiten, wie im Außenverhältnis zu anderen Kulturen (Welsch, 2002).“ Unterschiede wird es somit weiterhin geben, nur in einer anderen Form. „Es handelt sich nicht mehr um Unterschiede zwischen nebeneinander stehenden Monokulturen, sondern um Unterschiede von Individuum zu Individuum oder von Gruppe zu Gruppe bei insgesamt wachsender Gemeinsamkeit (Welsch, 2009:14).“ Auf diese Weise verschwinden die Unterschiede zwar nicht, aber die Verständigungsmöglichkeiten nehmen zu (vgl. Welsch, 2002).

Anzumerken ist auch, dass Welsch (1994, 1995, 2002, 2009) sein Konzept nicht mit Anknüpfungspunkten für die Lebens- oder Alltagspraxis versieht. Seine Frustration könnte womöglich sinken, wenn er diesbezüglich Vorschläge liefern würde. Wie kann Transkulturalität oder transkulturelles Lernen in der Gesellschaft konkret umgesetzt werden? Wie bereits Antor

(2006) festgestellt hat, sind die meisten Menschen weltweit noch nicht so weit, um von ihren Einzelkulturen mit festen Nationalgrenzen abzurücken. Nur vereinzelte Beispiele von Forschern und Publizisten liefern den Beweis, dass manche bereits den Zustand der Transkultur erreicht haben, wie bspw. die Ethnologin Joana Breidenbach, der Publizist Peter Felixberger und die Professoren Pál Nyíri, Amartya Sen oder Wolfgang Welsch selbst. Sie alle haben aber eines gemeinsam: Sie gehören zu einer privilegierten Minderheit, die die Welt nicht bloß bereist hat, sondern (wie aus den Lebensläufen hervorgeht) in unterschiedlichen Teilen der Welt über eine bestimmte Zeit auch gelebt hat. Eine privilegierte Gruppe also, die genug Kapital und Zeit hatte, die Kompetenzen so lange zu erproben und so lange zu bilden, bis sie in ihren Ansichten, Verhaltens- und Denkweisen „transkulturell“ wurden. Auch darf man nicht außer Acht lassen, dass in den meisten Fällen, die Zugehörigkeit zu derartigen Gruppen überhaupt erst durch ein Studium erreicht werden kann.

Ab wann aber kann ein Mensch sich als transkulturell bezeichnen und sich des Zustandes bewußt sein, mit der Welt durch Gemeinsamkeiten verflochten zu sein, ohne diese Mobilität und höhere Bildung für sich beansprucht zu haben? Reicht es aus, eine ausgesprochene Vorliebe für amerikanische und chinesische Filmproduktionen zu haben, zu Hause Spaghetti Bolognese zu kochen, Reggae zu hören und regelmäßig im World Wide Web nach Urlaubsorten in abgelegenen Teilen der Welt zu suchen, um überzeugend zu vermitteln „Ich bin ein Weltbürger“ und den sich daraus ableitbaren Folgen klar zu werden? Mein Umfeld, in dem ich lebe, ist nicht geprägt durch schicke Jugendstilvillen, gepflegte öffentliche Plätze und eine „feine“ Nachbarschaft bestehend aus Wissenschaftlern, Ärzten, Journalisten oder Architekten. Es ist eher bescheidener Art: Hier und da ein sanierungsbedürftiger Altbau, ein in manchen Teilen heruntergekommenes Straßenbild und eine Nachbarschaft die eher der Mittel- und Unterschicht zugeordnet werden kann. Die Gespräche mit den Menschen und meine Beobachtungen hier zeigen ein fast durchgehend kugelförmiges Kulturdenken: Es wird geflucht auf die „Polacken, die sich in der Wohnung nebenan streiten“, über die „Türkenkinder, die beim Fussballspielen im Hof viel zu laut sind“ oder den „Typ, der ausgerechnet eine Russin zu seiner Liebsten auserwählt hat.“ Immer handelt es sich um Nationalitäten (und nicht um Menschen), die in Abgrenzung zur eigenen, besseren deutschen Identität oder Kultur betrachtet werden. In dieser Haltung bleiben die Anderen aber stets Fremde. Wie können die so redenden und denkenden Menschen erreicht werden und von dem Transkulturalitätsgedanken profitieren? Wie kann man sie dafür sensibilisieren, um sie erkennen zu lassen, dass die geschilderten Zustände, normale, durch Menschen hergestellte Zustände sind, die

von ihrer Nationalität als unabhängig betrachtet werden können? Wie Felixberger (2009:44) es treffend formuliert, gilt es heute zu erkennen, dass wir auch die Anderen sind - und auch das Gegenteil trifft zu: Die Anderen sind auch wir. Auch deutsche Paare streiten sich und auch deutsche Kinder sind beim Spielen im Hof laut. Man kann sich friedlich und konstruktiv austauschen auch ohne diffamierende und demütigende Anzüglichkeiten.

Wie kann man also die Menschen außerhalb der „Heiligen Hallen“ von Universitäten erreichen? Der Austausch über Transkulturalität (sowie über alle anderen Konzepte von Kultur) erfolgt auf einem sehr hohen Niveau und wird von einem ausgesuchten Publikum verfolgt. Er wird zugleich von dem übrigen Rest abgeschottet - und das oftmals schon auf eine ganz simple Weise: Über die Sprache selbst, über die spezifischen Termini, in denen der hochspezialisierte Austausch stattfindet. Kaum jemand, der sich Kultur nicht zum Gegenstand seiner Forschung gemacht hat, möchte die Inhalte freiwillig hören, geschweige denn lesen, ohne sich dabei schnell überfordert zu fühlen. Ich beziehe das nicht nur auf diejenigen ohne Abitur und damit ohne einen formalen Zugang zur universitären Bildung, sondern auch auf diejenigen mit höheren Bildungsabschlüssen aus anderen Forschungsdisziplinen. Der Unwille rührt wahrscheinlich nicht daher, dass es an Interesse, sondern vielmehr an Verständnis mangelt. Diese Erfahrungen und Beobachtungen durfte ich auch im Austausch mit „Disziplin-Fernen“ während dieser inter-/transdisziplinären Promotion machen. Kulturthemen gehen *alle* etwas an, nicht nur einen ausgewählten Kreis von Wissenschaftlern, daher sollten sie verständlich kommuniziert und allen Fachfremden zugänglich gemacht werden. Sie sollten von den Universitäten auf andere Kanäle übertragen werden, um den größtmöglichen Empfängerkreis zu erreichen. Interkulturelles und Transkulturelles Lernen beginnt zu Hause, sagt auch Antor (2006:39). Diese Aussage darf nicht sich selbst überlassen werden, denn Eltern können ihre Kinder nur dann entsprechend auf die Welt außerhalb des Nestes vorbereiten, wenn sie selbst bereits über entsprechende Sichtweisen und Kompetenzen verfügen.

Antor (2006:37) liefert einige Ideen für die Inter- und Transkulturelle Bildung an Schulen- und Hochschulen. Er sieht die Bildungsinstitutionen insbesondere vor der Herausforderung stehen, Interkulturelle Kompetenz zu vermitteln, die er als einen Sammelbegriff sieht, von: kulturtheoretischer Kompetenz (Vermittlung von Kulturmodellen), Alteritätskompetenz<sup>181</sup>,

---

<sup>181</sup> Schüler und Studenten müssen in der Lage sein, das Andere nicht lediglich als Bedrohung zu empfinden, sondern es als notwendiges Mittel zum Selbstverstehen und als Grundlage jedes hermeneutischen Prozesses zu sehen, die Verstehen erst ermöglicht.

epistemologischen und hermeneutischen Kompetenz, einer Relativierungskompetenz, sowie auch einer fremdsprachlichen Kompetenz, allgemein kommunikativen Kompetenz und Verhandlungskompetenz. Ganz besonders möchte ich hier die von ihm erwähnte **Stereotypenkompetenz** herausstellen, also die Fähigkeit, die oft erstarrten Denkmuster zu erkennen, derer sich die Menschen bedienen, um die Welt zu verstehen, sich in ihr zu platzieren und sich somit Orientierung und das Gefühl von Sicherheit zu verschaffen. „Nur, wer die eigenen Auto- und Heterostereotypen sowie die des Anderen kennt und um die epistemologischen Funktionen solcher Denkformen weiss, kann sie im Sinne eines interkulturellen Dialoges nutzbar machen und vermeiden, dass, wie Welsch sagt, Interkulturalität zum Konflikt wird“<sup>182</sup> (Antor, 2006:38).

Ungeachtet der Tatsache, dass aus anderen Forschungsrichtungen sich langsam die Wahrnehmung dieser Probleme herauskristalisiert, muss betont werden, dass sich im Bereich des Interkulturellen Managements die Einsicht noch nicht verfestigt hat, dass kulturvergleichende Forschung mit sehr vielen stereotypen Bildern einhergeht und diese der interkulturellen Zusammenarbeit nicht zum Vorteil gedeihen.<sup>183</sup> Zudem gibt es auch einen enormen Bedarf an Sensibilisierung in Hinblick auf Stereotype und Vorurteile. Wie entstehen sie? Wie treten sie auf? Wie steuern sie die Kommunikation/Zusammenarbeit? Wie kann man sie selbst erkennen, wie verändern? Wie den Umgang mit ihnen pädagogisch umsetzen, um ihrer durch geeignete Bildungsmaßnahmen Herr zu werden? Ist Letzteres überhaupt möglich? Diese und viele andere Fragen machen auf eine große Lücke im Interkulturellen aber auch Internationalen Management aufmerksam, derer man sich dringend annehmen und andere Disziplinen, wie bspw. die Soziologie oder Sozialpsychologie viel stärker als bisher um Antworten bemühen sollte.

---

<sup>182</sup> Stereotype, insbesondere ihre negativen Formen, führen zu Konflikten. Vor diesem Hintergrund thematisieren auch auf der Unternehmensebene Dietz/Petersen (2005) die Einflussnahme der Stereotype auf das Management. „Die fundamentalen psychologischen Phänomene, die verhindern, dass Menschen unterschiedlicher Gruppenzugehörigkeit reibungslos miteinander interagieren, sind Stereotype und Vorurteile.“ (Dietz/Petersen, 2005:254) Sie können zu Misstrauen, persönlichen Konflikten und einem Mangel an Kooperation zwischen Mitarbeitern führen. Darüber hinaus sind sie der primäre Grund für soziale Diskriminierung, die dabei nicht nur zu einer Reduktion des Talentpools eines Unternehmens führt, sondern auch die Arbeitsleistung und Karrieren der Betroffenen beeinflusst durch bspw. Frustration und Verlust von Selbstvertrauen, also bis hin zu psychischen aber auch physischen Gesundheitsbeeinträchtigungen.

<sup>183</sup> Erstmals nehmen Schneider/Hirt (2007:154 ff.) in ihrem Lehrbuch zum Multikulturellen Management das Thema „Stereotype“ auf. Sie befassen sich allgemein mit ihrer Entstehung, Aktivierung, Änderung und dem Umgang mit ihnen. Dennoch muss angemerkt werden, dass die Autoren das Thema lediglich erwähnen, den Umgang mit Stereotypen aber weiterhin praktizieren, was sich bspw. in der Anwendung der Kulturdimensionen Hofstedes auf die ehemaligen osteuropäischen Staaten, einschließlich Polen, niederschlägt (vgl. ebd. S. 130 f.). So tragen sie die stereotypen Sichtweisen auf Polen ungerührt weiter.

### 4.3.3 Perspektiven

Einige Perspektiven, erstens des Umgangs mit Stereotypen im wirtschaftlichen Kontext, die einen möglichen und ausbaufähigen Weg, insbesondere für den Bereich des Interkulturellen Managements aufgezeigt haben und zweitens auch des Vorbeugens, in diese hineinzufallen, wurden im Laufe der Arbeit bereits genannt. Demorgon (2006) schlägt eine Möglichkeit vor, die darin besteht, Diskrepanzen, die in Kontakt mit anderen Ländern entstehen, auf der Grundlage einer allgemeinen menschlichen *Logik der situativen Antagonismen* zu verstehen. Wie im Kapitel 1.1 dieses Buches bereits dargestellt, handelt ein Vertragspartner, der sich hinsichtlich einer bereits bestätigten Entscheidung anders besinnt und vom Vertrag zurücktritt oder Veränderungen innerhalb desselben beabsichtigt, nicht aufgrund vorherrschender Nationalwerte, sondern im Spannungsfeld der Antagonismen, in diesem Fall zwischen Kontinuität und Wandel (vgl. ebd.). So ist es zum einen notwendig, an getroffenen Entscheidungen festzuhalten, es ist aber auch genauso wichtig, die sich verändernde Konjunktur im Auge zu behalten und Entscheidungen an wirtschaftlichen Rahmendaten auszurichten und anhand dieser, wie die Ökonomen sagen, „rational“ und „nutzenmaximierend“ zu handeln.

Auch kann das Fallen in unsinnige Stereotype, wie bspw. „deutscher Fleiß“ und „polnische Faulheit“ zusätzlich vermieden werden, sobald *Koordinations- und Motivationsaspekte* (vgl. u. a. Wolff, 1999) in das Zentrum der Betrachtung rücken, wie es bereits in Kapitel 3.3.2.3.1 angesprochen wurde. Hat der Arbeitgeber dafür Sorge getragen, dass dem Mitarbeiter genügend Ressourcen zur Verfügung gestellt wurden, so dass dieser die ihm gestellte Aufgabe lösen *konnte*? Und hat der Arbeitgeber dem Mitarbeiter einen persönlichen Nutzen aus der Ausführung der übertragenen Aufgabe in Aussicht gestellt, die seine Anstrengungen belohnte (für ihn persönlich also „nutzenmaximierend“ wirkte), weshalb er sie auch lösen *wollte*? Hier verschiebt sich die Betrachtung von Problemen nationalkultureller Differenzen, die häufig in Stereotypen münden und dazu dienen, abfällige Behauptungen zu generieren, auf die Betrachtung ökonomischer Zusammenhänge, die bessere und für beide Seiten zielführendere Erklärungen für Problemdarstellungen erlauben.

Dieser Erklärungsansatz lässt sich, wie insbesondere aus dem Kapitel 3.4 deutlich wurde, auf das rationale Handeln der Akteure vor dem Hintergrund unterschiedlicher *institutioneller Rahmenbedingungen* ausweiten. Diese Möglichkeit erlaubt es, den Blick auf nationalkulturelle

Differenzen soweit zu verändern, dass den handelnden Akteuren ein gegenseitiges Verstehen ermöglicht wird, ohne auf Stereotype zurückgreifen zu müssen. Es geht hier also um das Spannungsverhältnis zwischen Unternehmen und Staat und dem das Verhältnis bestimmenden Regulierungsapparat und seine Einflussnahme auf Individuen. So kann bspw. ein Bildungssystem, das sich zwischen Deutschland und Polen in einigen Ausbildungsberufen unterscheidet, eine entscheidende Rolle<sup>184</sup> bei der personalwirtschaftlichen Planung und Führung spielen. Eine entsprechende Kenntnis dieser Rahmenbedingung führt auch zu einem besseren Verständnis der Menschen und entsprechender Unternehmensabläufe vor Ort. Die Kenntnis darüber verhindert Stolperfallen in die eigenen Vorurteile und eröffnet zugleich Handlungsoptionen. Auf diese Weise fällt dann bspw. auf, dass der Pole nicht faul und unfähig ist, seine Arbeit zu verrichten, sondern dass er anders ausgebildet ist und ihm nach einem eher theoretischen Ausbildungsabschluss zu Beginn der Berufstätigkeit Praxis-Know-How fehlt, wofür in diesem Fall der deutsche Arbeitgeber in Polen Sorge tragen muss und diesen Umstand in seiner wirtschaftlichen Planung einkalkulieren muss.

Neben den Stereotypen, die sich als großes Problem der Interkulturellen Managementforschung herausgestellt haben und im deutsch-polnischen Kontext als zentral angesehen werden dürften, gibt es noch weitere Diskrepanzen, die sich in diesem Bereich auftun. Rothlauf (1999:8) betont z. B., dass eine der entscheidenden Voraussetzungen für die Gültigkeit des Interkulturellen Managements darin besteht, dass insbesondere innerhalb einer interkulturellen Zusammenarbeit *kulturbedingte* Managementprobleme auftreten können, denen man dann mit Hilfe einer konkreten Managementprozessgestaltung entgegenwirken möchte. Auch Merkens (2006:229) bemerkt nicht nur, dass sich das Interkulturelle Management auf die Hauptgrundannahme stützt, dass es Unterschiede zwischen Kulturen gibt, sondern auch, dass in unterschiedlichen Kulturen es auch unterschiedliche Auffassungen von Management gibt und dass in einzelnen Unternehmen sich jeweils unterschiedliche Kulturen herausbilden. Innerhalb der der Literatuarbeit zugrundegelegten kritischen Bestandsaufnahme wurde jedoch deutlich, dass die im Interkulturellen Management als Ausgangsbasis genommene Kultur für kulturelle Unterschiede verantwortlich gemacht wird, die es de facto nicht gibt, da ihre Existenz aus Stereotypen abgeleitet wird. Darüber hinaus wird Kultur aber auch, gleich einem Sündenbock, für bestimmte Phänomene innerhalb von Unternehmen missbraucht. Das folgende Kapitel setzt sich mit diesem Problem auseinander.

---

<sup>184</sup> Andere mögliche Rahmenbedingungen könnten z. B. Mitbestimmungsrechte oder gesetzlicher Kündigungsschutz darstellen.



#### 4.4 Diskrepanz 2: Kultur als Sündenbock

Für das Management in interkulturellen Kontexten kann bedeutsam werden, dass mitunter Konflikte mit völlig anderen Ursachen von den Beteiligten als interkulturelle Konflikte deklariert werden. Knapp (2003) berichtet in einer Fallstudie von Spannungen zwischen der Zentrale eines internationalen Unternehmens in Deutschland und der kurz vorher erworbenen englischen Tochtergesellschaft, in der die Briten im Interesse der Effektivitätssteigerung des Gesamtunternehmens ihre traditionellen Arbeitsabläufe und Organisationsstrukturen den Vorgaben der Zentrale anpassen sollten. „Die Gründe für die als notwendig erachteten Veränderungen wurden den Briten jedoch weder mitgeteilt, noch waren sie an deren Konzipierung des Wandels beteiligt. Obwohl es direkte interpersonale Kontakte zwischen der Zentrale und der Tochter nur auf der obersten Führungsebene gab und das mittlere Management von Zentrale und Tochter nur wenig und dann überwiegend nur schriftlich in Englisch zu Arbeitsabläufe-betreffenden Themen miteinander kommunizierte, entwickelten sich zwischen dem deutschen und britischen mittleren Management offene Animositäten, die angeblich ihre Ursache im Kommunikationsverhalten der jeweils anderen Gruppe hatten: Die Briten monierten die Direktheit und Unfreundlichkeit der Deutschen („Die Deutschen haben immer einen Kommandoton“) und diese wiederum die Vagheit und Unernsthaftigkeit der Briten („Die Briten sagen immer nur 'possibly' und 'perhaps“) - also Eigenschaften des kommunikativen Stils, die aber für die meisten Manager nicht in eigener Interaktion erfahren worden waren und deshalb nur auf *Stereotypen* über Verhaltensweisen der jeweils anderen Kultur basieren konnten. Hier wurde ein Konflikt, der durch *mangelhafte Kommunikation über notwendige Organisationsveränderungen* [also ein *Informationsproblem*] entstand, von den Beteiligten zu einem interkulturellen umgedeutet und die eigentliche Konfliktursache dadurch verdrängt (Knapp, 2003:126 f.).“

Auch Gibson et al. (2003) verweisen darauf, dass manche Beteiligten dazu neigen, alle Probleme den kulturellen Unterschieden zuzuschreiben, sobald ein internationales Projekt in Schwierigkeiten gerät. Dabei werden oft *strukturelle* oder *interessensbedingte Reibungspunkte* übersehen.

Vergleichbares wurde bereits auch in Kapitel 3.3.2.3.1 herausgearbeitet. Hier wurde dargestellt, dass das von Schondelmayer (2008) entdeckte Kulturmuster von deutschem Fleiß auf der polnischen Seite nicht bloß mit einer schlechten polnischen Arbeitsmoral der Kollegen abgetan werden kann.

Auch hier stimmten die *organisatorischen Rahmenbedingungen* nicht, was sich zum Beispiel darin äußerte, dass Mitarbeiter ihre Arbeit zum Teil gar nicht erledigen konnten, weil bestimmte Werkzeuge nicht vorhanden waren. Zugleich war auch ein Motivationsmangel gegeben, da die Mitarbeiter für wenig Gehalt nicht mehr tun wollten, als nötig.

Klimkeit/Bäzner (2009:225) weisen in einer Studie, in der Unternehmensfusionen und -übernahmen betrachtet wurden, auf Problemfelder hin, die denen bei Knapp (2003) sehr ähnlich sind. So muss insbesondere dann Kultur als Sündenbock herhalten, wenn die Transaktionen nicht wie gewünscht verlaufen und Fehler beim Integrationsmanagement auftreten. Die Versuchung ist hierbei sehr groß, von diesen Fehlern abzulenken, indem auf die Inkompatibilität der beteiligten Kulturen verwiesen wird. Deshalb haben die Autoren in der Auswertung ihrer Studie genau darauf geachtet, ob in Fällen, in denen Kultur ursächlich für Integrationsprobleme zu sein schien, sie tatsächlich die Ursache dafür war - oder ob andere Gründe dadurch einfach verschleiert wurden. Als Ergebnis ermittelten sie unterschiedliche Ursachen, wobei kulturelle Unterschiede zwischen den beteiligten Unternehmen nur einen Faktor von vielen darstellten:

1. In vielen Fällen spielte die Identität der beteiligten Personen und die damit zusammenhängenden Bilder vom eigenen und dem anderen Unternehmen eine Rolle. „Insbesondere bei einem Zusammenschluss zwischen zwei direkten Wettbewerbern gibt es häufig *Stereotype* und gegenseitige Abgrenzungen aus der Zeit vor der Transaktion. Plötzlich wird der bisherige Konkurrent zum Kollegen, Vorgesetzten oder Mitarbeiter. Auch *Vorbehalte auf nationaler Ebene* können hierbei eine Rolle spielen, die nicht an konkrete kulturelle Unterschiede geknüpft sind, sondern auf grundlegenden Aversionen gegenüber bestimmten Nationen beruhen (Klimkeit/Bäzner, 2009:226, [Kursive Hervorhebung nicht im Original enthalten]).“ Götz/Bleher (2000:13 f.) weisen ebenfalls auf ähnliche Kommunikationsbarrieren hin. Neben der subjektiven und selektiven Realitätswahrnehmung<sup>185</sup> sehen sie vor allem als Hindernisse die Stereotypisierung und Nationale

---

<sup>185</sup> Zur subjektiven und selektiven Realitätswahrnehmung in Kommunikationsprozessen haben insbesondere Schulz von Thun (u. a. 1999) aber auch Watzlawick et al. (2000, vgl. auch Watzlawick, 2000) und Satir et al. (2000) Grundlagenwerke geliefert, die vor allen Dingen die psychologische Seite der Kommunikation anschaulich und in vielerlei Hinsicht humorvoll darstellen und entschlüsseln. Während Paul Watzlawick seine berühmte These aufstellt, dass man nicht *nicht* kommunizieren könne, wird die Forschung Friedemanns Schulz von Thun von der Frage geleitet, wie er mit sich selbst und anderen durch die Art und Weise seiner Kommunikation umgeht. Insbesondere sein „Vier-Ohren-Modell“ hat eine große Verbreitung erfahren. Virginia Satir (2000) entwickelte insbesondere im Bereich der Familientherapie das Konzept der Kommunikationshaltungen, dessen Muster entsprechende Formen von Überlebenshaltungen darstellen.

Überheblichkeit.<sup>186</sup>

2. Zusätzlich war oftmals das *Verhalten von Vorgesetzten* für die Verursachung von Integrationsproblemen verantwortlich. Sie lösten als diejenigen, die von der „anderen Seite“ stammen, durch problematisches, persönlichkeitsbedingtes individuelles Verhalten Abgrenzungsprozesse aus. „Wenn die Kompetenzen, Leistungen und Erfahrungen von Mitarbeitern „der anderen Seite“ infrage gestellt werden, werden Mitarbeiter auf ihre hergebrachte Identität zurückgeworfen und betonen diese umso stärker. So kann es zu dem berüchtigten „wir und die anderen“-Phänomen kommen (ebd.).“ In ihrer Studie bemerken die Autoren, dass dieser Aspekt insbesondere dann besonders deutlich wurde, als die Führungskräfte mit problematischem Verhalten ausgetauscht wurden. Der Austausch bewirkte, dass die Probleme sofort behoben wurden (vgl. Klimkeit/Bäzner, 2009:228).

3. Unterschiedliche, insbesondere aber gegensätzliche Erwartungshaltungen der Mitarbeiter führten auf beiden Seiten zu Konflikten und Integrationsproblemen. „Häufig bezogen sich diese auf das Machtverhältnis im neuen Unternehmen. Manager auf der Käuferseite hatten zum Beispiel in einem Fall die Erwartung, es würden grundsätzlich ihre Systeme übernommen werden, während das Management einen "Best of Both Worlds"-Ansatz verfolgte. Durch *suboptimale Kommunikation* im Vorfeld konnten so unangemessene Erwartungen entstehen, die in der Praxis zu Konflikten geführt haben (ebd. S. 226, [Kursive Hervorhebung nicht im Original enthalten]).“

4. Eine Ursache, die die stärksten Integrationsprobleme verursachte, war die empfundene *Bedrohung des eigenen Status* bzw. der Position und Kompetenzen im Unternehmen (vgl. ebd., S. 227).

Weitere Ursachen waren u. a. *strukturelle Unterschiede* und *mangelndes Vertrauen*, die von den Autoren jedoch nicht tiefer thematisiert werden. Schließlich spielen auch allgemeine Rahmenbedingungen eine Rolle: „Ist es um die wirtschaftliche Situation des neuen Unternehmens

---

<sup>186</sup> Das Ergebnis dieser Kommunikationsbarrieren sind Missverständnisse, Beleidigungen und das Brechen von kulturbedingten Tabus. „Auf seiten der Gesprächspartner führen solche Störungen zu Irritationen, Unsicherheiten, dem Unvermögen, ein Gespräch zu interpretieren und damit letztendlich zur emotionalen Ablehnung des Kommunikationspartners, schlimmstenfalls eines ganzen Kulturkreises.“ (Götz/Bleher, 2000:14)

schlecht bestellt, erhöht sich das Konfliktpotential und der Reflex, „die Anderen“ für die Lage verantwortlich zu machen, ist nicht weit (Klimkeit/Bäzner, 2009:228).“

Auch Ferrari/Rothgängel (2003:64 ff.) machen auf ähnliche Probleme aufmerksam. Bei den Systemdiagnosen einer Cultural Due Diligence stellen sie fest, dass bspw. das Tempo von Veränderungsprozessen im Unternehmen von manchen Personen verlangsamt werden kann, weil sie Verschlechterungen befürchten und deshalb den Prozess hinauszögern. Ebenso kann auch der Informationsfluss im Unternehmen nicht funktionieren, weil entweder notwendige Strukturen und Netze nicht ausgebildet sind oder wichtige Informationen vorenthalten bzw. nur sporadisch weitergegeben werden. Nach Farhadi/Tovstiga (2008:186) verringert ein solches Verhalten die Vertrauenswürdigkeit der Unternehmensleitung: „Kommunikation spielt eine wichtige Rolle beim Management der Erwartungen unterschiedlicher Interessensgruppen. Verspätete Kommunikation führt meistens zu Misstrauen gegenüber dem Leadership und einer manchmal unkontrollierbaren Eigendynamik von Gerüchten. Mangelnde sowie mangelhafte Kommunikation verunsichern die Mitarbeiter erheblich. Kommunikation ist die Basis eines besseren Arbeitsklimas. Sie stellt das Verständnis für die kulturellen Unterschiede sowie gegenseitiges Vertrauen zwischen Arbeitgebern und -nehmern her (ebd.).“

Sämtliche hier aufgelisteten Aspekte wurden fälschlicherweise als kulturelle Unterschiede deklariert. Es zeigt sich aber auch, dass eine viel zu schnelle Reduzierung von Konflikten auf kulturelle Unterschiede - zu Recht - zusehends in die Kritik gerät. Gerade weil in letzter Zeit praktizierende Wissenschaftler zu Fehleinschätzungen kulturbedingter Probleme gelangten, gerät das Interkulturelle Management mittlerweile erkennbar in Verruf. Manche bescheinigen der interkulturellen Forschung gar die „Tiefe eines Kartoffelchips“ (vgl. Garrott, 1995:223). „Für Interkulturelles Management ist es deshalb bedeutsam, *pseudo-interkulturelle Probleme* zu erkennen, bei denen Aspekte der interkulturellen Kommunikation gleichsam als Sündenbock für andere Probleme der Kooperation und Kommunikation vorgeschoben werden (Knapp, 2003:127 f.).“

#### 4.4.1 Lösungsmöglichkeiten und Ansätze

Um diese Probleme systematisch anzugehen, kann man sich z.B. der Analyseansätze der Personalökonomik<sup>187</sup> bedienen. Dabei erscheint es zunächst hilfreich, die bisher in Kapitel 4.4 genannten Aspekte jeweils voneinander zu trennen, um Problemfelder besser bestimmen zu können. So wird sichtbar, dass bspw. Schwierigkeiten auftreten, die ursprünglich der Kultur zugeschrieben wurden, die aber tatsächlich aus der Person des betreffenden Akteurs resultieren. In einem solchen Fall handelt es sich dann um personenbedingte Personalprobleme. Zum anderen kommt es auch zu Problemen, für die ebenfalls kulturelle Unterschiede verantwortlich gemacht werden, deren Ursache aber in der Organisation liegt. Diese werden dann als organisationsbedingte Personalprobleme klassifiziert.<sup>188</sup>

Zu den *organisationsbedingten Personalproblemen* lassen sich z. B. Informationsprobleme, wie sie von Knapp (2003), Ferrari/Rothgänger (2003) und auch von Klimkeit/Bäzner (2009) geschildert wurden, zählen, aber auch Koordinationsprobleme, bspw. aufgrund nicht verfügbarer materieller Ressourcen, wie sie sich bei Schondelmayer (2008, vgl. Kapitel 3.3.2.3.1 in diesem Buch) herausarbeiten ließen. Sie können im ökonomischen Sinne als eine „Fehlallokation von Inputrechten“ gesehen werden.

Zu den *personenbedingten Personalproblemen* können z. B. die von denselben Autoren genannten

---

<sup>187</sup> Aufgabe eines jeden Unternehmens ist das Wirtschaften mit dem Ziel des zweckgerichteten Handelns. Dies gilt in gleicher Weise auch für den Mitarbeiter, da menschliche Arbeit wertvoll und teuer ist und damit effizient und wirtschaftlich eingesetzt werden muss. Die Personalwirtschaft wird dadurch zu einer betriebswirtschaftlichen Mitarbeiterversorgung. Das bedeutet einerseits Unternehmensbedürfnisse zu befriedigen, denn das Unternehmen muss bestmöglich mit geeigneten Mitarbeitern versorgt werden, andererseits stehen dem Mitarbeiterbedürfnisse entgegen, denn für Mitarbeiter eines Unternehmens muss Sorge getragen werden. Sie müssen betreut, entwickelt, geführt, verwaltet und entlohnt werden. Zur *Personalwirtschaft* im weiteren Sinne zählt die Untersuchung sämtlicher Einflussfaktoren für das betriebliche Personalmanagement. Bei personalwirtschaftlichen Aufgaben handelt es sich insofern um typische Querschnittsfunktionen. „Personalfragen sind keineswegs nur in einer bestimmten Abteilung im Unternehmen - der Personalabteilung - zu lösen, sondern in unterschiedlichen Akzentuierungen auch in den anderen Bereichen des Unternehmens. Sie bieten eine genuin unternehmerische Herausforderung, der angesichts der häufig zu hörenden Beteuerung, der Mitarbeiter sei die wertvollste Ressource, eine besondere Aufmerksamkeit zukommen sollte. (...) Zu den Einflussfaktoren personalwirtschaftlicher Entscheidungen gehören keineswegs nur die innerhalb des Unternehmens gesetzten Parameter. Nach institutionenökonomischer Lesart finden sich Einflussfaktoren für das betriebliche Geschehen vielmehr auf drei Ebenen. Außer auf der Ebene der Managemententscheidungen, die direkt innerhalb des Unternehmens gefällt werden, finden sich die (...) Einflussfaktoren auf der Ebene des Individuums und solche auf der Ebene der institutionellen Rahmenbedingungen, wie beispielsweise gesetzlicher Kündigungsschutz oder Mitbestimmungsrechte. Sowohl individuelle Eigenschaften der Akteure, als auch institutionelle Rahmenbedingungen haben somit Folgen für die Wirkung von personalwirtschaftlichen Entscheidungen innerhalb des Unternehmens (Wolff/Lazear, 2001:46 ff.).“ *Das Personalmanagement* wird als ein engerer Begriff der Personalwirtschaft verstanden, bei welchem die Führung, Leitung und Steuerung des Personals im Mittelpunkt steht (vgl. Olfert/Steinbuch, 1995:25). Es umfasst u. a. folgende Funktionen: Personalplanung, -beschaffung, -führung, -beurteilung, -entlohnung, -betreuung, -entwicklung, -verwaltung, und Personalfreistellung.

<sup>188</sup> Eine ähnliche Herangehensweise erfolgte bereits im Kapitel 3.3.2.3.1 dieses Buches.

Stereotype oder Vorbehalte auf nationaler Ebene zählen oder ein auffallend negatives Verhalten von Vorgesetzten (Klimkeit/Bäzner, 2009), die zunächst als „Qualifikationsmängel“ gewertet werden können. Darüber hinaus wurden von den Autoren aus Kapitel 4.4 auch interessenbedingte Reibungspunkte (Gibson et al., 2003) genannt oder eine Mitarbeiterfrustration am Arbeitsplatz (Schondelmayer, 2008, vgl. Kapitel 3.3.2.3.1 in diesem Buch), die auf einen „Motivationsmangel“ schließen lassen.

Im Folgenden wird auf die jeweiligen Problemfelder der „Person“ und „Organisation“ näher eingegangen und die jeweiligen ökonomischen Handlungsoptionen eröffnet.

#### **4.4.1.1 Personenbedingte Personalprobleme**

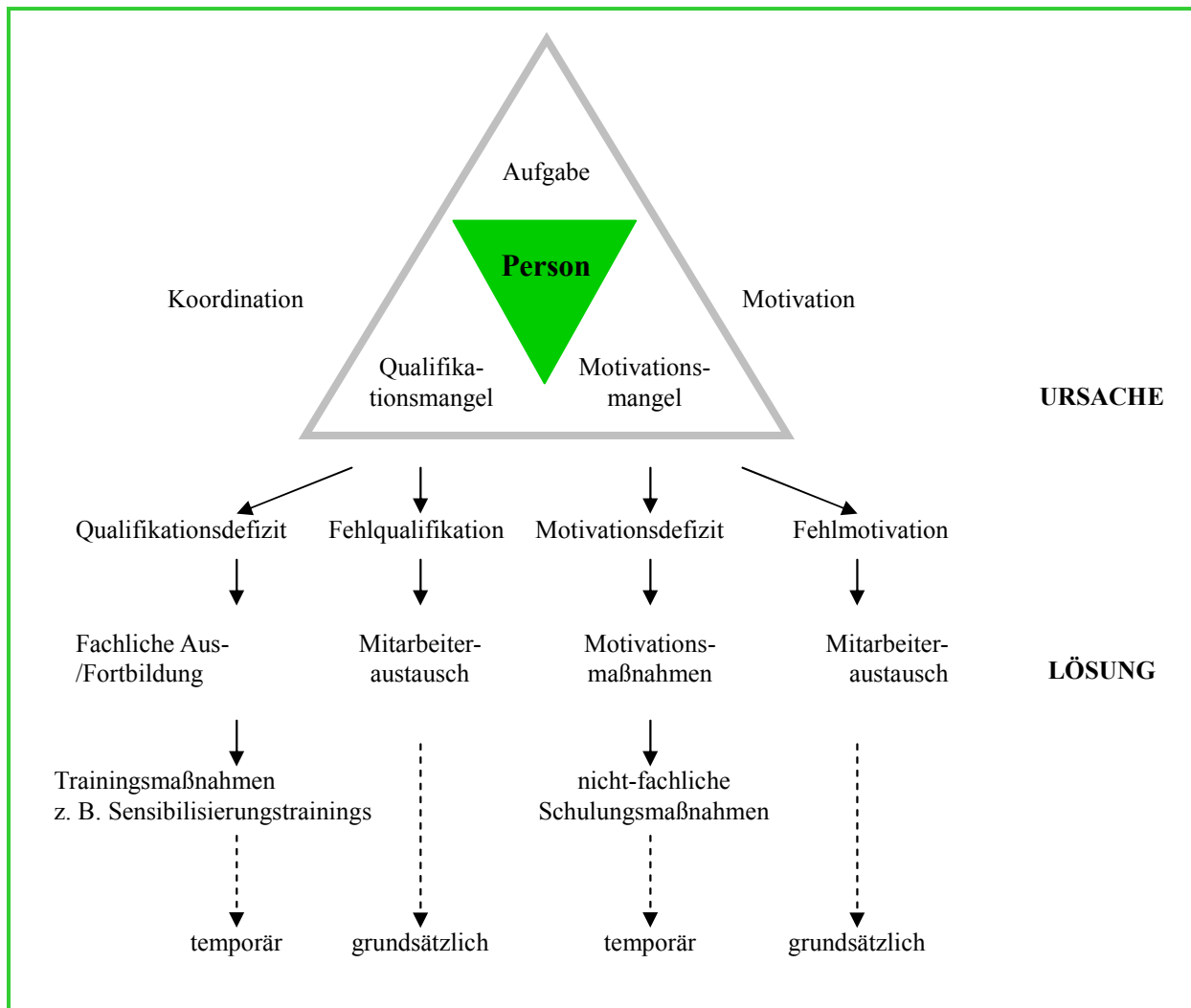
Wolff/Pooria (2004:453) bemerken, dass die Interaktion von Akteuren unterschiedlicher kultureller Sozialisation erhebliches Konfliktpotential birgt, weshalb auch kulturbedingte Interaktionsprobleme im Interkulturellen Management vorwiegend als Fragen des Bewusstseins und des Informationsstandes über die Kultur des Interaktionspartners gesehen werden. Auf dieser Grundlage bietet das Interkulturelle Management viele „Kultur-Analysen“, die jeweils ganz spezifische, kulturgeprägte Inhalte widerspiegeln, mit dem Ziel, bestimmte Bewusstseinsprozesse beim jeweiligen Leser in Gang zu setzen, um auf diese Weise eventuelle Verhaltensveränderungen anzuregen. Dass dieser Aspekt nicht unproblematisch ist, hat die Diskussion in den vorangegangenen Kapiteln gezeigt.

„Ökonomische Theorie geht [dagegen] etwas anders vor: zunächst bietet sie eine Klassifizierung kulturbedingter Problemfelder, ohne unmittelbar auf die konkreten Inhalte kulturspezifischer Verhaltensweisen einzugehen. Die Überlegungen sind von ihrem theoretischen Abstraktionsgrad her allgemeingültig, in dem Sinne, dass sie nicht bestimmte Kulturen beschreiben. Dies ist auch deshalb von Vorteil, als dafür zunächst keine Kenntnisse landesspezifischer Kulturstandards sowie deren Ausprägung und Veränderung in konkreten Interaktionen notwendig sind. Darüber hinaus integriert die Systematik ökonomischer Ansätze neben individuumzentrierten auch Analyse- und Lösungskonzepte auf der Ebene kollektiver Akteure [also: Unternehmen] (Wolff/Pooria, 2004:453, [Einschub nicht im Originaltext enthalten]).“

Um eine ökonomische Sicht auf kulturbedingte Problemfelder zu ermöglichen, stellen Wolff/Pooria

(2004:455, vgl. auch Wolff, 1999:231 ff. und Wolff/Lazear, 2001:54) eine „Landkarte“ vor, um zunächst gegebene Probleme exakt bestimmen zu können. Als erstes stellen sie fest, dass unabhängig von der Kulturproblematik sich Interaktionsprobleme zwischen ökonomischen Akteuren immer als Koordinations- und Motivationsprobleme im Hinblick auf die Allokation knapper Ressourcen interpretieren lassen (vgl. Wolff/Pooria, 2004:453 f.).

*Abbildung 17* konkretisiert die Ebene der Person. In ihrem Zentrum stehen auf den Einzelfall bezogene, personalbedingte Produktivitätsbarrieren, welche durch Unternehmensmaßnahmen vermindert werden können, die auf personenspezifische Besonderheiten abzielen. Konkret kann dieses Modell zur Systematisierung von Fragen des Personalmanagements z. B. in Hinblick auf die Notwendigkeit von Trainings, wie Sensibilisierungstrainings zum Umgang mit Stereotypen, herangezogen werden, die ihrerseits eine Personalentwicklungsmaßnahme darstellen. Vorab ist jedoch eine Aufschlüsselung von Personalproblemen nach Ursachenarten für die Auswahl von Lösungsansätzen ratsam.



**Abbildung 17:** Personenbedingte Personalprobleme  
 Quelle: Wolff/Lazear, 2001:54 (Teilaspekt, modifiziert)

Personenbedingte Produktivitätsbarrieren lassen sich daran erkennen, dass sie unter sonst gleichen Bedingungen *nicht* bei allen Akteuren auftreten. Die in den individuellen Eigenschaften der Akteure liegenden Ursachen von Produktivitätsbarrieren können zunächst in Koordinations- und Motivationsaspekten, und diese wiederum in solche temporärer und grundsätzlicher Art unterschieden werden (vgl. Wolff, 1999:234).

*Personenbedingte Koordinationsprobleme:*

Ein Koordinationsproblem kann aus fehlenden fachlichen Fähigkeiten eines Mitarbeiters resultieren, was in der Abbildung als *Qualifikationsmangel* bezeichnet wird. Dieser Mangel spiegelt sich dann in einem Qualifikationsdefizit oder einer Fehlqualifikation wider. Übertragen auf einen Auslandseinsatz eines Akteurs bedeutet dies, dass ein Qualifikationsdefizit bspw. im Sinne einer



fehlenden Sensibilität im Umgang mit „Kulturfremden“, innerhalb eines überschaubaren Zeitraumes durch eine fachbezogene Fortbildungsmaßnahme behoben werden könnte. Eine solche Maßnahme zum Ausgleich von Qualifikationsdefiziten stellen Trainings dar, die seitens des Unternehmens als eine finanzielle Investition in das Humankapital angesehen werden können. Liegt eine Fehlqualifikation vor, so muss der Akteur grundsätzlich ausgetauscht werden (vgl. u. a. Wolff/Lazear, 2001). Dies ist dann der Fall, wenn einem Mitarbeiter Aufgaben zufallen, die sein Kompetenzprofil grundsätzlich verfehlen. Es könnte sich z. B. wie bei Klimkeit/Bäzner (2009), um eine „falsche“ Arbeitskraft auf einer Führungsposition handeln, die durch ihr problematisches Verhalten Abgrenzungsprozesse bei ihren Mitarbeitern ausgelöst hat. Im konkreten Beispiel bewirkte ihr Austausch, dass die Personalprobleme sofort behoben wurden (vgl. ebd.).

#### *Personenbedingte Motivationsprobleme:*

Auch bei den personenbedingten Motivationsproblemen finden sich temporäre und grundsätzliche Produktivitätsbarrieren. Personenbedingte Motivationsprobleme werden in der *Abbildung 17* als *Motivationsmangel* bezeichnet. Liegt ein temporärer Motivationsmangel vor, so wird er analog zum Qualifikationsdefizit als Motivationsdefizit bezeichnet. Ein Motivationsdefizit äußert sich in einem „Durchhängen“ des Mitarbeiters - also in einer Motivationsschwäche (vgl. Wolff/Lazear, 2001:60). Das Defizit kann u.a. in persönlichen Umständen eines Mitarbeiters liegen und beispielsweise durch die Finanzierung nicht-fachbezogener Schulungsmaßnahmen und durch Hilfestellungen zur Bewältigung von Problemen im privaten Bereich behoben werden. Die Wirkung dieser Maßnahmen beruht eher selten auf einem monetären Transfer. Vielmehr kommen diese Maßnahmen den subjektiven, nicht-materiellen Bedürfnissen des Mitarbeiters entgegen (vgl. Wolff, 1999:242, Wolff/Lazear, 2001:60). Eine Fehlmotivation kann durch solche Maßnahmen nicht behoben werden. Diese kommt dann zum Tragen, wenn eine zu erbringende Arbeit grundsätzlich nicht mit den persönlichen Überzeugungen und Werten eines Mitarbeiters zu vereinbaren ist. Es gibt also einen elementaren Mißfit zwischen den Ansprüchen des Arbeitsplatzes und den persönlichen Neigungen des Mitarbeiters (vgl. ebd. S. 61).<sup>189</sup> In einem solchen Fall besteht der Lösungsansatz im Austausch bzw. einem anderweitigen Einsatz des Mitarbeiters.

---

<sup>189</sup> „Beispielsweise könnte man an einen Biochemiker mit stark ausgeprägtem ökologischem Bewusstsein denken, der für einen Chemiekonzern biologische Schädlingsbekämpfungsmittel erforscht. Soll dieser nach einer Reorganisation dazu beitragen, chemische Mittel herzustellen, so wäre denkbar, dass dies grundsätzlich nicht mit den persönlichen Überzeugungen und Werten des Mitarbeiters zu vereinbaren ist. Dieser Mitarbeiter wäre für den neuen Aufgabenbereich grundsätzlich intrinsisch fehlmotiviert (Wolff, 1999:242).“

#### 4.4.1.2 Organisationsbedingte Personalprobleme

Organisationsbedingte Personalprobleme lassen sich in Abgrenzung zu den personenbedingten daran erkennen, dass sie am Verhalten der - *durchschnittlichen* - Mehrzahl der von bestimmten Regelungen betroffenen Mitarbeiter zu beobachten sind. Deshalb kann hier angenommen werden, dass nicht persönliche Eigenarten oder psychische Befindlichkeiten einzelner den Ausschlag für die Wirkung von Regeln geben, sondern die Regeln selbst (vgl. Wolff/Lazear, 2001:62).

„Wenn unerwünschte Verhaltensweisen regelmäßig und allgemein zu beobachten sind, wird aus institutionenökonomischer Sicht nicht vermutet, dass alle Akteure Fehler machen oder einfach 'schlecht' sind. Vielmehr wird unterstellt, dass die Regeln 'schlecht' sind, das heißt nicht zielgerecht (Wolff/Lazear, 2001:62; vgl. auch Wolff, 1999:246).“

Zu organisatonsbedingten Koordinationsproblemen kommt es vor allem durch Fehlallokation von Inputrechten. Das zeigt sich u. a. daran, dass Akteure trotz vorhandener Motivation nicht oder nicht zum rechten Zeitpunkt den von ihnen erwarteten Beitrag zu einem bestimmten Leistungsprozess erbringen. Auf diese Weise können Leistungsziele nicht realisiert werden (vgl. *Abbildung 18*).



**Abbildung 18:** Organisationsbedingte Personalprobleme  
Quelle: Wolff/Lazear, 2001:54 (Teilaspekt)

Beispielsweise könnte, wie Knapp (2003) oder Klimkeit/Bäzner (2009) es darstellen, die Absprache zwischen den Akteuren nicht funktionieren, so dass nicht alle Mitarbeiter die richtige Information zum richtigen Zeitpunkt erhalten. In diesem Fall ist die Allokation der Inputressource „Information“ fehlerhaft (vgl. auch Wolff/Lazear, 2001, Wolff, 1999). Zu weiteren organisationsbedingten Koordinationsproblemen durch Fehlallokation von Inputrechten zählen u. a. materielle Ressourcen, auf die die Mitarbeiter keinen Zugriff haben, wie in dem Beispiel des oft fehlenden Gabelstaplers bei Schondelmayer (2008). Es liegt also eine fehlerhafte Zuordnung von Zugriffsrechten auf Ressourcen, da es dem Mitarbeiter nicht möglich ist, mit den ihm zugeteilten Inputressourcen die ihm gestellte Aufgabe in der gewünschten Weise zu erfüllen. Hier liegt also ein Mißfit zwischen Aufgabenstellung und Ressourcenausstattung eines Arbeitsplatzes vor (vgl. u. a. Wolff/Lazear, 2001:64, Wolff, 1999). Ein Lösungsansatz läge entweder in der Neuordnung von Aufgaben auf mit anderen Rechten ausgestattete Aufgabenträger oder in der Reallokation von Rechten auf die bisherigen Aufgabenträger. Als exemplarische Maßnahmen zur Korrektur der Fehlallokation von Inputrechten erwähnt Wolff (1999:248 ff., vgl. auch Wolff/Lazear, 2001:64) u. a. eine eindeutige Kommunikation der angestrebten Leistungsziele und der dafür notwendigen Beiträge oder eine Veränderung der Zugriffsrechte auf Betriebsmittel.

Organisationsregeln können aber auch Fehlanreize festschreiben und so organisationsbedingte Motivationsprobleme in Leistungsprozessen verursachen. „Dies ist grundsätzlich dann der Fall, wenn Akteure durch ihre Inputentscheidungen in einem Leistungsprozess Auszahlungswirkungen erzeugen können, an denen sie nicht beteiligt sind. Die Rechte am Output aus einem Leistungsprozess fallen dann nicht mit den Entscheidungsrechten bezüglich der verwendeten Inputfaktoren zusammen (Wolff/Lazear, 2001:65).“ Als eine Folge davon, werden die Akteure bspw. zu Trittbrettfahrern. Beim Lösungsansatz geht es deshalb hier vor allem darum, den „Komplementaritätsanforderungen der Trias von Aufgabe, Koordination und Motivation gerecht zu werden und so für den gesamten betrachteten Mitarbeiterkreis wirksame Verhaltensanreize zu schaffen. Dies geschieht durch die Reallokation von Rechten am Output. Der Anteil eines Mitarbeiters am Ertrag aus einem Leistungsprozess muss zur Aufgabe und zu den ihr zugeordneten Inputrechten passen. Die Lösung für organisationsbedingte Motivationsprobleme liegt deshalb in der beitragsadäquaten Allokation von Erfolgsbeteiligungen durch entsprechende Anreizsysteme. (...) [So wird sich bspw. eine Führungskraft], die über die zur Projektierung einer Produktinnovation notwendigen Inputressourcen verfügt und über ihre Verwendung entscheidet, mit besonderem Eifer

um einen effizienten Ressourceneinsatz bemühen, wenn sie auch am Erfolg des Projekts beteiligt ist (Wolff/Lazear, 2001:65 f.).“

#### **4.5 Zusammenfassende Darstellung**

Das Interkulturelle Management baut, wie Merkens (2006) bemerkt, auf drei Grundannahmen auf, wobei die erste, die er als trivial bezeichnet, wohl auch die ausschlaggebende sein dürfte: Es gibt Unterschiede zwischen Kulturen. Aus dieser Erkenntnis heraus entwickelte sich über die letzten drei Jahrzehnte in Deutschland langsam die wissenschaftliche Disziplin, die wir heute als das Interkulturelle Management kennen. Diese relativ neue Forschungsrichtung sollte eine Schlüsselfunktion einnehmen, im Sinne einer mentalen Öffnung gegenüber anderen Ländern und Kulturen, bedingt durch den Wunsch nach einer *partnerschaftlichen Zusammenarbeit* (vgl. Rothlauf, 1999). Wie die Kapitel 1 und 3 gezeigt haben, geht dieser Wunsch im deutsch-polnischen Kontext häufig nicht in Erfüllung. Stereotype Sichtweisen aufeinander verhindern oft eine vernünftige Annäherung der Akteure beider Länder und auch die wenigen verfügbaren kulturvergleichenden Studien tragen diesem Wunsch nicht Rechnung. Ganz im Gegenteil, insbesondere hier findet nämlich, unter dem Deckmantel der Wissenschaft, kein angemessener Umgang mit dem empfindlichen Thema „Kultur“ statt. Wie in Kapitel 3.3 gezeigt wurde, lassen Forscher ihrer eigenen Voreingenommenheit in kulturvergleichenden Studien freien Lauf oder sichern diese durch Vertextungsstrategien gegenüber dem Rezipienten kommunikativ ab. Die Folge davon sind Zerrbilder, die beiden Ländern keineswegs gerecht werden und bei ihrer praktischen Umsetzung keine befriedigende Zusammenarbeit erlauben. Das Kapitel 4 versuchte herauszufinden, ob ein Umgang mit diesen Problemen in den Wirtschaftswissenschaften, insbesondere aber im Bereich des Interkulturellen Managements erfolgt. Das Interkulturelle Management, das sich im Laufe der Jahre aus dem Internationalen Management hervorgetan hat, müsste doch hier, so sollte man meinen, entsprechende Warnhinweise aufstellen. Während von Forschern anderer Disziplinen, wie des Internationalen Managements, Kulturstudien mit vorsichtiger Distanz betrachtet werden und sie ihnen zufolge lediglich Möglichkeitsaussagen zur ersten Orientierung darstellen, die im Ausland schleunigst durch eigene Erfahrungen ergänzt werden sollten, um Stereotypen nicht aufzusitzen, wird im Interkulturellen Management, das sich ausschließlich mit dem Einfluss von Kultur auseinandersetzt, dieses Thema geradezu stiefmütterlich behandelt. In den Hand- und Lehrbüchern zum Interkulturellen Management wird dem Stereotypenproblem gar nicht erst begegnet oder das Problem wird zwar wahrgenommen, es aber nicht in das Problemfeld kulturvergleichender Forschung gestellt, sondern losgelöst davon gesehen.

Viele Forscher fühlen sich heute geradezu berufen, die im Interkulturellen Management enthaltenen kulturellen Überlegungen z. B. in Hinblick auf Kulturkonzepte aufzugreifen und anzuwenden. Dadurch wird aber auch deutlich, wie sehr diejenigen, die sogar für die Lehre verantwortlich sind, selbst durch Stereotype geprägt sind und diese undifferenziert sowohl in den Unterricht, als auch durch ihre Publikationen in die Gesellschaft hineintragen. Dieses Verhalten wird bisher nur von Wenigen scharf kritisiert (vgl. z. B. die Arbeiten von Breidenbach/Nyíri, 2001 oder Garrott, 1995).

Um dieses Problems Herr zu werden, bemühen sich einige Forscher um neue Ansätze. Aus diesem Grunde wurden die Themen Interkulturalität und Transkulturalität diskutiert. Der Begriff der Interkulturalität ist in der kulturvergleichenden Forschung deutlich dominanter, seine Anwendung birgt aber auch einige Risiken, da er nicht nur für die Qualität der Verschiedenheit sensibilisiert, sondern auch Differenzen verschärft, die Ab- und Ausgrenzung, Ablehnung und Widerstand provozieren (vgl. Kardorff, 1998). Diesem Konzept steht das der Transkulturalität entgegen, das sich insbesondere in seiner extensionalen Dimension von dem Begriff der Interkulturalität unterscheidet, die nach Welsch (2009) nicht nach dem alten Modell klarer Abgrenzung (Interkulturalität) sondern nach dem Modell von Durchdringungen und Verflechtungen (Transkulturalität) gekennzeichnet ist. In diesem Zusammenhang strebt Transkulturalität eine Kultur an, deren pragmatische Leistung nicht in Ausgrenzung, sondern in Integration besteht, so dass sich beim Zusammentreffen mit „Anderen“ vor allem Anschlussmöglichkeiten eröffnen bzw. sichtbar werden. Zentral ist hierbei, dass die bisherige Konzentration auf die Polarität von Eigenem und Fremdem (Interkulturalität) hin zu einer Aufmerksamkeit auf das möglicherweise Gemeinsame und Verbindende (Transkulturalität) gerichtet wird, wo immer wir Fremden begegnen (vgl. Bolten, 2007). Wie Antor (2006) bemerkt, kann dieses Modell zwar volle Gültigkeit beanspruchen, geht jedoch noch vielfach über den Status Quo, der in der Welt angetroffen wird, hinaus, da z. B. das Denken zahlloser Menschen nach wie vor von monokulturellen Kategorien und von der Vorstellung voneinander getrennter kultureller Traditionen geprägt ist. Daraus erwächst die Notwendigkeit, die interkulturelle Dimension neben der transkulturellen immer mitzureflektieren. Eine andere Möglichkeit der Problemlösung, die vorgestellt wurde, ist, die jeweiligen Zusammenhänge ökonomisch zu betrachten. Wie bereits das Kapitel 3.4 aufgezeigt hat, finden im Gegensatz zur wissenschaftlichen Forschung, (die ihren Schwerpunkt auf die Betonung des (stereotypen) Andersseins legt), deutsche Führungskräfte in Polen das „Mitbedenken“ der institutionellen Rahmenbedingungen in der Personalwirtschaft des Unternehmens als entscheidender. Der Blick auf

das Bildungssystem eines Landes kann z. B. bereits die ersten Erklärungen dafür liefern, warum die polnischen Mitarbeiter eines deutschen Unternehmens in Polen „anders“ arbeiten. Es bleibt bisher jedoch jedem Akteur selbst überlassen, ob er nach Erklärungsmustern in nationalkulturellen Differenzen sucht oder in Grundsätzen menschlicher Logik. Wünschenswert wäre natürlich, wenn Letzteres den Vorzug finden würde.

Neben Stereotypen, die einen Widerspruch zu den Grundannahmen des Interkulturellen Managements darstellen, gibt es eine weitere Unstimmigkeit, die sich im Bereich des Interkulturellen Managements findet, nämlich die, wo Kultur als Sündenbock für andere Phänomene herhalten muss, die organisationsbedingt oder personenbedingt sein können. Ersteres etwa findet dann statt, wenn Konflikte, die durch mangelnde Kommunikation über notwendige Organisationsveränderungen entstehen, von den Beteiligten zu interkulturellen Problemen umgedeutet werden und die eigentliche Konfliktursache nicht zum Vorschein kommt. Auch personenbedingte Personalprobleme können von manchen leichtfertig als interkulturelle Probleme umgedeutet werden, obwohl tatsächlich ein Qualifikations- oder Motivationsmangel einzelner Akteure vorliegt. Lösungsmöglichkeiten und Ansätze zur Bearbeitung solcher Vorfälle bietet die Personalökonomik, mit deren Hilfe eine objektivere Aufschlüsselung und genauere Betrachtung der einzelnen Problemfelder möglich wird.

## **5. Kulturelle Unterschiede in der deutsch-polnischen Wirtschaftskommunikation**

### **– Realität oder Fiktion?**

Stellen kulturelle Einflüsse und die von vielen Seiten propagierten Unterschiede für Deutsche und Polen tatsächlich die Realität oder doch eher eine Fiktion dar? Führen kulturelle Unterschiede zwischen den Ländern dazu, dass ihre Nichtbeachtung ein Miteinander verhindert und die erfolgreiche Zusammenarbeit stark beeinträchtigt – so wie es die Forschungsfelder der Interkulturellen Kommunikation und des Interkulturellen Managements es uns glauben machen wollen – oder sind andere Aspekte von größerer Relevanz? Diese Frage diente mir als Ausgangsbasis meiner Forschungsarbeit und war über einige Jahre mein Wegbegleiter. Jetzt ist es an der Zeit, sie abschließend zu beantworten.

Zuerst muss festgehalten werden, dass sich die Forschungsfrage weder mit einem klaren „Ja, es ist

eine Fiktion“ beantworten lässt, noch mit einem klaren „Nein, es ist keine Fiktion“. Vielmehr geht es hier um ein „sowohl – als auch“.

Um eine Fiktion handelt es sich insbesondere dann, wenn man versucht, kulturelle Einflüsse bzw. kulturelle Unterschiede zu generalisieren, die individuenabhängig sind. Diese individuellen Spezifika haben nichts mit kulturellen Unterschieden zu tun. Innerhalb der Literaturarbeit wurde deutlich, dass es sich hierbei häufig um besonders kritische, emotionsgeladene Ereignisse handelt, die von ihren Urhebern fälschlicherweise zu kulturellen Unterschieden umgedeutet werden. In solchen Fällen entstehen Zerrbilder und das Risiko, in eine Stolperfalle von stereotypen Sichtweisen und Vorurteilen zu geraten, ist sehr groß. Bereits die Einleitung in Kapitel 1.1 versuchte in dieser Hinsicht zu sensibilisieren und solche verzerrten Bilder offenzulegen. Besonders deutlich konnten diese Zusammenhänge jedoch in Kapitel 3.3 herausgearbeitet werden. Die Diskussion unterschiedlicher Kulturstudien führte vor Augen, wie sehr die wissenschaftliche Forschung im Bereich der Interkulturellen Kommunikation und des Interkulturellen Managements zur Verbreitung von Stereotypen und Vorurteilen auf einem hohen wissenschaftlichen Niveau neigt und das unabhängig davon, ob es sich um Studien quantitativer oder qualitativer Art handelt. Der „typische“ Pole ist Ergebnissen quantitativer Studien zufolge *faul* und die polnischen Manager *kopflös*. Wie aber nachgewiesen wurde, konnten aus den jeweiligen Methoden diese Behauptungen nicht abgeleitet werden. Die qualitativen Studien standen insgesamt den quantitativen in Nichts nach. Auch hier waren es interessanterweise immer die Forscher selbst, die zum wiederholten Male u. a. ein Bild erzeugt haben, in dem der *Pole als faul* und der *Deutsche als fleißig* dargestellt wurde. Und zum wiederholten Male konnten anhand des zur Verfügung gestellten Datenmaterials die Ergebnisse entkräftet und als Stereotype identifiziert werden. Auf diese Weise trugen alle Forscher selbst zu einer kulturellen Distanz der Länder bei, die sie ursprünglich selbst analysieren wollten. Die aus dem Datenmaterial resultierenden Hinweise darauf, dass die Befragten wie strategische Wirtschaftsakteure handelten, wurden übersehen. Ebenso wie die vom Unternehmen ungelösten personalökonomischen Motivations- und Koordinationsprobleme, sowie vorhandenen Informationsasymmetrien oder Beziehungskonflikte und Bedürfnisse, die auch auf Forscherseite unerfüllt blieben. Insgesamt deckte die kritische Betrachtung der wissenschaftlichen Kulturvergleichsstudien viele subjektive und emotionale Bilder vom Gegenüber auf, deren Träger die Initiatoren und Analysten selbst waren. Wenn Hahn (2010-2011), Ruchniewicz (2008) oder Schondelmayer (2008) somit behaupten, dass Stereotype uns viel über denjenigen verraten, der sie hervorbringt und wie sich dieser vor ihrem Hintergrund wahrnimmt, so waren es hier weniger die

Befragten, als die Initiatoren/Autoren selbst, die ihre stark vorurteilsbehafteten Bilder von Polen und Deutschland mit ihren Studien an die Öffentlichkeit getragen haben.

Ein besonders in den quantitativen Studien angewandtes Mittel, mit dem sie die Öffentlichkeit von ihren Propositionen überzeugen wollten, war das Hedging (vgl. Schröder, 1997). So gab es viele vage Formulierungen in den Interpretationen des Datenmaterials, die durch bestimmte Vertextungsstrategien zum Zwecke der Abschwächung des Ausgedrückten und der Absicherung des Autors hinsichtlich der Verantwortung für den Wahrheitsgehalt seiner Aussagen zum Vorschein kamen. Wie Schröder (1997) es formuliert, schützen derartige Formen kommunikativer Absicherung die Autoren vor möglicher Kritik und reduzieren die Gefahr der Ablehnung durch den Rezipienten. Dadurch wird aber nicht nur die Verantwortung hinsichtlich des Gesagten abgeschwächt, sondern gleichzeitig auch eine Wirkung beim Publikum erzielt, welches sie ansprechen und gleichzeitig von ihren Ideen überzeugen wollen. So verbleibt am Ende ihrer Analyse beim Rezipienten, dass bspw. polnische Manager nicht nur *kopflös* und *faul* sind, sondern auch noch allesamt einen autokratischen Führungsstil haben, also nahezu *diktatorische Alleinherrscher* sind (vgl. Kapitel 3.3 ff., insb. 3.3.1.2).

Zusätzlich weisen insbesondere die quantitativen Studien von Nasierowski/Mikula (1998) sowie Kolman et al. (2003), die jeweils die Dimensionen Hofstede's untersucht haben, Schwächen im methodischen Vorgehen der Datenerhebung auf. In beiden Fällen sind die Befragungen an Studenten der Wirtschaftswissenschaften durchgeführt worden und aus ihren Ergebnissen Rückschlüsse auf ein bestimmtes, länderspezifisches Managementverhalten in der Praxis abgeleitet worden. Die hier deutlich gewordene Schwäche liegt in der Unerfahrenheit der Befragten aufgrund sehr limitierter bzw. gar keiner Berufserfahrung. Diese wäre aber von Nöten gewesen, um die Forschungsfragen adäquat beantworten zu können. In der Diskussion wurde deshalb deutlich, dass sich genau diese Unerfahrenheit auch in den Antworten der Befragten widerspiegelt hat, weshalb von mir die Empfehlung ausgesprochen wurde, die Antworten bestenfalls als Hypothesen zu betrachten. Daraus jedoch Thesen abzuleiten, mit denen eine gängige Managementpraxis in einem bestimmten Land beschrieben werden soll, erscheint vor diesem Hintergrund unangemessen und fragwürdig zu sein. Wie aber herausgearbeitet werden konnte, stellen diese Studien Vorlagen für Folgestudien dar. Da sie ungenügend reflektiert werden und seitens der Studenten und auch ihrer Betreuer als „tragendes Material“ übernommen werden, erfahren die Ergebnisse tragsicherweise eine immer breitere Vervielfältigung und bringen somit ein falsches Bild, in diesem Falle von Polen,



in Umlauf. Ich schließe mich daher Reichertz' (2009) Meinung an, der sich in Bezug auf die in Betracht kommenden Gegenstände einer Selbstreflexion und einer durchgehend differenzierten Betrachtungsweise verpflichtet fühlt und die Forschungsarbeit erst durch eine vorab entworfene Grundlagentheorie belegt sehen möchte, denn „wer sich vor der eigentlichen Arbeit nicht schlau macht, wird außer den eigenen Vorurteilen nichts finden“ (Reichertz, 2009). Forscher kommunizieren durch ihre Publikationen mit der Gesellschaft und gestalten sie auch mit Hilfe dieser. Sie prägen die Meinungen und Sichtweisen ihrer Rezipienten und damit auch ihr Denken und Handeln. Einige davon sollten sich dieser Verantwortung für und ihres Einflusses auf die Gesellschaft bewusst werden, sofern sie nicht mit einem Negativbeispiel vorangehen möchten.

Die in den kulturvergleichenden Studien vorgefundenen stereotypen Bilder des „faulen und kopflosen Polen“ und des „fleißigen und ordentlichen Deutschen“ konnten bei der kritischen Betrachtung und Diskussion entkräftet werden, durch die Analyse der jeweiligen Sichtweisen der Deutschen und Polen aufeinander in Kapitel 3.2 wurden sie aber alle bestätigt. Wie nehmen sich die Polen und Deutschen gegenseitig wahr?, war hier die leitende Frage. In der entsprechenden Diskussion konnte herausgearbeitet werden, dass es vor allen Dingen die stereotypen Vereinfachungen des Unbekannten sind, mit denen man sich ein Bild über den Nachbarn macht. Insbesondere speisen sich diese häufig aus den asymmetrischen, wirtschaftlichen Entwicklungen beider Länder nach dem zweiten Weltkrieg. Wie Siemek (2003) betont, waren beide Länder nicht nur physisch, sondern auch zivilisatorisch und kulturell voneinander getrennt. Ihre Modernisierung vollzog sich räumlich und zeitlich in unterschiedlicher Weise. Während sich Deutschland schnell zu einem wirtschaftlich dynamischen, modernen und demokratischen Land entwickelte, verweilte Polen in der Sackgasse des real existierenden Sozialismus. Es ist vor allen Dingen diese Zeit, die sich in den gegenseitigen Vorurteilen übereinander widerspiegelt. Betrachtet man Studien über die gegenseitigen Stereotype, so wird deutlich, dass ihre Ergebnisse sich in enorme Widersprüche verwickeln. So hält (innerhalb derselben Studie) eine prozentual gleiche Anzahl der Deutschen die **Polen** für *rückständig* und *unehrlich*, gleichzeitig aber auch für *unternehmerisch*, *modern* und *fleißig*. Wie können aber die Repräsentanten eines Landes unehrlich und verantwortungsvoll zugleich sein? Wie rückständig und gleichzeitig modern und unternehmerisch? Auf der polnischen Seite verhält es sich nicht anders. Die **Deutschen** standen und stehen bezüglich ihrer *Modernität*, *Bildung* und des *Unternehmertums* bei den Polen hoch im Kurs. Gleichzeitig gelten sie für viele aber auch als *intolerant*, *verschlossen*, *unfreundlich* und *überheblich*. Wie kann es aber sein, dass Aspekte des Erfolges, wie Modernität oder Unternehmertum sich mit Intoleranz, Verschlossenheit

und Unfreundlichkeit verbinden lassen? Müssten sie nicht eigentlich zu einem umgekehrten Ergebnis führen? Solche Ergebnisse stellen sich dann ein, wenn mit Stereotypen und Vorurteilen argumentiert wird. Als Folge kann man sich deshalb nur in Widersprüchen verlieren, denn nationale Stereotype sind so weit verbreitet wie falsch. Wie Wilhelm (2006) es treffend formuliert, hat der vermeintliche Nationalcharakter mit der wahren Persönlichkeit der Menschen wenig zu tun, daher sollten Menschen sowohl sich selbst, als auch ihre Gegenüber mehr als Individuen begreifen und das heute, in einer globalisierten Welt, noch stärker denn je. Die Wirkungsintensität von Stereotypen hängt Hahn (2010-2011:84) zufolge von der Intensität der sozialen Kommunikation ab, und zwar sowohl innerhalb einer Gesellschaft, als auch zwischen verschiedenen Gesellschaften. Die Begegnung und das Miteinander-Reden spielt in diesem Zusammenhang eine nicht unwesentliche Rolle. So bemerkt auch Bartoszewski (2008:47) in Hinblick auf das Verhältnis von Polen und Deutschland, dass Menschen sich oftmals fremd fühlen, weil sie nicht bereit sind oder es nicht gelernt haben, miteinander zu kommunizieren. „Der Mangel an Bereitschaft oder an Fähigkeit zum Dialog verhindert eine Verständigung und damit das Verständnis für die andere Perspektive. Das wiederum schließt Kompromisse aus. Und wer keine Kompromisse eingehen kann bzw. will – und stattdessen hartnäckig auf dem eigenen Standpunkt beharrt – ist auf dem kürzesten Weg in eine Konfliktsituation. Durch fehlenden Austausch entsteht schließlich Angst und Angst ist ein häufiger Auslöser von Feindbildern und Aggression. Wer sich fürchtet, entwickelt automatisch das Bedürfnis, sich zu verteidigen. Die Tür zur Konfrontation steht damit offen“ (ebd.). Aus der Analyse der demografischen Faktoren im Kapitel 3.1 wurden ähnliche Zusammenhänge deutlich.

Zunächst stellen demografische Faktoren reine, aus Statistiken abgeleitete Zahlen dar. Interessant war, wie der Umgang mit ihnen seitens der Anwender erfolgt, wie sie die Daten interpretieren, sie jeweils auslegen. Es wurde deutlich, dass sich hinter diesen Daten und ihren Interpretationen Ängste aber auch Vorurteile über den jeweiligen Nachbar verbergen. So rief der Beitritt Polens zur EU zunächst die Angst vor einer Flutwelle polnischer Arbeitskräfte nach Deutschland wach, weshalb auf eine Übergangsfrist zum Eintritt auf den deutschen Arbeitsmarkt Wert gelegt wurde. Enttäuschung machte sich bei den Polen breit. Als eine rationale Erklärung für die Beibehaltung der Frist, wurde die Entwicklung der Arbeitsmarktsituation in Deutschland vorgeschoben. Gleichzeitig spielten aber auch Machtspiele zwischen Regierung und Arbeitgeberverbänden eine Rolle. Während die einen nach Fachkräften verlangten, nahm die Regierung an, sie würden bloß nach einem Vorwand suchen, um „billige“ Arbeitskräfte rekrutieren zu können, da insbesondere der Pole zum Synonym eines billigen und gleichzeitig zuverlässigen Arbeitnehmers geworden ist (vgl. Frelak,

120:2009, Schwarz/Parkes, 2009). Verbreitet war auch die Angst, die Polen, insbesondere die gering qualifizierten, würden sich Sozialleistungen vom deutschen Staat erschleichen wollen. Eine weitere Erklärung lässt sich aus den untersuchten Stereotypen ableiten, denn wer möchte schon den eigenen Arbeitsmarkt Menschen öffnen, von denen man lange Zeit angenommen hatte, sie seien rückständig, ungebildet, faul, in ihren Absichten unehrlich und undiszipliniert? Der Historiker Hahn (2010-2011:84) sieht in dem Vergleich der Stereotype zwischen Deutschen und Polen eine Gemeinsamkeit, nämlich ein Theatermotiv. Demnach spielen, sofern bspw. die Deutschen die Polen durch Stereotype hindurch betrachten, die Polen stets Bühnenrollen. Das bedeutet aber, „wenn die anderen nur Rollen spielen, so sind wir, die Deutschen aufrichtig, wir täuschen nichts vor“ (ebd.). Auf diese Weise verraten uns Stereotype nichts über die Polen, sie sagen hingegen sehr viel über denjenigen, der sie hervorbringt. Sie verweisen damit eher auf den Sprecher und darauf, wie er sich selbst vor ihrem Hintergrund wahrnimmt. Interessanterweise belegte der Blick auf die Bevölkerungs- und Bildungsstatistiken, dass beide Länder zukünftig mit ähnlichen Problemen zu tun haben werden, weshalb die Angst vor einer Zuwanderungsschwemme am Arbeitsmarkt bereits vor der Arbeitsmarktschließung als unbegründet erschien. Insgesamt hatte sich hier eher die „Prophezeiung“ von Fassmann/Münz (2003) in der Hinsicht bestätigt, dass die Deutschen sich die Zuwanderung aus Osteuropa, vor der sich zum damaligen Zeitpunkt etliche noch fürchteten, mittelfristig nicht einmal erhoffen können. Die große Wanderungswelle aus Polen nach Deutschland ist seit der Arbeitsmarktöffnung im Mai 2011 bis heute (per Stand April 2013) ausgeblieben – und das zum Leidwesen vieler deutscher Unternehmer, die zum Teil händeringend nach gut ausgebildeten Fach- und Arbeitskräften suchen. Die früheren Ängste und Vorurteile weichen nunmehr Anschuldigungen und Vorwürfen, Deutschland habe ein falsches Signal gesandt, indem es den Arbeitsmarkt für eine zu lange Zeit sperrte.

Sowohl Polen, als auch Deutschland sind mit einem kontinuierlichen Rückgang der Geburtenraten konfrontiert, was zur Folge haben wird, dass beide Bevölkerungen in naher Zukunft stark altern und schrumpfen werden. Folglich werden aber auch mehr Arbeitsplätze in der Heimat den Nachkömmlingen zur Verfügung stehen. Hier könnte Polen sogar im Vergleich zu Deutschland im Vorteil sein, da die Bildungsabschlüsse im sekundären und tertiären Bereich deutlich höher sind, was die Chancen auf dem zukünftigen (jedoch nicht nur) heimischen Arbeitsmarkt erhöhen dürfte. Auch haben die Erfahrungen aus anderen Ländern, wie bspw. Schweden, Finnland, Irland und Großbritannien, die keine Übergangsregelungen eingeführt und sich für eine Arbeitnehmerfreizügigkeit entschieden haben, gezeigt, dass sich die Prognosen einer Verdrängung

der einheimischen Arbeitnehmer durch die Migranten, ebenso wie ein Lohndumping nicht erfüllt haben (Frelak, 2009:124 f.). Erfahrungen aus Schweden belegen zudem, dass Sozialleistungen nicht als Hauptfaktor betrachtet werden, der über die Auswanderung in ein bestimmtes Land entscheiden würde (vgl. ebd.).

Stellen nun aber die vermeintlichen kulturellen Einflüsse und die aus ihnen von vielen Seiten propagierten Unterschiede tatsächlich nur ein Trugbild dar? Wie u. a. aus der kritischen Betrachtung kulturvergleichender Studien hervorging, müsste man die Frage wohl eher bejahen. Die vollständige Beantwortung der Frage überließ ich jedoch nicht allein dem prüfenden Blick auf entsprechende Forschungsarbeiten, sondern habe außerhalb dieser Meinungen und Betrachtungen die Erfahrungen der Praktiker hinzugezogen. Meine Intention ging dahin zu überprüfen, ob sich zum einen die Ergebnisse aus den wissenschaftlichen Studien in den Erfahrungsberichten der Entsandten wiederfinden würden und zum anderen, ob sie vom inhaltlichen Fokus der Studien abweichen und Aspekte hervorheben würden, die sich im Kontext der deutsch-polnischen Zusammenarbeit als entscheidender erwiesen. Interessanterweise spiegelten die Erfahrungen aus der Praxis, die in den Jahren von 1999 bis 2006 publiziert wurden und auch die aktuellen Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt bis 2013 das genaue Gegenteil zu den kulturvergleichenden Studien wider. Es bildete sich ein erheblicher Widerspruch zu den Studien heraus, die in ihren Analysen die „polnische Faulheit“ herausgestellt hatten. So wird deutlich, dass Stereotype Bestandteil auch solcher Personengruppen sind, die sich augenscheinlich um einen interkulturellen Dialog bemühen, von den eigentlichen Inhalten her aber, wie die Diskussion der Studien gezeigt hat, zu nicht mehr beitragen, als lediglich dazu, die stereotypen Sichtweisen aufeinander zu verfestigen. Im Gegensatz zu ihnen hat keiner der Praktiker nur ansatzweise behauptet, die polnischen Mitarbeiter seien faul – ganz im Gegenteil, es war von fleißigen, leistungswilligen, hochmotivierten usw. Menschen die Rede. Auch wurde kein ambivalentes Verhalten gegenüber Autoritäten thematisiert oder eine starke Unsicherheitsvermeidung, wie es aus den Hofstede-Studien hervorging. Stattdessen kamen andere Themen zum Vorschein – andere Probleme.

Losgelöst von Stereotypen und vorurteilbehaftetem Denken verwiesen die Praktiker dennoch auf Problemfelder, die sich dem Thema kultureller Unterschiede zuordnen lassen. So stellen *kulturelle Unterschiede* im deutsch-polnischen Kontext auch eine Realität dar, insbesondere im Zusammenhang mit, bzw. dem Wechselspiel von *Individuen und Institutionen*. Wie das Kapitel 3.4 der Analyse gezeigt hat, weichen vorherrschende Rahmenbedingungen, wie z.B. das polnische

Schul- und Berufsausbildungssystem vom deutschen ab, wodurch es zu Unterschieden beim Angebot am Arbeitsmarkt kommt. So zeigten die Ausführungen deutscher Führungskräfte in Polen, dass sie das deutsche Ausbildungssystem, insbesondere das Duale Ausbildungssystem vermissen, da sie häufig den geringen Praxisbezug ihrer Berufsanfänger bemängelten. Das Duale Ausbildungssystem stellt einen institutionellen Ausbildungsrahmen dar, der in Deutschland von Berufsanfängern am häufigsten nachgefragt wird. Es ist vor allen Dingen praxisorientiert, fördert aber auch ein hohes Maß an theoretischer Spezialisierung durch die berufsschulische Begleitung mit für das Berufsbild maßgeschneiderten Lehrplänen. In Polen findet die berufliche Ausbildung hingegen hauptsächlich in Vollzeitschulen und somit auf einem eher theoretischen Niveau statt. Während also in Deutschland die Azubis über z. B. drei Jahre fast die Hälfte ihrer Ausbildungszeit in ihrem Betrieb verbringen, sind für polnische Azubis auf dem Technikum lediglich mehrwöchige Praktika obligatorisch. Auf diese Weise bringen die unterschiedlichen Ausbildungssysteme jeweils anders geschulte Arbeitnehmer hervor, auf die die Unternehmen sich einstellen müssen. Wird dieser Zusammenhang erkannt und die „anderen“ institutionellen Rahmenbedingungen in der Personalwirtschaft des Unternehmens mitbedacht, dann werden spezifische Problemlösungen eingeleitet, wie bspw. Zeitpuffer für Einarbeitung, die für die Vermittlung von Praxis-Know-How eingeplant werden. Wird dieser Zusammenhang nicht erkannt, werden die Wechselwirkungen zwischen Institutionen und Individuen auf die Ebene der jeweiligen Individuen verschoben und der Rückgriff auf Stereotype als Erklärungsmuster ist naheliegend. Sobald diese jedoch die Oberhand gewinnen, verhindern sie die Lösungssuche anhand objektiver Parameter, die aufzeigen, warum manche Dinge in Polen anders laufen, als in Deutschland. Dann wird nicht erkannt, dass ein polnischer Berufsanfänger nach der Vollendung der Berufsschule in vielen Berufen erst Praxiserfahrung sammeln muss, während ein deutscher Azubi im Dualen Ausbildungssystem bereits in seiner Ausbildungszeit über mehrere Jahre fachspezifisches Know-How in seinem Ausbildungsbetrieb erwerben musste und somit für seinen Berufseinstieg *anders* vorbereitet ist. In solchen Zusammenhängen zeigen sich auch die vielfach gesuchten kulturellen Unterschiede, die nicht vor dem Hintergrund subjektiver Zwischenräume zur Geltung kommen, sondern in der Interperspektivität zwischen Individuum und Institution. Die jeweilige Prägung äußert sich dann in den spezifischen, aufeinander bezogenen Interaktionen und verlangt nach einer adäquaten Anpassungsabsicht. Einen möglichen Anreiz in diese Richtung sollte, insbesondere in ökonomischen Zusammenhängen, vor allen Dingen das *finanzielle Risiko* darstellen, das mit Stereotypen einhergeht. Weil sie Misstrauen schaffen und Ängste schüren, verschlechtern sie nicht nur das Arbeitsklima, sondern verhindern u. a. eine effektive Zusammenarbeit, sowie Kontakt- und Geschäftsanbahnung, weshalb es Akteuren unmöglich wird, ihre Ziele zu verfolgen oder zu

erreichen. Dies erhöht ceteris paribus die Transaktionskosten der Unternehmung.

Im Laufe meiner Literaturlarbeit bin ich (insbesondere im wirtschaftswissenschaftlichen Bereich) auf wenige Arbeiten gestoßen, die sich sehr kritisch über kulturvergleichende Studien und die daraus resultierenden kulturellen Unterschiede äußerten. Manche bescheinigen den heutigen Kulturanalysen „die Tiefe eines Kartoffelchips“ (Garrot, 1995), andere wiederum bemängeln, dass diese Art von Forschung über Stereotype nicht hinausgeht, basiert sie doch auf ihnen (Breidenbach/Nyíri, 2001). Weitere, wie der Ethnologe Moosmüller (2007) kritisieren an den Wirtschaftswissenschaftlern, dass diese mit dem Kulturbegriff nicht differenziert und reflektiert genug umgehen. Die hier erfolgte kritische Betrachtung der entsprechenden Studien konnte sich diesen Meinungen nur anschließen. Vor dem Hintergrund der bisher gewonnen Erkenntnisse stellte ich mir somit abschließend in Kapitel 4 die Frage, ob - und wenn ja, wie und in welchem Maße - ein Umgang mit diesen Aspekten in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur des Interkulturellen Managements erfolgt – versucht es doch auch, auf interkulturelle Themen zu sensibilisieren und Interkulturelle Kompetenz zu vermitteln. Die einfache Antwort auf diese Frage lautet: Es findet bis jetzt kein angemessener Umgang mit den hier herausgearbeiteten Problemen statt. Dies mag daran liegen, dass es sich um eine vergleichsweise „junge“ Disziplin handelt, da sich die Wirtschaftswissenschaften erst seit den frühen 90er Jahren landeskulturellen Fragestellungen geöffnet haben und vorzugsweise auf primordiale Konzepte (vgl. Busch, 2008, Busch, 2011) bauen, weshalb sich die notwendige Sensibilität im Umgang damit noch nicht eingestellt hat. Dies führt aber gleichzeitig dazu, dass sich Widersprüche innerhalb der Disziplin auftun. Die wohl wichtigste Grundannahme im Interkulturellen Management erscheint banal, bildet aber die Grundlage für einen zielgerichteten „Weg in die Sackgasse“: Es gibt Unterschiede zwischen Kulturen. Widersprüchlich wird es nämlich, wenn die kulturellen Unterschiede von den Forschern aus Stereotypen abgeleitet werden, die sogar, wie im Kapitel 3.3 dargestellt wurde, ihnen selbst eigen sind. Stereotype und Vorurteile stellen jedoch keine kulturellen Unterschiede dar. Diese können aber sehr wohl, wie das Kapitel 3.4 gezeigt hat, aus den Beziehungen zwischen Individuen und Institutionen unterschiedlicher Länder abgeleitet und transparent gemacht werden, was zu einer besseren Verständigung und Zusammenarbeit beiträgt und einen möglichen Ausweg aus der Sackgasse bereithält. Eine weitere Diskrepanz tut sich auf, wenn nach Unterschieden zwischen Kulturen gesucht wird und in diesem Zusammenhang Kultur als Sündenbock für andere Problemursachen herhalten muss. Wie Kapitel 4.4 gezeigt hat, neigt man mitunter im Bereich des Interkulturellen Managements dazu, bestimmte Probleme kulturellen Unterschieden zuzuschreiben

und übersieht oft interessenbedingte Reibungspunkte, Informationsprobleme, mangelnde Kommunikation. In vielen Fällen handelt es sich somit um Aspekte, die fälschlicherweise kulturellen Unterschieden zugeschrieben werden. Da zahlreiche Forscher aber auch Akteure anderer Bereiche, wie bspw. spezialisierte Unternehmensberatungen hier ein neues „Spielfeld“ gefunden haben und ein gutes Geschäft wittern, müssen dringend Verbesserungen angestrebt werden, um den stümperhaften Umgang damit zu unterbinden. Sowohl die Logik der situativen Antagonismen, wie Demorgon (2006) sie vorschlägt, als auch der Transkulturalitätsgedanke von Welsch (1994 – 2009, vgl. Kapitel 4.3.2), die ökonomische Betrachtung etwaiger personen- oder organisationsbedingter Personalprobleme (vgl. Kapitel 3.3.2.3.1 und 4.4.1.1 f.) oder der gezielte Blick auf die institutionellen Rahmenbedingungen (vgl. Kapitel 3.4), können dabei helfen, einen vorurteilsfreien, rationalen Dialog zu ermöglichen, Konflikte zu versachlichen und die Konzentration auf Problemfelder zu lenken, die einer ernsthaften Auseinandersetzung und gleichzeitig einer menschlichen Zuwendung bedürfen, anstatt Stereotypen aufzusitzen und diese weiterzutragen.

Abschließend möchte ich noch die Anregung von Wirz (1997) aufnehmen, für den nicht die Frage im Vordergrund steht, ob wir andere Kulturen verstehen können. Er setzt deutlich früher an und fragt sich, ob ihn denn seine Nächsten verstehen – oder er sie. Wenn wir mit Angehörigen anderer Nationalitäten kommunizieren, einem Türken, einem Polen etc., dann kommunizieren wir nicht mit Nationalitäten, sondern in allererster Linie mit Menschen. In geschäftlichen Beziehungen, in Unternehmensbeziehungen, gehen nicht Nationalitäten Verbindungen ein, sondern Menschen, die diese steuern. Die Lebenspraxis, die wir miteinander teilen, ob wir sie nun als eine „transkultureller“ oder „interkultureller“ Art verstehen, steht mit uns in einem fortwährenden Kommunikationsprozess, schafft Gemeinsamkeiten und Unterschiede – und sie setzt deutlich früher an, als wir uns dessen oftmals bewusst sind, nämlich bereits bei Mutter und Kind.

## LITERATURVERZEICHNIS

- Aaker, D./Kumar, V./Day, G.**, Marketing Research. Seventh Edition. New York, Chichester, Weinheim, Brisbane, Singapore, Toronto, 2001
- AHK**, (Deutsch-polnische Industrie- und Handelskammer), Fachkräfte in Polen, 2013. Zu beziehen über: <http://www.muenchen.ihk.de/de/standortpolitik/Anhaenge/fachkraeftemarkt-polen.pdf>.  
Letzter Zugriff: 24.04.2013
- Allensbachstudie**, 3. Allensbachstudie, Studienbedingungen und Chancengerechtigkeit an Deutschlands Hochschulen 2011. Initiiert und unterstützt vom Reemtsma Begabtenförderungswerk. Institut für Demoskopie Allensbach, 2011. Zu beziehen unter: <http://www.begabtenfoerderungswerk.de/studie/downloads/file/6-reemtsma-allensbach-studie-2011>. Letzter Zugriff: 23.04.2013
- Allport, G. W.**, Werden der Persönlichkeit, München 1974
- Allport, G. W.**, Gestalt und Wachstum in der Persönlichkeit, Meisenheim am Glan 1970
- Allport, G. W.**, Persönlichkeit. Struktur, Entwicklung und Erfassung der menschlichen Eigenart. Meisenheim/Glan, 1959
- Alscher, S.**, Europa: Auswanderung aus Polen und Lettland. Bundeszentrale für politische Bildung. Jahrgang 8/2012. Zu beziehen über: <http://www.bpb.de/gesellschaft/migration/dossier-migration/146040/auswanderung-aus-polen-und-lettland>. Letzter Zugriff: 29.10.2012. 1 Seite
- Ammon, G.**, Die Stilforschung im Rahmen der interkulturellen Kommunikation. In: Alois Moosmüller (Hrsg.), Interkulturelle Kommunikation. Konturen einer wissenschaftlichen Disziplin. Münster et al. 2007, 157-170
- Amtliche Nachrichten der Bundesagentur für Arbeit**, Arbeitsmarkt 2011. 59. Jahrgang, Sondernummer 2, Stand: Juni 2012, Nürnberg 2012
- Antor, H.**, Multikulturalismus, Interkulturalität und Transkulturalität: Perspektiven für interdisziplinäre Forschung und Lehre. Aus: Heinz Antor (Hrsg.): Inter- und Transkulturelle Studien. Theoretische Grundlagen und interdisziplinäre Praxis. S. 25-40, Heidelberg, 2006.
- Apfelthaler, G.**, Interkulturelles Management als Soziales Handeln. Wien, 1998
- Arbeitsgruppe Internationale Politik**, Modell Polen-Deutschland. Eine Werte und Interessengemeinschaft? In: WZB-Mitteilungen, Nr. 92, Juni 2001
- Ardichvili, A./ Kuchinke, K. P.**, Leadership styles and cultural values among managers and subordinates: a comparative study of four countries of the former Soviet Union, Germany and the US. In: HRDI, Human Resource Development International, 5:1, pp. 99-117, 2002



- Arnold, H.**, Wer und wofür? – Gedanken zur außenpolitischen Elite Deutschlands. In: WeltTrends. Zeitschrift für Internationale Politik und vergleichende Studien. Thema: Deutsche Eliten und Außenpolitik. Nummer 28. Herbst 2000, 83-86
- Astheimer, S.**, Von fleißigen Polen und bequemen Deutschen. In: FAZ (Frankfurter Allgemeine Zeitung), 20.11.2012. Zu beziehen über: <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/wer-arbeitet-mehr-von-fleissigen-polen-und-bequemen-deutschen-11966262.html#Drucken>. Letzter Zugriff: 31.03.2013
- Audebert, F./ Odziemczyk, A.**), Wollen Sie wirklich erfolgreich in Polen agieren? Verständnis interkultureller Unterschiede als zentraler Erfolgsfaktor in der deutsch-polnischen Zusammenarbeit. . Aus: (Hrsg.) Willi K.M. Dieterle/ Eike M. Winckler: 1. Gorzów/ Wildauer Berater- und Unternehmertage. Vom 21. Januar – 23. Januar 2004 in Gorzów Wlkp./ Polen. Tagungsband. Konferenz für polnisch-deutsche Wirtschafts- und Wissenschaftskooperationen, Berlin, 85-95, 2004
- Autorengruppe Bildungsberichterstattung**, Bildung in Deutschland 2008. Ein indikatorengestützter Bericht mit einer Analyse zu Übergängen im Anschluss an den Sekundarbereich I. Im Auftrag der Ständigen Konferenz der Kulturminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland und des Bundesministeriums für Bildung und Forschung. Bielefeld, 2008
- Autorengruppe Bildungsberichterstattung**, Bildung in Deutschland 2012. Ein indikatorengestützter Bericht mit einer Analyse zur kulturellen Bildung im Lebenslauf. Bielefeld 2012. Gefördert mit Mitteln der Ständigen Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland und des Bundesministeriums für Bildung und Forschung: [https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/BildungForschungKultur/Bildungsstand/BildungDeutschland5210001129004.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/BildungForschungKultur/Bildungsstand/BildungDeutschland5210001129004.pdf?__blob=publicationFile). Letzter Zugriff: 25.03.13
- Bachmann, K.**, Polens Uhren gehen anders. Warschau vor der Osterweiterung der Europäischen Union. Stuttgart, Leipzig, 2001
- Bamberger, I./ Wrona, T.**, Ursachen und Verläufe von Internationalisierungsentscheidungen mittelständischer Unternehmen. Aus: (Hrsg.) Klaus Macharzina und Michael-Jörg Oesterle: Handbuch Internationales Management. Grundlagen – Instrumente – Perspektiven. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden, 2002, 273-315
- BAMF** (Bundesamt für Migration und Flüchtlinge), Migrationsbericht des Bundesamtes für Migration und Flüchtlinge im Auftrag der Bundesregierung. Migrationsbericht 2011. Nürnberg, 2013. Migrationsbericht ist zu beziehen über:

[http://www.bamf.de/SharedDocs/Anlagen/DE/Publikationen/Migrationsberichte/migrationsbericht-2011.pdf;jsessionid=4997B70677F7209585078E4899ED0979.1\\_cid359?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.bamf.de/SharedDocs/Anlagen/DE/Publikationen/Migrationsberichte/migrationsbericht-2011.pdf;jsessionid=4997B70677F7209585078E4899ED0979.1_cid359?__blob=publicationFile). Letzter Zugriff: 23.04.2011

- Banat, M.**, Polen und die Europäische Union. Ergebnisse der Beitrittsverhandlungen Polens mit der Europäischen Union. Aus: (Hrsg.) Klein, Reinhard./ Sach, Volker: Wirtschaftshandbuch Polen. Praxisnaher Ratgeber für Unternehmen – 2003, Band 1: Politik, Wirtschaft, Infrastruktur. Gorzow Wlkp./ Frankfurt am Main/ Nürnberg/ Münster, 2003, 15-23
- Bardzik, R.**, Reflexionen zur Praxis des deutsch-polnischen Jugendaustausches. Aus: (Hrsg.) Norbert H. Weber: Die Oder überqueren. Deutsch-polnische Begegnungen in Geschichte, Kultur und Lebensalltag. Interdisziplinäre Studien zum Verhältnis von Migrationen, Ethnizität und gesellschaftlicher Multikulturalität. Band 10. Frankfurt am Main, 264-270, 1999
- Barmeyer, Christoph.**, Interkulturelles Management und Lernstile. Studierende und Führungskräfte in Frankreich, Deutschland und Quebec. Frankfurt/M., Campus, 2000
- Barmeyer, Ch./ Davoine, E./ Güsewell, A.**, Interkulturelle Integration entscheidet. In: Personal, 10/2008, S. 6-9
- Bartoszewski, W.**, Feindbild Polen - Feindbild Deutschland. Aus: (Hrsg.) Sir Peter Ustinov Institut: Feindbilder in Europa. Analysen und Perspektiven. Wien, 2008, 45-54
- Bea, F. X./ Haas, J.**, Strategisches Management. 3., neu bearbeitete Auflage. Stuttgart, 2001
- Becker, F. G./ Fallgatter, M. J.**, Strategische Unternehmensführung. Eine Einführung mit Aufgaben und Lösungen. 2., neu bearbeitete und erweiterte Auflage. Berlin, 2005
- Becker, M.**, Optimistisch altern. In: Personal, Heft 3/2005, S. 32-35
- Belwe, K.**, Editorial. In: APuZ. Aus Politik und Zeitgeschichte. 1. März 2004. B 10/2004
- Bender, P.**, Normalisierung wäre schon viel. In: APuZ, Aus Politik und Zeitgeschichte. Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament. Thema dieser Ausgabe: Deutschland und Polen. Heft Nr. 5-6/2005. 31. Januar 2005, 3-9
- Benkenstein, M.**, Strategisches Marketing. Ein wettbewerbsorientierter Ansatz. Stuttgart, Berlin, Köln, 1997
- Berg, W.**, Kollektive Identität. Aus: Heinz Hahn(Hrsg.): Kulturunterschiede. Interdisziplinäre Konzepte zu kollektiven Identitäten und Mentalitäten. Frankfurt, 1999
- Berners, P.**, Erfahrungsberichte deutscher Investoren. Hochland AG: Polen – ein Markt mit großem Potential. Aus: (Hrsg.) Klein, Reinhard./ Sach, Volker: Wirtschaftshandbuch Polen. Praxisnaher Ratgeber für Unternehmen – 2003, Band 6: Unternehmenspraxis. Gorzow Wlkp./ Frankfurt am Main/ Nürnberg/ Münster, 2003, 43

- Bergemann, N./ Sourisseaux, A.**, Internationale Personalauswahl. Aus: Bergemann, N. und Sourisseaux, A. L. J. (Hrsg.): Interkulturelles Management. Berlin, Heidelberg, 2003
- Bertallo, A./ Hettlage, R./ Perez, M./ Reppas-Schmid, M./ Scherer, K./ Strickler, M./ Thomas, A. und Toh, Y.**, Verwirrende Realitäten. Interkulturelle Kompetenz mit Critical Incidents trainieren. Zürich, 2004
- Bethkenhagen, E.**, Kienbaum-Vergütungsstudie "Geschäftsführer 2008". Geschäftsführergehälter steigen langsamer. Gummersbach, 21. Oktober 2008. Zu beziehen über das Pressearchiv der Unternehmensberatung Kienbaum, letzter Zugriff: 27.07.2009: [http://www.kienbaum.de/desktopdefault.aspx/tabid-502/650\\_read-224//search\\_highlighte-Gesch%C3%A4ftsfo%C3%BChrer|2008/](http://www.kienbaum.de/desktopdefault.aspx/tabid-502/650_read-224//search_highlighte-Gesch%C3%A4ftsfo%C3%BChrer|2008/)
- Bethkenhagen, E.**, Kienbaum-Studie zur Vergütung in Polen und Russland. Gehälter in Polen und Russland steigen kräftig. Wien, 25. März 2009. Zu beziehen über die Pressestelle der Unternehmensberatung Kienbaum, letzter Zugriff: 27.07.2009: [http://www.kienbaum.de/desktopdefault.aspx/tabid-501/649\\_read-389//search\\_highlighte-Verg%C3%BCtungsstudie/](http://www.kienbaum.de/desktopdefault.aspx/tabid-501/649_read-389//search_highlighte-Verg%C3%BCtungsstudie/)
- BIBB** (Bundesinstitut für Berufsbildung), Beschreibung des Berufsbildungssystems in Polen, 2006. Zu beziehen über: [www.bibb.de/de/24370.html](http://www.bibb.de/de/24370.html). Letzter Zugriff: 09.06.2010
- BIBB** (Bundesinstitut für Berufsbildung), Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2010. Informationen und Analysen zur Entwicklung der beruflichen Bildung, Bonn, 2010
- Bingen, D.**, Die deutsch-polnischen Beziehungen nach 1945. In: APuZ, Aus Politik und Zeitgeschichte. Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament. Thema dieser Ausgabe: Deutschland und Polen. Heft Nr. 5-6/2005. 31. Januar 2005, 9-17
- Bingen, D.**, Der lange Weg der „Normalisierung“. Die Entwicklung der Beziehungen zwischen der Bundesrepublik Deutschland und Polen 1945-1990. Aus (Hrsg.) Eberwein, Wolf-Dieter/Kerski, Basil: Die deutsch-polnischen Beziehungen 1949-2000. Eine Werte- und Interessengemeinschaft? Opladen 2001, 35-60
- Bittner, A.**, Psychologische Aspekte der Vorbereitung und des Trainings von Fach- und Führungskräften auf einen Auslandseinsatz. Aus (Hrsg.) Alexander Thomas: Psychologie interkulturellen Handelns. Göttingen et al., 1996
- Bittner, A./Reisch, B.**, Ausreise. Eine Orientierung für Personalverantwortliche, Berater und Trainer. Hrsg. Institut für Interkulturelles Management, Rheinbreitbach, 1990
- Bittner, A./ Reisch, B.**, Interkulturelles Personalmanagement. Internationale Personalentwicklung, Auslandsentsendungen, interkulturelles Training. Hrsg. Institut für Interkulturelles Management, Wiesbaden, 1994

- Bittner, A./ Reisch, B.,** Auswahl für den Auslandseinsatz. Dokumentation des Fachgesprächs. Bad Honnef, 1995
- Blom, H./ Meier, H.,** Interkulturelles Management. Interkulturelle Kommunikation, Internationales Personalmanagement, Diversity-Ansätze im Unternehmen. Hrsg. Meier, H., Herne/Berlin, 2002
- Blum, W.,** Unternehmenskultur in Polen - aus der Perspektive des DaimlerChrysler CEO in Warschau. Aus: (Hrsg.) Ewa Jonkisz und Lothar Müller: Management Guide Polen. Reihe Wirtschaft und Kultur. Band 4. Frankfurt am Main, 231-238, 2006
- Blümle, G./ Goldschmidt, N./ Klump, R./ Schauenberg, B./ Harro von Senger,** Perspektiven einer kulturellen Ökonomik. Münster, 2004
- BMFSFJ,** Frauen in der Bundesrepublik Deutschland. Hrsg: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Bonn, 1998
- Boerner, S.,** Transformation als Führung in die offene Gesellschaft – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung in polnischen Betrieben. Aus: (Hrsg.) Lang, R.: Führungskräfte im europäischen Transformationsprozess. III. Chemnitzer Ostforum, Band 7, München, Mering, 1998
- Boguszewski, R.,** Polacy o Niemcach. Publikation des CBOS (Centrum Badania Opinii Społecznej). Publikationsnr.: BS/79/2011. Warszawa, 2011. Zu beziehen über: [http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2011/K\\_079\\_11.PDF](http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2011/K_079_11.PDF). Letzter Zugriff: 10.04.2013
- Bolten, J.,** Interkulturelle Wirtschaftskommunikation. Aus: Walter, Rolf (Hrsg.): Wirtschaftswissenschaften. Eine Einführung. Paderborn, Verlag Ferdinand Schöningh (UTB), 1997, S. 467-497
- Bolten, J.,** Interkultureller Trainingsbedarf aus der Perspektive der Problemerkahrungen entsandter Führungskräfte. Aus: (Hrsg.) Klaus Götz: Interkulturelles Lernen/ Interkulturelles Training. 3. verbesserte Auflage, München und Mering 2000
- Bolten, J.,** Kann man Kulturen beschreiben oder erklären ohne Stereotype zu verwenden? Einige programmatische Überlegungen zur kulturellen Stilforschung. Aus: (Hrsg.) Jürgen Bolten: Aktuelle Perspektiven der interkulturellen Wirtschaftskommunikationsforschung. Band 6, Jena 2001; siehe auch im Internet unter: <http://www.interculture-online.info/index.php?bereich=mail&empfaenger=juergen.bolten@uni-jena.de>; Zugriff: 25.07.2003
- Bolten, J.,** Interkulturelle Kompetenz, Landeszentrale für politische Bildung, Thüringen, 2001, zu beziehen auch über: <http://www.ikkompetenz.thueringen.de/anregungen/index.htm>, letzter Zugriff: 11.01.2009

- Bolten, J.**, Interkulturelles Coaching, Mediation, Training und Consulting als Aufgabe des Personalmanagements internationaler Unternehmen. Aus: (Hrsg.) Jürgen Bolten und Claus Ehrhardt: Interkulturelle Kommunikation. Texte und Übungen zum interkulturellen Handeln. Sternenfels, 2003
- Bolten, J.**, Einführung in die Interkulturelle Wirtschaftskommunikation. Göttingen, 2007
- Bonstein, J./ Theile, M.**, Generation global. In: Spiegel special. Das Magazin zum Thema: Die Deutschen. 60 Jahre nach Kriegsende. Nr. 4/2005. S. 144-150
- Borodziej, W.**, Uciezka – wypędzenie – wysiedlenie przymusowe. Aus: (Hrsg.) Andreas Lawaty und Hubert Orłowski: Polacy i Niemcy. Historia – Kultura – Polityka. Poznań, 98-107, 2003
- Breidenbach, J.**, Abschied von den Schubladen. Wie wir kulturelle Unterschiede neu verstehen können. Aus: Peter Felixberger und Michael Gleich (Hrsg.): Culture Counts. Wie wir die Chancen kultureller Vielfalt nutzen. Berlin, 2009, 147-158
- Breidenbach, J./Nyíri, P.**, Interkulturelle Kompetenz als Business. In: Organisationsentwicklung, 4/2001. Der Artikel ist auch zu beziehen über: [http://www.joanabreidenbach.de/files/riding\\_the\\_waves\\_of\\_culture.pdf](http://www.joanabreidenbach.de/files/riding_the_waves_of_culture.pdf). Titel der pdf-Datei: Kulturelle Kompetenz im Wochenendseminar. Letzter Zugriff: 07.05.2010
- Breidenbach, J./ Nyíri, P.**, Forum Interkulturelle Kommunikation als Business. Replik. Erschienen in: Zeitschrift für Organisationsentwicklung, 3, 2002. Zu beziehen auch über: [http://www.joanabreidenbach.de/files/kultur\\_als\\_geschaeft\\_forum.pdf](http://www.joanabreidenbach.de/files/kultur_als_geschaeft_forum.pdf). Titel der pdf-Datei: Replik im OE-Forum. Letzter Zugriff: 11.05.2010
- Breidenbach, J./Nyíri, P.**, Maxi Kulti. Der Kampf der Kulturen ist das Problem - zeigt die Wirtschaft uns die Lösung? Frankfurt/ New York, 2008
- Breidenbach, J./ Zukrigl, I.**, Tanz der Kulturen. Kulturelle Identität in einer globalisierten Welt. Reinbek bei Hamburg 2000
- Brinkama, A./ Daufenbach, R./ Bittner, A.**, Mit Kindern und Jugendlichen im Ausland. Hinweise zu Problemen und Wirkungen. 2. erweiterte Auflage, Königswinter, 2000
- Brislin, R./ Yoshida, T.**, Intercultural Communication Training: An Introduction. Thousand Oaks, London, New Delhi, 1994.
- Brockhaus Enzyklopädie**, (in 24 Bänden: hier Band 21 und 23), 19. völlig neu bearbeitete Auflage. Mannheim, 1994
- Brodach, G.**, Goldfisch-Teich in Polen. Young Polish International: ein Netzwerk junger Spezialisten. In: Ost-West-Contact, 6/2004.  
<http://www.ost-west-contact.de/index.php/owc/archivOWC/2204>. Zugriff: 13.07.2005

- Brüggmann, M. (a)**, Wenig Zeit für Polens Umbau. Mit der Wahl von Komorowski verfügt Polen über eine starke bürgerliche Spitze. Die Wirtschaft verlangt Reformen. Doch schon droht die nächste Wahl. In: Handelsblatt Nr. 127, 06.07.2010, S. 16
- Brüggmann, M. (b)**, Versöhnen statt spalten. In: Handelsblatt Nr. 127, 06.07.2010, S. 8
- Bundesagentur für Arbeit, 2012**, Abt. Statistik, Auswirkungen der uneingeschränkten Arbeitnehmerfreizügigkeit ab dem 1. Mai auf den Arbeitsmarkt. Stand: April 2012. Nürnberg, 2012, 31 Seiten. Zu beziehen über: <http://statistik.arbeitsagentur.de/Statischer-Content/Statistische-Analysen/Statistische-Sonderberichte/Generische-Publikationen/Bilanz-der-Auswirkungen-der-uneingeschraenkten-Arbeitnehmerfreizuegigkeit-auf-den-Arbeitsmarkt-nach-einem-Jahr.pdf>. Letzter Zugriff: 19.03.2013
- Bundesagentur für Arbeit, 2013**, Abt. Statistik, Auswirkungen der uneingeschränkten Arbeitnehmerfreizügigkeit ab dem 1. Mai 2011 auf den Arbeitsmarkt. Berichtsmonat: Dezember 2012. Nürnberg, 2013, 37 Seiten. Zu beziehen über: <http://statistik.arbeitsagentur.de/Statischer-Content/Statistische-Analysen/Statistische-Sonderberichte/Generische-Publikationen/Auswirkungen-der-uneingeschraenkten-Arbeitnehmerfreizuegigkeit-auf-den-Arbeitsmarkt.pdf>. Letzter Zugriff: 19. März 2013
- Busch, B./ Matthes, J.**, Institutionelle Transformation und wirtschaftliche Performance. In: iw-trends. 1/2004, 15-20
- Busch, D.**, Wie wirkt sich das theoretische Konzept der Diversität auf soziales Handeln aus? In: Cristina Allemann-Ghionda und Wolf-Dietrich Bukow (Hrsg.), Orte der Diversität. Formate, Arrangements und Inszenierungen. Wiesbaden, 2011, 55-71
- Busch, D.**, Professionalisierung interkulturell kompetenter Kommunikation – am Beispiel interkultureller Trainings und interkultureller Mediation. In: Jahrbuch Deutsch als Fremdsprache 34 (2008), 139-155
- Busch, D.**, Der Masterstudiengang „Intercultural Communication Studies“. In: Richard Pyritz und Matthias Schütt (Hrsg.), Die Viadrina. Eine Universität als Brücke zwischen Deutschland und Polen. Berlin, 2009, 235-242
- Camphausen, B.**, Strategisches Management. München, 2003
- CBOS**, (Centrum Badania Opinii Społecznej), Polish Public Opinion, November 2012, Warszawa. Zu beziehen über: [http://www.cbos.pl/PL/publikacje/public\\_opinion/2012/11\\_2012.pdf](http://www.cbos.pl/PL/publikacje/public_opinion/2012/11_2012.pdf). Letzter Zugriff: 24.04.2013
- Chapman, M./ Gajewska-De Mattos, H./ Clegg, J./ Jennings Buckley, P.**, Close neighbours and distant friends - perceptions of cultural distance. In: International Business Review, Vol. 17, pp. 217-234, 2008

- Coase, R. H.**, The Nature Of The Firm. In: *Economica*, New Series, Vol. 4., No. 16. November 1937, pp. 386-405
- Continental-Studentenumfrage**, 9. Continental-Studentenumfrage 2012, 19.04.2012, Hannover. Zu beziehen über: [http://www.continental-corporation.com/www/download/csr\\_com\\_de/themen/downloads/download/studentenumfragen\\_9\\_de.pdf](http://www.continental-corporation.com/www/download/csr_com_de/themen/downloads/download/studentenumfragen_9_de.pdf). Letzter Zugriff: 23.04.2013
- Crisand, E.**, Psychologie der Persönlichkeit. Arbeitshefte Führungspsychologie, Band 1, 8. Auflage, Heidelberg 2000
- CZAS/ najwyższy CZAS**, UE-Faszizm w natarciu, 03.03.2007, Nr. 9 (876)
- Czempiel, E.-O.**, Reif für welche Weltpolitik? In: *WeltTrends. Zeitschrift für Internationale Politik und vergleichende Studien*. Thema: Deutsche Eliten und Außenpolitik. Nummer 28. Herbst 2000, 9-12
- Daerr, B.**, „Über die Polen weiß ich genug!“. Bericht über ein Unterrichtsprojekt „Polen und Deutsche“ im Kurssystem des Zweiten Bildungswegs. Aus: (Hrsg.) Norbert H. Weber: *Die Oder überqueren. Deutsch-polnische Begegnungen in Geschichte, Kultur und Lebensalltag. Interdisziplinäre Studien zum Verhältnis von Migrationen, Ethnizität und gesellschaftlicher Multikulturalität*. Band 10. Frankfurt am Main, 185-197, 1999
- Dauderstädt, M.**, Die postkommunistischen Beitrittsländer in der EU. In: *Zeitschrift für Sozialistische Politik und Wirtschaft (SPW)*. Hefttitel: Die neue EU. Heft 136. Ausgabe 2/2004. März/April 2004, 14-17
- Däumling, A. M./ Fengler, J./ Nellessen, L./ Svensson, A.**, *Angewandte Gruppendynamik. Selbsterfahrung-Forschungsergebnisse-Trainingsmodelle*. Stuttgart 1974
- del Junco, J. G./ Brás-dos-Santos, J. M.**, How different are the entrepreneurs in the European Union internal market? - An exploratory cross-cultural analysis of German, Italian and Spanish entrepreneurs. In: *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 7, Issue 2, pp. 135-162, Jun2009
- Deller, J.**, Personaleinsatz international - Eine wirtschaftspsychologische Perspektive. In: *Wirtschaftspsychologie*, Heft 4/2004, 12-20
- Demorgon, J.**, Von der Wahrnehmung kultureller Differenzen zur Dynamik interkultureller Erfindungen. Aus: Aus: Hans Nicklas, Burkhard Müller und Hagen Kordes (Hrsg.): *Interkulturell denken und handeln. Theoretische Grundlagen und gesellschaftliche Praxis*. Lizenzausgabe für die Bundeszentrale für politische Bildung. Band 595, Bonn, 2006, 267-272
- Demorgon, J./ Kordes, H.**, Multikultur, Transkultur, Leitkultur, Interkultur. Aus: Hans Nicklas, Burkhard Müller und Hagen Kordes (Hrsg.): *Interkulturell denken und handeln. Theoretische*

Grundlagen und gesellschaftliche Praxis. Lizenzausgabe für die Bundeszentrale für politische Bildung. Band 595, Bonn, 2006, 27-37

**DER SPIEGEL**, Die ungeliebten Nachbarn. Wie die Polen Europa nerven. 25/2007

**DER TAGESSPIEGEL**, Gauck würdigt Polen als Land der Freiheit. 27.03.2012.  
<http://www.tagesspiegel.de/politik/erste-auslandsreise-gauck-wuerdigt-polen-als-land-der-freiheit/6442602.html>. Letzter Zugriff: 31.03.2012

**Deutsch-Polnische Industrie- und Handelskammer**, Das Land der Optimisten. Ein Jahr nach dem EU-Beitritt sehen die Polen die Mitgliedschaft mehrheitlich positiv. Aus: Ost-West Contact. Das Wirtschaftsmagazin für Ost-West-Kooperation, 06/2005, 24-25

**Deutsch-Polnische Wirtschaftsförderungsgesellschaft AG (TWG)**, Praktische Tipps für die Geschäftstätigkeit in Polen. Aus: (Hrsg.) Klein, Reinhard./ Sach, Volker: Wirtschaftshandbuch Polen. Praxisnaher Ratgeber für Unternehmen – 2003, Band 6: Unternehmenspraxis. Gorzow Wlkp./ Frankfurt am Main/ Nürnberg/ Münster, 2003, 26-33

**Dickmann, N.**, Ein demografisches Porträt der osteuropäischen Beitrittsländer. In: iw-trends. Schwerpunkt: EU-Osterweiterung. 1/2004, 21-26

**DIE WELT**, Deutsche Führungskräfte verdienen auch in Osteuropa gut. 08.12.2007,  
[http://www.welt.de/welt\\_print/article1441282/Deutsche\\_Fuehrungskraefte\\_verdienen\\_auch\\_in\\_Osteuropa\\_gut.html](http://www.welt.de/welt_print/article1441282/Deutsche_Fuehrungskraefte_verdienen_auch_in_Osteuropa_gut.html), letzter Zugriff: 27.07.2009

**DIE WELT**, Der neue Präsident macht seinen ersten Staatsbesuch. 26.03.2012.  
<http://www.welt.de/politik/ausland/article13947739/Der-neue-Praesident-macht-seinen-ersten-Staatsbesuch.html>. Letzter Zugriff: 31.03.2012

**DIE ZEIT**, Geliebte Vorurteile, 17. Juli 2003, Nr. 30

**Dietz, J./ Petersen, L.-E.**, Diversity Management als Management von Stereotypen und Vorurteilen am Arbeitsplatz. Aus: Günter, K. Stahl/ Wolfgang Mayrhofer/ Torsten M. Kühlmann (Hrsg.): Internationales Personalmanagement. Neue Aufgaben, neue Lösungen. S. 249-269, München und Mering, 2005

**Dobberke, C.**, Stoff für Erfolgsgeschichten. Unternehmer mit Migrationshintergrund werden als Wirtschaftsfaktor immer wichtiger. Aus: DER TAGESSPIEGEL, Nr. 20972, 11.05.2011, S. 14

**Doerry, M./ Stoldt, H.-U./ Puhl, J.**, Gespenst des Populismus. Außenminister Adam Daniel Rotfeld über das deutsch-polnische Verhältnis, seine Familie, die von den Nazis umgebracht wurde, und über seine Rettung vor dem Holocaust. In: Spiegel spezial. Das Magazin zum Thema: Die Deutschen. 60 Jahre nach Kriegsende. Nr. 4/2005, S. 94-103

**Domsch, M./ Bledowski, P./ Bock, A./ Hadler, A./ Lichtenberger, B.**, Unternehmensführung in Polen. Ein Länderbericht. München und Mering, 1992



- DPJW (Deutsch-Polnisches Jugendwerk)**, 20 Jahre DPJW. Daten & Fakten. DPJW 1993–2010 in Zahlen und Grafiken. Potsdam/Warschau, 2011. 36 Seiten. Zu beziehen über: [http://www.dpjw.org/files/1341838539\\_daten\\_und\\_fakten\\_1993\\_2010\\_d.pdf](http://www.dpjw.org/files/1341838539_daten_und_fakten_1993_2010_d.pdf). Letzter Zugriff: 17.04.2013.
- Dramalis, S.**, Advertising in Poland and Germany - A Comparison. Scholarly Paper. Faculty of International Business Administration - University of Cooperative Education, Mannheim. Bürstadt, 9. Dezember 2005.
- Drechsel, P./ Schmidt, B./ Götz, B.**, Kultur im Zeitalter der Globalisierung. Von Identität zu Differenzen. Frankfurt (Main) 2000
- Dreyer, P./ Schenk, E.**, Expatriates rekrutieren. In: Personal, 12/2009, S. 41-43
- Duden**, Das Synonymwörterbuch, Mannheim/Leipzig/Wien/Zürich, 2004
- Duden**, Das Fremdwörterbuch, Mannheim et al., 1990
- Dülfer, E.**, Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen. 6., ergänzte Auflage. München, Wien, 2001
- Duszczuk, M.**, Arbeitsmarkt und Arbeitsmarktpolitik in Polen. In: Polen-Analysen, Nr. 121, 19.02.2013, 14 Seiten. Zu beziehen über: <http://www.laenderanalysen.de/polen/pdf/PolenAnalysen121.pdf>. Letzter Zugriff: 8. März 2013
- Eberle, F.**, Erfahrungsberichte deutscher Investoren. Steinhoff Möbel GmbH: Polen ist traditionsreicher Standort für die Möbelproduktion. Aus: (Hrsg.) Klein, Reinhard/ Sach, Volker: Wirtschaftshandbuch Polen. Praxisnaher Ratgeber für Unternehmen – 2003, Band 6: Unternehmenspraxis. Gorzow Wlkp./ Frankfurt am Main/ Nürnberg/ Münster, 2003, 46
- Eberwein, W.-D./ Kerski, B.**, Einleitung. Aus (Hrsg.) Eberwein, Wolf-Dieter/ Kerski, Basil: Die deutsch-polnischen Beziehungen 1949-2000. Eine Werte- und Interessengemeinschaft? Opladen 2001, 7-12
- Eberwein, W.-D.**, Werte- und Interessengemeinschaft: Integrationstheoretische Überlegungen. Aus (Hrsg.) Eberwein, Wolf-Dieter/ Kerski, Basil: Die deutsch-polnischen Beziehungen 1949-2000. Eine Werte- und Interessengemeinschaft? Opladen 2001, 13-34
- Ecker-Ehrhardt, M.**, Die deutsch-polnischen Beziehungen auf der Elitenebene: Interessen, Werte, Gemeinschaftssinn. Aus (Hrsg.) Eberwein, Wolf-Dieter/ Kerski, Basil: Die deutsch-polnischen Beziehungen 1949-2000. Eine Werte- und Interessengemeinschaft? Opladen 2001, 149-178
- Ehlich, K.**, Vorurteile, Vor-Urteile, Wissenstypen, mentale und diskursive Strukturen. Aus: (Hrsg.) Margot Heinemann: Sprachliche und soziale Stereotype. Forum angewandte Linguistik. Band 33. Frankfurt am Main et al., 1998, 11-24

- Ernst & Young**, Der Fels in der Brandung? Standort Deutschland 2012. Ernst & Young GmbH, Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, 2012, 32 Seiten.
- Ertelt-Vieth, A.**, Interkulturelle Kommunikation und kultureller Wandel. Eine empirische Studie zum russisch-deutschen Schüleraustausch. Tübingen 2005
- Ertelt-Vieth, A.**, Lakunen und Symbole in interkultureller Kommunikation: Außensicht und Innensicht, Theorie und Empirie, Wissenschaft und Praxis – alles unter einem Hut? in: Interkulturelles Handeln in der Wirtschaft, Positionen – Modelle – Perspektiven – Projekte, Hrsg. Jürgen Bolten, Sternenfels, 2004
- Ertelt-Vieth, A.**, Kulturvergleichende Analyse von Verhalten, Sprache und Bedeutungen im Moskauer Alltag. Beitrag zu einer empirisch, kontrastiv und semiotisch ausgerichteten Landeswissenschaft. 1. Auflage, Frankfurt/Main 1990. 2. Auflage, Berlin 2003
- Ertelt-Vieth, A.**, Kulturen modellieren aus empirisch-induktiver Sicht? Zum Potential zweier Ansätze: Kulturstandards und Lakunen. Aus: (Hrsg.) Heinz Hahn: Kulturunterschiede. Interdisziplinäre Konzepte zu kollektiven Identitäten und Mentalitäten. SSIP-Beiträge zur sozialwissenschaftlichen Analyse interkultureller Beziehungen, Band 3. Frankfurt/ Main 1999
- Eisenbürger, I./ Vogelgesang, W.**, „Ich muss mein Leben selber meistern!“ Jugend im Stadt-Land-Vergleich. In: APuZ. Aus Politik und Zeitgeschichte. B 5/2002. 28-38
- Europäische Kommission**, Meinungsumfrage zu Lebensqualität in 75 europäischen Städten. Stand: März 2010. 91 Seiten. Das Heft ist zu beziehen über: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/studies/pdf/urban/survey2009\\_de.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/studies/pdf/urban/survey2009_de.pdf).  
Letzter Zugriff: 23.04.2013
- Eurostat (a)**, Jahrbuch 2004. Der statistische Wegweiser durch Europa. Daten aus den Jahren 1992 – 2002. Band 2. Menschen in Europa. Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften, 2004
- Eurostat (b)**, Bevölkerung und soziale Bedingungen. Tabellen zur Bevölkerung. Personen nach Altersklassen. Internet, letzter Zugriff am 07.12.2005: [http://epp.eurostat.cec.eu.int/portal/page?\\_pageid=1996,39140985&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL&screen=detailref&language=de&product=Yearlies\\_new\\_population&root=Yearlies\\_new\\_population/C/C1/C11/caa15632](http://epp.eurostat.cec.eu.int/portal/page?_pageid=1996,39140985&_dad=portal&_schema=PORTAL&screen=detailref&language=de&product=Yearlies_new_population&root=Yearlies_new_population/C/C1/C11/caa15632)
- Eurostat (c)**, Bevölkerung und soziale Bedingungen. Tabellen zur Bevölkerung. Endgültige Kinderzahl nach Generation. Internet, letzter Zugriff am 07.12.2005: [http://epp.eurostat.cec.eu.int/portal/page?\\_pageid=1996,39140985&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL&screen=detailref&language=de&product=Yearlies\\_new\\_population&root=Yearlies\\_new\\_population/C/C1/C12/cab12560](http://epp.eurostat.cec.eu.int/portal/page?_pageid=1996,39140985&_dad=portal&_schema=PORTAL&screen=detailref&language=de&product=Yearlies_new_population&root=Yearlies_new_population/C/C1/C12/cab12560)

- Eurostat (d)**, Europa in Zahlen - Eurostat Jahrbuch 2008. Im Blickpunkt. Demografischer Wandel: Herausforderung oder Chance? Internet, letzter Zugriff am 02.06.2009: [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY\\_OFFPUB/KS-CD-07-001-POT/DE/KSCD-07-001-SPOT-DE.PDF](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-CD-07-001-POT/DE/KSCD-07-001-SPOT-DE.PDF)
- Eurostat (e)**, Total Population. Source of Data: Eurostat, Last Update: 02.04.2009, Date of extraction: 3 Jun 2009 12:12:13 GMT, Hyperlink to the table: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcode=tps00001>; General Disclaimer of the EC: [http://europa.eu/geninfo/legal\\_notices\\_en.htm](http://europa.eu/geninfo/legal_notices_en.htm)
- Eurostat (f)**, Europa in Zahlen - Eurostat Jahrbuch 2008. Band 2: Bildung. Internet, letzter Zugriff am 02.06.2009: [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY\\_OFFPUB/KS-CD-07-001-02/DE/KS-CD-07-001-02-DE.PDF](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-CD-07-001-02/DE/KS-CD-07-001-02-DE.PDF)
- Eurostat (g)**, Bis zu dreifache Unterschiede bei den Preisniveaus in den EU27 Mitgliedstaaten. Verbraucherpreisniveaus im Jahr 2008. Eurostat Pressemitteilung. 16. Juli 2009. 104/2009
- Eurostat (h)**, Key figures on Europe 2012. European Union, 2012. Zu beziehen über: [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY\\_OFFPUB/KS-EI-12-001/EN/KS-EI-12-001-EN.PDF](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-EI-12-001/EN/KS-EI-12-001-EN.PDF). Letzter Zugriff: 25.03.2013
- Eurostat (i)**, Basic figures on the EU. Spring 2013 edition. Luxembourg, 2013. Zu beziehen über: [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY\\_OFFPUB/KS-GL-13-001/EN/KS-GL-13-001-EN.PDF](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-GL-13-001/EN/KS-GL-13-001-EN.PDF). Letzter Zugriff 25.03.2013
- Eurostat (j)**, Bevölkerung mit Bildungsabschlüssen der Sekundarstufe II oder höher. Stand 22.3.2013. Tabelle ist zu beziehen über: [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/web/\\_download/Eurostat\\_Table\\_tps00065PDFDesc\\_55f52d1e-f3e6-4ae2-88d2-005c73bd3c73.pdf](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/web/_download/Eurostat_Table_tps00065PDFDesc_55f52d1e-f3e6-4ae2-88d2-005c73bd3c73.pdf). Letzter Zugriff: 25.03.2013  
Siehe auch Hyperling zur Tabelle: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&plugin=0&language=de&pcode=tps00065>. Letzter Zugriff: 25.03.2013
- Eurostat (k)**, Tabelle. Personen im Alter von 20-24 Jahren, die mindestens eine Schulbildung im Sekundarbereich haben. Zu beziehen über: [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/web/\\_download/Eurostat\\_Table\\_tps00186PDFDesc\\_37496c26-a48b-4169-8c88-8780e94743d1.pdf](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/web/_download/Eurostat_Table_tps00186PDFDesc_37496c26-a48b-4169-8c88-8780e94743d1.pdf). Letzter Zugriff: 25.03.2013.  
Hyperlink zur Tabelle (Stand 22.03.2013): <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=de&pcode=tps00186>. Letzter Zugriff: 25.03.2013

- Eurydice**, Structures of Education and Training Systems in Europe. Poland. 10 Edition, 2009.  
[http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/eurybase/structures/041\\_PL\\_EN.pdf](http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/eurybase/structures/041_PL_EN.pdf), letzter Zugriff: 09.06.2010
- Eurydice**, Organizacja systemu edukacji w Polsce. 2008/09. Zu beziehen über:  
[http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/eurybase/eurybase\\_full\\_reports/PL\\_PL.pdf](http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/eurybase/eurybase_full_reports/PL_PL.pdf),  
 letzter Zugriff: 11.06.2010
- Eurydice**, Formale Erwachsenenbildung: Maßnahmen und Praktiken in Europa. Europäische Kommission. Eurydice, Brüssel, 2011. Zu beziehen über: [http://www.eu-bildungspolitik.de/uploads/dokumente\\_erwachsenenbildung/2011\\_03\\_eurydice\\_erwachsenenbildung.pdf](http://www.eu-bildungspolitik.de/uploads/dokumente_erwachsenenbildung/2011_03_eurydice_erwachsenenbildung.pdf). Letzter Zugriff: 26.03.2013
- Falkowski, M.**, Opinie Polaków o stosunkach polsko-niemieckich po zmianie rządów o obu krajach. Komunikat z badania Instytutu Spraw Publicznych, Warszawa, 2005. Zu beziehen über: <http://www.isp.org.pl/files/6380943590224739001134392762.pdf>, Zugriff: 11.02.2011
- Falkowski, M.**, Razem w Unii. Niemcy w oczach Polaków 2000-2005. Instytut Spraw Publicznych, Warszawa, 2006. Die Studie ist zu beziehen über: <http://www.isp.org.pl/files/4250689630858192001144158676.pdf>, letzter Zugriff: 11.02.2011
- Falkowski, M./Popko, A.**, Niemcy o Polsce i Polakach 2000-2006. Główne wnioski z badania. Instytut Spraw Publicznych, Warszawa, 2006. Die Studie ist zu beziehen über: <http://www.isp.org.pl/files/2230181550438527001151481324.pdf>, letzter Zugriff: 11.02.2011
- Farhadi, M./Tovstiga, G.**, Kommunikation in M&A-Transaktionen. Ereignisse und Herausforderungen. In: M&A Review, 4/2008, S. 186-193
- Fassmann, H./Münz, R.**, Auswirkungen der EU-Erweiterung auf die Ost-West-Wanderung. In: WSI-Mitteilungen, 1/2003, 25-32
- Fatyga, B.**, Młodzież w Polsce: oczywistości i idiosynkrazje. Ośrodek Badań Młodzieży Uniwersytetu Warszawskiego (OBM-ISNS UW). Zugriff: 23.11.2005.  
[http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-0A000F0A-B3E814DF/stiftung/Fatyga\\_JugendlicheLebenswelten\\_polnisch.pdf](http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-0A000F0A-B3E814DF/stiftung/Fatyga_JugendlicheLebenswelten_polnisch.pdf)
- FAZ, Frankfurter Allgemeine Zeitung**, Gehaltsstudie. Für Chefs rechnen sich Größe und Hierarchie. 06. Oktober 2007. Nr. 232, S. C 5
- FAZ, Frankfurter Allgemeine Zeitung**, Deutsch-polnische Annäherung. Gespräche über Erinnerung an Vertreibung. 06. Februar 2008. Nr. 31, S. 5
- Fehr, H.**, Eliten und Zivilgesellschaft in Ostmitteleuropa. Polen und die Tschechische Republik (1968-2003). In: APuZ. Aus Politik und Zeitgeschichte. B 5-6/2004, 48-54

- Feldmann, E.**, Polen: „Für Eure und unsere Freiheit“, Zum Verständnis der polnischen Gesellschaft, Kultur und Identität, Sozialwissenschaftliche Beiträge zur europäischen Integration, AES, Band 1, Frankfurt am Main 2000
- Felixberger, P.**, Jeder ist gleich. Nein, anders. Und will so leben, wie er will! Aus: Peter Felixberger und Michael Gleich (Hg): Culture Counts. Wie wir die Chancen kultureller Vielfalt nutzen. Berlin, 2009, 11-57
- Ferrari, E./ Rothgängel, F.**, Cultural Due Diligence: Systemdiagnosen bei M&A-Projekten (Teil 1). In: M&A. 2/2003, S. 63-67
- Festing, M./ Dowling, P.**, Die Rolle des Internationalen Personalmanagements im Kontext der Unternehmensstrategie: Ein Überblick über den Stand der Forschung und Entwicklungsperspektiven. Aus: (Hrsg.) Stahl, G. K./ Mayrhofer, W./ Kühlmann, T. M.: Internationales Personalmanagement. Neue Aufgaben, neue Lösungen. München und Mering, 2005
- Festing, M.**, Perspektiven und Karrierehindernisse von weiblichen Führungskräften. In: Personal, 11/2003, S. 22-25
- Fiedler, U.**, „Aus der Geschichte lernen“ oder: „Wie kann das Bild vom anderen verändert werden?“ Ein binationales Lehrer-Schüler-Projekt. Aus: (Hrsg.) Helga Marburger/ Silke Riesner: Jugend und deutsch-polnische Nachbarschaft. Bilder vom Anderen, Austausch- und Migrationserfahrungen, grenzüberschreitende Projekte und Kooperationen. Interdisziplinäre Studien zum Verhältnis von Migranten, Ethnizität und gesellschaftlicher Multikulturalität. Band 7. Frankfurt am Main, 181-201, 1996
- Fietz, M.**, Warum Bundespräsident Gauck den Blick für die Gesellschaft verloren hat. In: FOCUS online, 23.11.2012. Zu beziehen über: [http://www.focus.de/politik/deutschland/fietz-am-freitag/polen-sind-fleissiger-als-deutsche-warum-bundespraesident-gauck-den-blick-fuer-die-gesellschaft-verloren-hat\\_aid\\_867282.html](http://www.focus.de/politik/deutschland/fietz-am-freitag/polen-sind-fleissiger-als-deutsche-warum-bundespraesident-gauck-den-blick-fuer-die-gesellschaft-verloren-hat_aid_867282.html). Letzter Zugriff: 31.03.2013
- Fischer-Lexikon/** Das neue Fischer Lexikon in Farbe, Band 9, Frankfurt a. M., 1981
- Flader, D.**, Teil A: Polen. Aus: Kulturschock. Interkulturelle Handlungskonflikte westlicher Unternehmen in Mittelost- und Südosteuropa. Wiesbaden, 2008, 13-121
- Flehsig, K.-H., (2000a)**, Kulturelle Orientierungen, Internes Arbeitspapier 1/2000, Institut für Interkulturelle Didaktik, Göttingen 2000, im Internet: <http://www.gwdg.de/~kflechs/iikdiaps1-00.htm>), Zugriff: 17.11.2004
- Flehsig, K.-H., (2000b)** Transkulturelles Lernen, Internes Arbeitspapier 2/2000, Institut für Interkulturelle Didaktik, Göttingen 2000, im Internet: <http://www.gwdg.de/~kflechs/iikdiaps2-00.htm>, Zugriff: 17.11.2004

- Flückiger, v. P.,** Nicht nur die Polen meiden Deutschland – Ein Leben in der Bundesrepublik lohnt sich aus Sicht vieler Mittel- und Osteuropäer nicht mehr. In: Der Tagesspiegel, Nr. 21198, vom 28.12.2011, Seite 5.
- FOCUS online,** Gauck: „Polen sind fleißiger als Deutsche“. In: FOCUS online, 20.11.2012. Zu beziehen über: [http://www.focus.de/politik/deutschland/joachim-gauck-ueber-die-nachbarn-im-osten-polen-sind-fleissiger-als-deutsche\\_aid\\_864218.html](http://www.focus.de/politik/deutschland/joachim-gauck-ueber-die-nachbarn-im-osten-polen-sind-fleissiger-als-deutsche_aid_864218.html). Letzter Zugriff: 29.03.2013
- Förster, J.,** Lustvolle Momente. Warum sich der Mensch mit seinen Vorurteilen abfinden muss – ein Gespräch mit dem Bremer Sozialpsychologen Prof. Jens Förster. In: DIE ZEIT, 17. Juli 2003, Nr. 30, S. 14
- Frelak, J.,** Polnische Emigration nach dem 1. Mai 2004. Aus: Justyna Frelak, Agnieszka Łada und Kirstin Schwarz (Hrsg.): Polnische Arbeitsmigration nach Deutschland - Fakten und Mythen. Eine Publikation des ISP (Instytut Spraw Publicznych), Warszawa, 2009, 107-138
- Fröhlich, W. D.,** Wörterbuch Psychologie, München 2002
- Gabler-Volkswirtschafts-Lexikon,** Band 2, Wiesbaden, 1996
- Galazka, M.,** Der Wähler 2.0. Junge Polen über Politik und Demokratie. In: Polen-Analysen, Nr. 119, 15.01.2013. 13 Seiten. Zu beziehen über: [www.laender-analysen.de/polen](http://www.laender-analysen.de/polen). Letzter Zugriff: 14.02.2013
- Garrott, J. R.,** Chinese Cultural Values: New Angels, Added Insights. In: International Journal of Intercultural Relations. Vol. 19, No. 2, pp. 211-225, 1995
- Garsztecki, S.,** Das Deutschlandbild in der polnischen Publizistik zwischen 1970-1989. Aus: (Hrsg.) Norbert H. Weber: Die Oder überqueren. Deutsch-polnische Begegnungen in Geschichte, Kultur und Lebensalltag. Interdisziplinäre Studien zum Verhältnis von Migrationen, Ethnizität und gesellschaftlicher Multikulturalität. Band 10. Frankfurt am Main, 84-97, 1999
- Gebert, D.,** Führungsstil und Führungserfolg. In: (Hrsg.) Eduard Gaugler, Walter A. Oechsler und Wolfgang Weber: Handwörterbuch des Personalwesens (HWP). 3., überarbeitete und ergänzte Auflage, Stuttgart, 2004
- Geertz, C.,** Dichte Beschreibung, Beiträge zum Verstehen kultureller Systeme, Frankfurt am Main 1983
- GEO Special,** Geht doch nach drüben! Repräsentative Umfrage. 2004, 94-98
- Gerken, K.,** Interkulturelle Faktoren deutsch-polnischer Joint Ventures. Diplomarbeit der Universität Hamburg, Fakultät für Wirtschafts-und Sozialwissenschaften, Department Wirtschaft und Politik, GRIN Verlag, 2007

- Gibson, R./ Tauber, T./ Münster, M.,** "Return on Culture" - Interkulturelle Kompetenzentwicklung für das internationale Geschäft. In: *Wirtschaftspsychologie aktuell*, 2/2003, S.12-15
- Glaser, E.,** Fremdsprachenkompetenz in der interkulturellen Zusammenarbeit. Aus: (Hrsg.) Alexander Thomas/ Eva-Ulrike Kinast/ Sylvia Schroll-Machl: *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation*. Band 1: Grundlagen und Praxisfelder, Göttingen, 2003, S. 74-93
- Główczewska, M/ Kurek, Z.,** Markt der Arbeitnehmer. Laptops, Schulungen und medizinische Betreuung sollen Mitarbeiter binden. In: *Ost-West-Contact. Special Polen*. S. 28-29, 2008
- Gnauck, G.,** Polen: Vom Außenseiter zum Rekordhalter. Höchstes Wachstum in der gesamten EU - Halbzeitbilanz der Regierung Tusk. In: *Die Welt*, 17.11.2009, Nr. 268, S. 5
- Golz, H-G.,** Editorial. In: *APuZ, Aus Politik und Zeitgeschichte*. Beilage zur Wochenzeitung *Das Parlament*. Thema dieser Ausgabe: Deutschland und Polen. Heft Nr. 5-6/2005. 31. Januar 2005, 2
- Götz, K./ Bleher, N.,** Unternehmenskultur und interkulturelles Training, in: *Interkulturelles Lernen/ Interkulturelles Training*, Hrsg. Klaus Götz, 3., verbesserte Auflage, München und Mering, 11-60, 2000
- Götz, K.,** *Interkulturelles Lernen/ Interkulturelles Training*. 3., verbesserte Auflage, München und Mering, 2000
- Grabowska, M./ Siellawa-Kolbowska, E./ Kosela, K./ Szawiel, T.,** Chancen für eine gute Nachbarschaft. Ergebnisse einer bilateralen Vergleichsstudie über junge Polen und junge Deutsche. In: *DIALOG*, 74-75/2006, 22-27
- Graf, A.,** Cross-Cultural Training: Eine Bestandsaufnahme. In: *Personal*, 1/2007, S. 19-21
- Greubel, S.,** Analyse der Unternehmensumwelt im Dienstleistungssektor. Empfehlungen zur Methodenselektion und –erweiterung am Beispiel großer Finanzdienstleistungsunternehmen auf Basis einer empirischen Untersuchung. München/Mering, 2007.
- GTI (Germany Trade & Invest),** *Wirtschaftstrends kompakt - Polen*. Jahreswechsel 2012/13. Stand Oktober 2012. 2 Seiten. Die Publikation ist zu beziehen über: [http://www.gtai.de/GTAI/Content/DE/Trade/Fachdaten/PUB/2012/12/pub201212058007\\_17582.pdf](http://www.gtai.de/GTAI/Content/DE/Trade/Fachdaten/PUB/2012/12/pub201212058007_17582.pdf). Letzter Zugriff: 27.04.2013
- Gudykunst, W.B./ Asante, M.K.,** *Handbook of International and Intercultural Communication*, 3rd. Edition, Newbury Park, London, New Delhi, 2000
- Gudykunst, W. B./ Ting-Toomey, S./ Chua, E.,** *Culture and Interpersonal Communication*, Sage Publications, California, London, New Delhi, 1988

- Gudykunst, W.B.**, Bridging Differences. Effective Intergroup Communication. Third Edition, Sage Publikations, Thousand Oaks, London, New Delhi, 1998
- Gunkel, M./ Lusk, E./ Wolff, B./ Li, F.**, Gender-specific Effects at Work: An Empirical Study of Four Countries, in: Journal Compilation, Vol. 14, No. 1, pp. 56-79, January 2007
- GUS (Główny Urząd Statystyczny)**, Mały rocznik statystyczny Polski 2012. Warszawa, 2012. Zu beziehen: [http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xber/gus/oz\\_maly\\_rocznik\\_statystyczny\\_2012.pdf](http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xber/gus/oz_maly_rocznik_statystyczny_2012.pdf). Letzter Zugriff: 25.03.2013
- Gutberlet, K.-L./ Knobloch, M.**, Strategien, Methoden und Techniken der internationalen Marktauswahl. Aus: (Hrsg.) Klaus Macharzina und Michael-Jörg Oesterle: Handbuch Internationales Management. Grundlagen – Instrumente – Perspektiven. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden, 2002, 315-332
- Gutmann, G.**, Zentralgeleitete Wirtschaft. Aus: (Hrsg.) Albers, W., Born, K. E., Dürr, E., Hesse, H., Kraft, A., Lampert, H., Rose, K., Rupp, H.-H., Scherf, H., Schmidt, K., Wittmann, W.: Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaft. Neunter Band. New York, Stuttgart, Tübingen, Göttingen und Zürich, 1982
- Gwartney, J. D./ Stroup, R. L./ Sobel, R. S./ Macpherson, D. A.**, Economics: Private and Public Choice. 10th edition, Ohio, 2003
- Haag, B.**, „Train d’Europe“ – Ein Konferenz- und Ausbildungswagen – nicht nur für den internationalen Jugendaustausch. Aus: (Hrsg.) Helga Marburger/ Silke Riesner: Jugend und deutsch-polnische Nachbarschaft. Bilder vom Anderen, Austausch- und Migrationserfahrungen, grenzüberschreitende Projekte und Kooperationen. Interdisziplinäre Studien zum Verhältnis von Migranten, Ethnizität und gesellschaftlicher Multikulturalität. Band 7. Frankfurt am Main, 201-218, 1996
- Häcker, H.**, Persönlichkeit, in: Roland Asanger und Gerd Wenninger (Hrsg.), Handwörterbuch Psychologie, Weinheim, 1999
- Häcker, H./ Stapf, K.-H.**, Psychologisches Wörterbuch. 14., überarbeitete und erweiterte Auflage. Bern/Göttingen/Toronto/Seattle, 2004
- Hahn, H. H.**, Stereotype und nationale Identitäten. In: Dialog, Nr. 94, 82-87, 2010/2011
- Haldi, Ch.**, Soziokulturelle Einflüsse im internationalen Management. Ausgewählte organisatorische und personalwirtschaftliche Aspekte. Bern, 1997
- Hall, E. T./ Hall, M. R.**, Understanding Cultural Differences. Germans, French and Americans, Intercultural Press, Yarmouth 1990
- Handrich, T.**, Hehre Ziele – ernüchternde Wirklichkeit: Interkulturelles Lernen im deutsch-



polnischen Jugendaustausch. Aus: (Hrsg.) Helga Marburger/ Silke Riesner: Jugend und deutsch-polnische Nachbarschaft. Bilder vom Anderen, Austausch- und Migrationserfahrungen, grenzüberschreitende Projekte und Kooperationen. Interdisziplinäre Studien zum Verhältnis von Migranten, Ethnizität und gesellschaftlicher Multikulturalität. Band 7. Frankfurt am Main, 241-252, 1996

**Handsuh-Heiß, S.,** Auf dem Weg zur McWorld-Culture? Betrachtungen zur Globalisierung von populärer Kultur, in: Weltkultur und Weltgesellschaft, Aspekte globalen Wandels, Zum Gedenken an Hort Reimann, Hrsg. Helga Reimann, Opladen 1997

**Hans-Böckler-Stiftung,** Nur Deutschlands Reallöhne stagnieren. In: Böckler Impuls, 14/2008. 17. September. 1. Seite. Zu beziehen über: [http://www.boeckler.de/pdf/impuls\\_2008\\_14\\_1.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/impuls_2008_14_1.pdf).  
Letzter Zugriff: 23.04.2013

**Hartmann, M.,** Eliten in Deutschland. Rekrutierungswege und Karrierepfade. In: APuZ. Aus Politik und Zeitgeschichte. 1. März 2004. B 10/ 2004, 17-24

**Häußler, O.,** Reflexive Identität und Authentizität als kultureller Marker moderner Mentalitäten, in: Kulturunterschiede, Interdisziplinäre Konzepte zu kollektiven Identitäten und Mentalitäten, Hrsg. Heinz Hahn, Frankfurt (Main), 1999

**Hax, A. C./ Majluf, N. S.,** Strategisches Management. Ein integratives Konzept aus dem MIT. Frankfurt, New York, 1991

**HAYS,** Internationale Rekrutierung – Realität oder Rhetorik? Eine empirische Studie des Instituts für Beschäftigung und Employability (IBE) im Auftrag der Hays AG. Mannheim, 2008

**Helbig-Mischewski, B.,** „Die netten Chaoten von nebenan“. Das Polenbild in deutschen Reiseführern. Aus: (Hrsg.) Norbert H. Weber: Die Oder überqueren. Deutsch-polnische Begegnungen in Geschichte, Kultur und Lebensalltag. Interdisziplinäre Studien zum Verhältnis von Migrationen, Ethnizität und gesellschaftlicher Multikulturalität. Band 10. Frankfurt am Main, 120-134, 1999

**Henning, R.:** Chancen und Barrieren deutsch-polnischer Zusammenarbeit in der Grenzregion, in: Transodra 10/11, 1995, S. 10-18

**Hentze, J./ Kammel, A./ Lindert, K.,** Personalführungslehre, Grundlagen, Funktionen und Modelle der Führung. 3., vollständig überarbeitete Auflage. Bern, Stuttgart, Wien, 1997

**Hentze, J.,** Personalwirtschaftslehre 1; Grundlagen, Personalbedarfsermittlung, -beschaffung, -entwicklung und -einsatz, Bern, Stuttgart, Wien, 1994

**Hepp, A./ Löffelholz, M.,** Transkulturelle Kommunikation. Aus: Andreas Hepp und Martin Löffelholz (Hrsg.): Grundlagentexte zur transkulturellen Kommunikation. Konstanz, S. 11-36, 2002

- Herma, R.**, Herlitz: vom Export zur Investition. Aus: (Hrsg.) Reinhard Klein und Volker Sach: Wirtschaftshandbuch Polen. Unternehmenspraxis. Band 5. Gorzow Wlkp./ Frankfurt am Main/ Nürnberg/ Münster, 57-61, 1999
- Hermanns, A./ Wissmeiner, U. K.**, Strategien der internationalen Marktbearbeitung. Aus: (Hrsg.) Klaus Macharzina und Michael-Jörg Oesterle: Handbuch Internationales Management. Grundlagen – Instrumente – Perspektiven. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden, 2002, 417-438
- Herrmann, T.**, Lehrbuch der empirischen Persönlichkeitsforschung, Göttingen, 1976
- Hillmann, F./ Rudolph, H.**, Jenseits des brain drain. Zur Mobilität westlicher Fach- und Führungskräfte nach Polen. Discussion Paper FS I 96-103. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Berlin, 1996
- Hillmann, K.-H.**, Wörterbuch der Soziologie, Stuttgart, 1994
- Hiller, G. G.**, Der Einsatz der "Erweiterten Critical Incident Analyse" in der kulturkontrastiven Forschung. In: Forum Qualitative Sozialforschung, 10 (1), Art. 45, 2009. Zu beziehen über: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs0901453>. Letzter Zugriff: 12.07.2010
- Hinnenkamp, V.**, Interkulturelle Kommunikation und interaktionale Soziolinguistik – eine notwendige Allianz, in: Horst Reimann (Hg.): Transkulturelle Kommunikation und Weltgesellschaft: Zur Theorie und Pragmatik globaler Interaktion, Opladen 1992, S.124-173
- Hinterhuber, H. H./ Matzler, K./ Pechlaner, H.**, Methoden und Techniken der internationalen Wettbewerbsanalyse. Aus: (Hrsg.) Klaus Macharzina und Michael-Jörg Oesterle: Handbuch Internationales Management. Grundlagen – Instrumente – Perspektiven. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden, 2002, 333-360
- Hinz, O.**, Europäische Erzählung. Die Arbeit am deutsch-polnischen Geschichtslehrbuch wird fortgesetzt. In: DIALOG. Deutsch-Polnisches Magazin. Nr. 101/2012. S. 46-47
- Hofmann, M.**, Wir Unternehmer-Debatte: Arbeitnehmerfreizügigkeit. Kein Massenansturm. In: ProFirma, 05/2011, S. 10
- Hofstede, G.**, Riding the Waves of Commerce: A Test of Trompenaars "Modell" of National Culture Differences, in: International Journal of Intercultural Relations. Nr. 2 (1996), S. 189-198.)
- Hofstede, G.**, Cultures Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations. 2nd edition. Sage Publications: Thousand Oaks, London, New Delhi, 2001
- Hofstede, G.**, Lokales Denken, globales Handeln. Kulturen, Zusammenarbeit und Management. Aktualisierte Ausgabe der deutschen Übersetzung. Verlag C. H. Beck, München, 1997

- Hofstede, G./ Hofstede, G. J.** , (2009), Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management. 4. Auflage, München 2009
- Holz, D.-U.**, Mittel- und Osteuropa: Verunsicherung durch schlechte Rahmenbedingungen. Aus: (Hrsg.) F. A. Z. – Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen GmbH: Jahrbuch 2012. Außenwirtschaft. Expertenwissen zu Partnern, Märkten, Recht, Logistik und Finanzierung. Frankfurt am Main, 2011, 26-30
- HRH**, (Haus Rissen Hamburg), Internationales Institut für Politik und Wirtschaft, Polen auf einen Blick, 2006. Zu beziehen über: <http://hanse-parlament.eu/mediabig/272A.pdf>, letzter Zugriff: 11.06.2010
- Hummel, W.**, Erfahrungen, Ergebnisse und Perspektiven der Berliner Wirtschaft bei der grenzüberschreitenden Kooperation mit polnischen Unternehmen. Aus: Uwe Christians und Harald Zschiedrich (Hrsg.): Grenzüberschreitende Kooperationen. Erfahrungen deutscher und polnischer mittelständischer Unternehmen und Banken. München und Mering, 2009, 37-56
- Hungenberg, H.**, Strategisches Management in Unternehmen. Ziele – Prozesse – Verfahren. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden, 2001
- Hutzschenreuter, T./ Voll, J.**, Internationalisierungspfad und Unternehmenserfolg - Implikationen kultureller Distanz in der Internationalisierung. In: ZFBF, Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 2007, 59, 814-846
- IDA, (Informations- und Dokumentationszentrum für Antirassismusbearbeitung e. V.)**, Trainings. Interkulturelle Methoden - Antirassistische Ansätze - Konfliktlösungsstrategien. Reader für MultiplikatorInnen in der Jugend- und Bildungsarbeit. Düsseldorf, 2000
- IfD-Allensbach (Institut für Demoskopie Allensbach)**, Ein großer Schritt in Richtung Normalität: Der Stand der deutsch-polnischen Beziehungen. Ergebnisse repräsentativer Bevölkerungsumfragen in Deutschland und Polen. Allensbach am Bodensee, 2011.  
Zu beziehen über:  
[http://sdpz.org/assets/Publikacje/Raporty\\_analizy/2011\\_Allensbach/D\\_10067\\_6214\\_Polenbild\\_Bericht\\_Deutsch\\_K2.pdf](http://sdpz.org/assets/Publikacje/Raporty_analizy/2011_Allensbach/D_10067_6214_Polenbild_Bericht_Deutsch_K2.pdf). Letzter Zugriff: 08.04.2013
- IFIM**, Interkulturelle Scharlatanerie, in: io Management Zeitschrift, 65 , Nr. 1/2, Seiten 72-73, Königswinter 1996
- IFIM (b)**, Als Mitausreisende im Ausland. Schwierigkeiten und Möglichkeiten. Königswinter, 1998.
- ISP**, Niemcy o Centrum przeciw Wypędzeniom. Komunikat prasowy z badania Instytutu Spraw Publicznych. 17. sierpnia 2006. <http://www.isp.org.pl/?v=page&id=263&ln=pl>. Letzter Zugriff: 24.01.08

- ISP**, Meinungen der Polen über die polnisch-deutschen Beziehungen nach dem Regierungswechsel in beiden Ländern. Eine Meinungsumfrage des Intitute of Public Affairs (Instytut Spraw Publicznych) in Warschau. 2005. <http://www.isp.org.pl/?v=page&id=274&ln=pl>. Letzter Zugriff: 24.01.08
- Jaworski, R.**, Życ z historią. Aus: (Hrsg.) Andreas Ławaty und Hubert Orłowski: Polacy i Niemcy. Historia – Kultura – Polityka. Poznań, 121-129, 2003
- Jaworski, R.**, Polnische Vergehen oder deutsche Übergriffe, in: Transodra 14/15, 1996, S. 89-94
- Jessen, J.**, „Stammtisch Europa“. Hier weiß jeder gegen jeden irgendetwas: Hundert nationale Vorurteile, auf einem Bierdeckel notiert, ergeben die Quersumme null. In: DIE ZEIT, 17. Juli 2003, Nr. 30, S. 33
- Jonda, B.**, Deutsche und Deutschland aus der Sicht polnischer Schüler im vergangenen Jahrzehnt. Ergebnisse empirischer Forschung. Aus: (Hrsg.) Norbert H. Weber: Die Oder überqueren. Deutsch-polnische Begegnungen in Geschichte, Kultur und Lebensalltag. Interdisziplinäre Studien zum Verhältnis von Migrationen, Ethnizität und gesellschaftlicher Multikulturalität. Band 10. Frankfurt am Main, 198-217, 1999
- Jonda, B.**, Wahrnehmung sozialer Probleme durch Jugendliche in Deutschland und Polen zu Beginn des 21. Jahrhunderts. Aus: (Hrsg.) Wilfried Schubarth/ Andreas Seidel/ Karsten Speck: Soziale Probleme von Jugendlichen in Deutschland, Polen und Russland – Alltagserleben und Lebensperspektiven. Potsdam, 2007. Zu beziehen auch über: [http://opus.kobv.de/ubp/volltexte/2007/1486/pdf/schubarth\\_etal\\_2007.pdf#page=108](http://opus.kobv.de/ubp/volltexte/2007/1486/pdf/schubarth_etal_2007.pdf#page=108), letzter Zugriff: 11.02.2011
- Kailis, E./ Pilos, S.**, Lebenslanges Lernen in Europa. Statistik kurz gefasst. Bevölkerung und soziale Bedingungen. Eurostat, 8/2005. Internet, letzter Zugriff am 13.09.2005: [http://epp.eurostat.cec.eu.int/portal/page?\\_pageid=1073,46587259&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL&p\\_product\\_code=KS-NK-05-008](http://epp.eurostat.cec.eu.int/portal/page?_pageid=1073,46587259&_dad=portal&_schema=PORTAL&p_product_code=KS-NK-05-008)
- Kaina, V.**, Deutschlands Eliten zwischen Kontinuität und Wandel. Empirische Befunde zu Rekrutierungswegen, Karrierepfaden und Kommunikationsmustern. In: APuZ. Aus Politik und Zeitgeschichte. 1. März 2004. B 10/ 2004. 8-16
- Kaluza, A.**, Die katholische Kirche in der Defensive – auch in Polen. In: Polen-Analysen. Thema: Die katholische Kirche in Polen heute. Nr. 79, 16.11.2010, 13 Seiten. Zu beziehen über: <http://www.laender-analysen.de/polen/pdf/PolenAnalysen79.pdf>. Letzter Zugriff: 10.04.2013
- Kammhuber, S.**, Anforderungen an interkulturelle Trainings. In: Wirtschaftspsychologie aktuell, 2/2003, S. 26-30

- Kaniewski, A.**, „Deutsche Ingenieure sind weniger flexibel als ihre polnischen Kollegen“. In: VDI nachrichten, 20.04.2012, Nr. 16
- Kaniowska, K./ Kaniowski, A. M.**, „Style Życia” w Niemczech i Polsce. Aus: (Hrsg.) Andreas Lawaty und Hubert Orłowski: Polacy i Niemcy. Historia – Kultura – Polityka. Poznań, 437-450, 2003
- Kappelhoff, V./ Heidemann, K./ Völker, S./ Rietz, Ch.**, Partnerschaft und Auslandseinsatz: Beziehungsdimensionen und ihre Bedeutung für die Qualität des Auslandsaufenthaltes bei Expatriates. In: Zeitschrift für Personalforschung, 20. Jg., Heft 4, S. 318-342, 2006
- Kardorff, E. v.**, Experten und Laien - Ein Problem transkultureller Kommunikation. Aus: Ingrid Jonach (Hrsg.): Interkulturelle Kommunikation. München, Basel, S. 54-61., 1998
- Kasper, H.**, Komplexitätsmanagement. In: Georg Schreyögg und Axel Werder (Hrsg.). Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation. 4., völlig neu bearbeitete Auflage, Stuttgart, 2004. 618-628.
- Keil, L.-B.**, Der Neue trifft den Neuen. Bundespräsident Wulff bekennt sich in Warschau zur Freundschaft mit Polen und lobt die Vertriebenen. Ressort: Politik. In: Die Welt, 14.07.2010, Nr. 161, S. 2
- Keller v., E.**, Management in fremden Kulturen, Ziele, Ergebnisse und methodische Probleme der kulturvergleichenden Managementforschung, Veröffentlichungen der Hochschule St. Gallen für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Schriftenreihe Betriebswirtschaft, Band 10, Bern und Stuttgart 1982
- Kern, M.**, Debatte: Arbeitnehmerfreizügigkeit. Fachkräfte auch in Polen gefragt. In: ProFirma, 05/2011, S. 10
- Kerski, B.**, Die Rolle nichtstaatlicher Akteure in den deutsch-polnischen Beziehungen vor 1990. Aus (Hrsg.) Eberwein, Wolf-Dieter/ Kerski, Basil: Die deutsch-polnischen Beziehungen 1949-2000. Eine Werte- und Interessengemeinschaft? Opladen 2001, 75-112
- Keuper, F.**, Strategisches Management. München, 2001
- Kiernożycka-Sobejko, A.**, Fallstudie: Die EOP Biodiesel AG – Ergebnisse der deutsch-polnischen Zusammenarbeit. Aus: Uwe Christians und Harald Zschiedrich (Hrsg.): Grenzüberschreitende Kooperationen. Erfahrungen deutscher und polnischer mittelständischer Unternehmen und Banken. München und Mering, 2009, 135-147
- Kiernożycka-Sobejko, A.**, Fallstudie: Die Team Baucenter AG – Erfahrungen in der deutsch-polnischen grenzüberschreitenden wirtschaftlichen Zusammenarbeit. Aus: Uwe Christians und Harald Zschiedrich (Hrsg.): Grenzüberschreitende Kooperationen. Erfahrungen deutscher

und polnischer mittelständischer Unternehmen und Banken. München und Mering, 2009, 147-157

- Kirkman, B. L./ Lowe, K. B./ Gibson, C. B.,** A quarter century of Culture's Consequences: A review of empirical research incorporating Hofstede's cultural values framework. In: Journal of International Business Studies, 37, S. 285-320, 2006
- Kittler, M. G./ Holtbrügge, D./ Ungar, M.,** Ist die kulturelle Anpassung von Entsandten eine Familienangelegenheit? - Eine empirische Untersuchung deutscher Fach- und Führungskräfte und deren Familien im Ausland. In: Zeitschrift für Personalforschung, 20 Jg., Heft 2, 2006
- Kiwerska, J.,** Einstellung zum deutschen Staat. Aus: Anna Wolff-Powęska/ Eberhard Schulz (Hrsg.): Polen in Deutschland. Integration oder Separation? Düsseldorf, 2000
- Klimkeit, D./Bäzner, B.,** Beyond Cultural Due Diligence - Sechs Fehler beim Umgang mit Unternehmenskultur in M&A-Transaktionen und wie man sie vermeidet. In: M&A Review. 5/2009, S. 225-232
- Kluckhohn, C.,** The study of culture, in: The policy sciences, Recent developments in scope and method, Hsg.: Daniel Lerner and Harold D. Lasswell, Stanford University Press, Stanford, California, 1951
- Kluckhohn/ Strodtbeck,** Variations in value orientations, Evanston, Illinois und Elmsford, New York 1961
- Kluge, N. / Voss, E.,** Managementstile und Arbeitnehmerbeteiligung bei ausländischen Unternehmen in Polen, Tschechien und Ungarn. In: WSI Mitteilungen, 1/ 2003, 66-69
- Knapp, K.,** Interkulturelle Kommunikationsfähigkeit als Qualifikationsmerkmal in der Wirtschaft, in: Cross Culture – Interkulturelles Handeln in der Wirtschaft, Hrsg. Jürgen Bolten, Bd. 1, Sternenfels, 1999
- Knapp, K.,** Interpersonale und Interkulturelle Kommunikation, in: Interkulturelles Management, Hrsg. Niels Bergemann und Andreas L. J. Sourisseaux, Berlin, Heidelberg, 2003
- Knaur-Lexikon/ Der Neue Knaur,** Lexikon in 10 Bänden, hier: Band 9, München/Zürich, 1975
- Knoche, H./ Doda-Rogala, A.,** Linde Gaz Polska: Kundennähe gesucht. Aus: (Hrsg.) Reinhard Klein und Volker Sach: Wirtschaftshandbuch Polen. Unternehmenspraxis. Band 5. Gorzow Wlkp./ Frankfurt am Main/ Nürnberg/ Münster, 61-63, 1999
- Knüpling, F.,** Junge Deutsche 2006: Denn sie wissen, was sie tun. In: DIALOG, 74-75/2006, 7-10
- Knyphausen-Aufseß, D. zu,** Strategisches Management. In: Georg Schreyögg und Axel Werder (Hrsg.). Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation. 4., völlig neu bearbeitete Auflage, Stuttgart, 2004. 1383-1392.

- Koestler, N.**, Niemcy jako społeczeństwo. Aus: (Hrsg.) Andreas Lawaty und Hubert Orłowski: Polacy i Niemcy. Historia – Kultura – Polityka. Poznań, 420-426, 2003
- Kohlöffel, K. M.**, Strategisches Management. Alle Chancen nutzen – Neue Geschäfte erschließen. Mit großer Praxis-Fallstudie. München, Wien, 2000
- Kolarska-Bobińska, L./Falkowski, M.**, Polska-Niemcy. Nieufni politycy, otwarte narody. Podczas gdy polskie i niemieckie elity odwracają się od siebie plecami, społeczeństwa chcą zacieśnienia współpracy. In: Gazeta Wyborcza, 02.08.2006
- Kolbenschlag, M./ Mersmann, M.**, Ideales Umfeld für Call Center. Offshoring von CRM-Aufgaben nach MOE am Beispiel Polen. In: Ost-West Contact. Das Wirtschaftsmagazin für Ost-West-Kooperation, 51. Jahrgang, Juni 2005, 34-35
- Kolman, L./ Noorderhaven, N. G./Hofstede, G./Dienes, E.**, Cross-cultural differences in Central Europe, in: JMP, Journal of Managerial Psychology, Vol. 18, No. 1, pp. 76-88, 2003
- Koenen, S.**, Kompetenzentwicklung für Jungunternehmer und – unternehmerinnen zur grenzüberschreitenden Zusammenarbeit – Ergebnisse einer dreiteiligen Workshopreihe in Polen und Deutschland. Aus: Uwe Christians und Harald Zschiedrich (Hrsg.): Grenzüberschreitende Kooperationen. Erfahrungen deutscher und polnischer mittelständischer Unternehmen und Banken. München und Mering, 2009, 109-115
- König, A.**, „Kultur light“? Der anthropologische Kulturbegriff und seine Probleme mit der „Praxis“. In: Hans-Jürgen Lüsebrink (Hrsg.), Konzepte der Interkulturellen Kommunikation. Theorienansätze und Praxisbezüge in interdisziplinärer Perspektive. St. Ingbert, 2004, 15-33
- Konopka, P.**, Über das Wirken und das Überwinden gegenseitiger Stereotype im polnisch-deutschen Verhältnis, in: Transodra 4/5, 1993/94, S. 15-18
- Kooperation International**, Bildungslandschaft: Polen. Stand 2009. Zu beziehen über: <http://www.kooperation-international.de/index.php?id=144&type=123&PHPSESSID=c332country=1748&topic=themes&cHash=f7d6247d36>, letzter Zugriff: 11.06.2010
- Koopman, P. L./ Den Hartog, D. N./ Konrad, E. et al.**, National Culture and Leadership Profiles in Europe: Some Results from the GLOBE Study. In: European Journal of Work and Organizational Psychology, 8 (4), pp. 503-520, 1999
- Kordes, H./ Nicklas, H.**, Der interkulturelle Blick als Perspektivenumkehrung. Aus: Hans Nicklas, Burkhard Müller und Hagen Kordes (Hrsg.): Interkulturell denken und handeln. Theoretische Grundlagen und gesellschaftliche Praxis. Lizenzausgabe für die Bundeszentrale für politische Bildung. Band 595, Bonn, 2006, 77-83
- Köppel, P.**, Kulturerfassungsansätze und ihre Integration in interkulturelle Trainings, Trierer Beiträge zur gegenwartsbezogenen Ethnologie, Trier 2002

- Köppel, P.**, Diversität als Ressource nutzen. In: Personal, S. 12-14, Heft 01/2007
- Korff, M.**, Korff-Isolmatic in Polen: Unternehmensentwicklung von der Wende bis zum EU-Beitritt. Aus: (Hrsg.) Klein, Reinhard/ Sach, Volker: Wirtschaftshandbuch Polen. Praxisnaher Ratgeber für Unternehmen. Ergänzungsband 2005: Aktuelle Entwicklungen in Politik, Wirtschaft und Recht. Gorzow Wlqp./ Frankfurt am Main/ Nürnberg/ Münster, 2005, 51-53
- Kosta, J.**, Die ökonomische Transformationsstrategie Tschechiens im Vergleich zur Slowakei, Ungarn und Polen. Discussion Paper FS-II 97-602. Berlin : Wissenschaftszentrum, Berlin 1997. URL: <http://bibliothek.wz-berlin.de/pdf/Jahreszahl/ii97-602.pdf>. Zugriff: 06.09.2005
- Kotler, P./ Bliemel, F.**, Marketing Management. Analyse, Planung und Verwirklichung. 10., überarbeitete und aktualisierte Auflage. Stuttgart, 2001
- Kotler, P./ Armstrong, G./ Saunders, J./ Wong, V.**, Grundlagen des Marketing. 2., überarbeitete Auflage. München, London, Mexiko, New York, Singapur, Sydney, Toronto, 1999
- Kotsch, E./ Treichel, Ch.**, Informationsgewinnung und Markteintritt, in: Wirtschaftshandbuch Polen, Praxisnaher Ratgeber für Unternehmen – 1999, Hrsg. Klein/ Sach, Band 5, Frankfurt am Main/Berlin/Hamburg/Gorzow Wlqp., 1999
- Kowalczyk, K.**, Mobilność i preferencje migracyjne polaków. CBOS (Centrum Badania Opinii Społecznej). Komunikat z Badań. BS/26/2010. März 2010, 11 Seiten, Warszawa Der Bericht ist ebenfalls zu beziehen über: [www.cbos.pl](http://www.cbos.pl)., letzter Zugriff: 08.06.2010
- Krasnodębski, Z.**, Przyszłość. Aus: (Hrsg.) Andreas Lawaty und Hubert Orłowski: Polacy i Niemcy. Historia – Kultura – Polityka. Poznań, 398-408, 2003
- Krause-Traudes, J.**, Bertelsmann Buchclub "Swiat Ksiazki": polnische Bücherwelt. Aus: (Hrsg.) Klein/ Sach: Wirtschaftshandbuch Polen. Praxisnaher Ratgeber für Unternehmen – 1999, Band 5: Unternehmenspraxis, Frankfurt am Main, Berlin, Hamburg, Gorzow Wlqp., 51-55, 1999
- Kreff, F.**, Grundkonzepte der Sozial- und Kulturanthropologie in der Globalisierungsdebatte, Berlin, 2003
- Krewer, B.**, Kulturstandards als Mittel der Selbst- und Fremdrelexion in interkulturellen Begegnungen, in: Psychologie interkulturellen Handelns, Hrsg. Thomas, A., Göttingen, Bern, Toronto, Seattle 1996
- Krökel, U.**, Gauck zu Gast bei Freunden. In: ZEIT online, 27.03.2012. Zu beziehen unter: <http://pdf.zeit.de/politik/ausland/2012-03/gauck-polen.pdf>. Letzter Zugriff: 31.03.2013
- Kröpelin, K./ Radzimanowski, R.**, Die EU-Erweiterung im Meinungsbild der ostbrandenburgischen Unternehmerschaft. Ergebnisse einer vierten Umfrage 2005. IHK Frankfurt (Oder), 2005



- Krzemiński, A.**, Sie rülpfen nicht mehr so. In: DIE ZEIT, 17. Juli 2003, Nr. 30, S. 14
- Krzemiński, I.**, Asymmetrie der Wahrnehmung. Ein Kommentar zur GEO-Special-Umfrage. In: DIALOG, 68/2004, 11-14
- Kuchinke, K. P./ Ardichvili, A./ Borchert, M./ Rozanski, A.**, The meaning of working among professional employees in Germany, Poland and Russia. In: Journal of European Industrial Training, 33 (2), pp. 104-124, 2009
- Kumar, B. N./ Epple, P.**, Exporte, Kooperationen und Auslandsgesellschaften als Stationen des Lernens im Internationalisierungsprozess. Aus: (Hrsg.) Klaus Macharzina und Michael-Jörg Oesterle: Handbuch Internationales Management. Grundlagen – Instrumente – Perspektiven. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden, 257-272, 2002
- Kuß, A./ Tomczak, T.**, Marketingplanung. Einführung in die marktorientierte Unternehmens- und Geschäftsfeldplanung. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden, 2001
- Kutschker, M./ Schmid, S.**, Internationales Management. 6., überarbeitete und aktualisierte Auflage, München, 2008
- Łada, A.**, Dwadzieścia lat minęło. Polacy o zjednoczeniu Niemiec i stosunkach polsko-niemieckich w dwudziestą rocznicę zjednoczenia. Publikation des ISP (Instytut Spraw Publicznych). Warszawa, 2010. Zu beziehen über: <http://www.isp.org.pl/uploads/pdf/568423900.pdf>. Letzter Zugriff: 08.04.2013
- Łada, A.**, Patrzymy w przyszłość. Polacy o polsko-niemieckiej współpracy i o znaczeniu historii we wzajemnych stosunkach. Publikation des ISP. Warszawa, 2011. Zu beziehen über: <http://www.isp.org.pl/uploads/pdf/306483199.pdf>. Letzter Zugriff: 08.04.2013
- Łada, A.**, Deutsch-Polnisches Barometer 2012. Polnische Ansichten zur Rolle Deutschlands in Europa und zu den deutsch-polnischen Beziehungen. Warschau, 2012. Zu beziehen über: [http://www.kas.de/wf/doc/kas\\_32726-1522-1-30.pdf?121114114039](http://www.kas.de/wf/doc/kas_32726-1522-1-30.pdf?121114114039). Letzter Zugriff: 12.04.2013
- Łada, A.**, Floskeln oder Fakten? Das Programm der deutsch-polnischen Zusammenarbeit auf dem Prüfstand. Warschau, 2012. Zu beziehen über: [http://www.kas.de/wf/doc/kas\\_32728-1522-1-30.pdf?121114120746](http://www.kas.de/wf/doc/kas_32728-1522-1-30.pdf?121114120746). Letzter Zugriff: 16.04.2013
- Łada, A./ Falkowska-Warska, M.**, Obraz polskiej migracji zarobkowej do niemiec w prasie polskiej i niemieckiej. Rok po całkowitym otwarciu rynku pracy. Eine Ausgabe des: Instytut Spraw Publicznych. Warszawa, 2012. Seiten: 33. Zu beziehen über: <http://www.isp.org.pl/uploads/pdf/2058417563.pdf>. Letzter Zugriff: 21. März 2013

- Lada/Segeš Frelak**, Eine Grenze verschwindet. Die neue polnische Migration nach Deutschland aus lokaler Perspektive. Schlussfolgerungen. Warschau, 2012, 7-14. Zu beziehen über: [http://sdpz.org/assets/Publikacje/Raporty\\_analazy/2012\\_Znikajaca\\_granica/7b\\_Eine\\_grenze\\_schlussfolgerungen.pdf](http://sdpz.org/assets/Publikacje/Raporty_analazy/2012_Znikajaca_granica/7b_Eine_grenze_schlussfolgerungen.pdf). Letzter Zugriff: 08.04.2013
- Lang, R.**, Wandel von Unternehmenskulturen in Ostdeutschland und Osteuropa, II. Chemnitzer Ostforum, Band 6, Hrsg. Lang, R., München, Mering 1996
- Leinemann, J.**, Eine Nation auf der Suche nach sich selbst. In: Spiegel special. Das Magazin zum Thema: Die Deutschen. 60 Jahre nach Kriegsende. Nr. 4/2005. S. 10-20
- Leiteritz, R. J.**, Deutsche Eliten, ihre Universitätsausbildung und Global Public Policy. In: WeltTrends. Zeitschrift für Internationale Politik und vergleichende Studien. Thema: Deutsche Eliten und Außenpolitik. Nummer 28. Herbst 2000, 23-32
- Leszczyński, A.**, Warum die polnische Jugend rebellieren sollte (und warum sie es nicht tut). Aus: Jahrbuch Polen 2013. Arbeitswelt. Herausgegeben vom Deutschen Polen-Institut. Wiesbaden, 2013. S. 29-40
- Lewin, K.**, Die Lösung sozialer Konflikte, Bad Nauheim 1968
- Lewin, K.**, Principles of Topological Psychology. New York et al. 1936
- Lieberum, U.**, Die Zusammenarbeit von deutschen und polnischen Führungskräften, Eine empirische Untersuchung von deutsch-polnischen Unternehmen in Polen, Berlin, 1999
- Lindgren, H. C.**, Einführung in die Sozialpsychologie, Weinheim und Basel 1973
- Lindner, D.**, Bestimmungsfaktoren der "Abbruchbereitschaft" von Auslandsentsandten: Eine theoretische und forschungsprogrammatische Analyse. In: ZfP, Nr. 3, S. 246-268, 1999
- Loenhoff, J.**, Interkulturelle Verständigung. Zum Problem grenzüberschreitender Kommunikation, Opladen 1992
- Lombriser, R./ Abplanalp, P.**, Strategisches Management. Visionen entwickeln – Strategien umsetzen – Erfolgspotenziale aufbauen. 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Zürich, 2004
- Losche, H.**, Interkulturelle Kommunikation, Sammlung praktischer Spiele und Übungen, Augsburg 2000
- Lungwitz, R.-E.**, Manager als soziale Konstrukte organisatorischer Modernisierungsprozesse in der Industrie Ostdeutschlands, Polens und der Tschechischen Republik, in: Führungskräfte im europäischen Transformationsprozeß, III. Chemnitzer Ostforum, Band 7, Hrsg. Lang, R., München, Mering, 1998
- Lungwitz, R.-E./ Preusche, E.**, Kooperation zwischen Klein- und mittelständischen Firmen in Ostdeutschland, Polen und der Tschechischen Republik. Aus: Abschlußbericht an die

- Deutsche Forschungsgemeinschaft. Schwerpunkt 197 „Regulierung und Restrukturierung der Arbeit in den Spannungsfeldern von Globalisierung und Dezentralisierung“. Chemnitz, 2002
- Luo, Y./ Shenkar, O.**, Cultural Friction in International Business: A New Theoretical Perspective. Working Paper der University of Miami: Department of Management, School of Business Administration. 2007. Letzter Zugriff: 30. Juli 2009: [http://moya.bus.miami.edu/~sba\\_development/\\_assets/files/faculty-and-research/management-working-papers/WPS-MGT-07-01.pdf](http://moya.bus.miami.edu/~sba_development/_assets/files/faculty-and-research/management-working-papers/WPS-MGT-07-01.pdf)
- Macharzina, K./ Oesterle, M.-J.**, (Hrsg.), Handbuch Internationales Management. Grundlagen-Instrumente-Perspektiven, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, 2002
- Mack, W.**, Lernen im Lebenslauf – formale, non-formale und informelle Bildung: die mittlere Jugend (12 bis 16 Jahre). Studie im Auftrag der Enquetekommission „Chancen für Kinder“ des Landtags von Nordrhein-Westfalen. Düsseldorf, 2007. Zu beziehen über: [http://spdnet.sozi.info/nrw/bonn/renhendricks/dl/Prof.\\_Mack\\_-\\_Lernen\\_im\\_Lebenslauf\\_-\\_formale,\\_non-formale\\_und\\_informelle\\_Bildung\\_-\\_die\\_mittlere\\_Jugend.pdf](http://spdnet.sozi.info/nrw/bonn/renhendricks/dl/Prof._Mack_-_Lernen_im_Lebenslauf_-_formale,_non-formale_und_informelle_Bildung_-_die_mittlere_Jugend.pdf). Letzter Zugriff: 26.03.2013
- Malchow, E.**, German-Polish Contact through Intercultural Training. Qualitative Analysis of Theory and Practice of Intercultural Training. München, 2009
- Maletzke, I.**, Interkulturelle Kommunikation, Zur Interaktion zwischen Menschen verschiedener Kulturen, Opladen 1996
- Manzeschke, A./ Nagel, E.**, Leadership in sozialen Organisationen. Zur Organisation der Organisation von Macht. In: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, zfwu, 9-26, 7/1, 2006
- Marburger, H./ Riesner, S.**, Jugend und deutsch-polnische Nachbarschaft, Bilder vom Anderen, Austausch- und Migrationserfahrungen, grenzüberschreitende Projekte und Kooperationen, Interdisziplinäre Studien zum Verhältnis von Migrationen, Ethnizität und gesellschaftlicher Multikulturalität, Band 7, Hrsg. Marburger/ Riesner, Frankfurt am Main 1996
- Marburger, H.**, Auslandseinsatz von Mitarbeitern. Schriftenreihe "Das Recht der Wirtschaft", Gruppe Arbeitsrecht, Band 231, Richard Boorberg Verlag, Stuttgart et al., Oktober 2004
- Marschall, von Ch.**, Chancen und Risiken in den deutsch-polnischen Beziehungen – Ein Ausblick aus deutscher Sicht. Aus (Hrsg.) Eberwein, Wolf-Dieter/ Kerski, Basil: Die deutsch-polnischen Beziehungen 1949-2000. Eine Werte- und Interessengemeinschaft? Opladen 2001, 203-209
- May, H.**, Lexikon der ökonomischen Bildung. 5., aktualisierte und erweiterte Auflage. München, Wien, 2004

- Mechtenberg, T.,** Die Lage der katholischen Kirche in Polen. In: Polen-Analysen. Thema: Die katholische Kirche in Polen. Nr. 120, 05.02.2013. Zu beziehen über: <http://www.laenderanalysen.de/polen/pdf/PolenAnalysen120.pdf>. Letzter Zugriff: 10.04.2013. 16 Seiten.
- Meffert, H.,** Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele. Mit neuer Fallstudie VW Golf. 9., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden, 2000
- Melnikas, B./ Reichelt, B.,** Wirtschaft und Mentalität. Tendenzen der EU-Osterweiterung. Eine Brücke zwischen den Welten. Leipziger Beiträge zur Internationalen Zusammenarbeit. Hrsg. Bernd Reichelt. Band 1. Leipzig, 2004
- Menzel, S./ Brüggmann, M.,** Deutsche Wirtschaft bleibt dem Standort Osteuropa treu. Polen meldet als einziges Land der Region BIP-Wachstum im ersten Quartal. Im: HANDELSBLATT, Nr. 103 vom 02.06.2009, S. 3
- Merkens, H.,** Interkulturelles Management - Die Herausforderung des 21. Jahrhunderts. Aus: Hans Nicklas, Burkhard Müller und Hagen Kordes (Hrsg.): Interkulturell denken und handeln. Theoretische Grundlagen und gesellschaftliche Praxis. Lizenzausgabe für die Bundeszentrale für politische Bildung, Band 595, Bonn 2006, 229-240
- Meyers Neues Lexikon,** Band 8, Mannheim et al., 1981
- Mildenberger, M.,** Funktioniert die „Interessengemeinschaft“? Bilanz eines Jahrzehnts deutsch-polnischer Beziehungen. Aus (Hrsg.) Eberwein, Wolf-Dieter/ Kerski, Basil: Die deutsch-polnischen Beziehungen 1949-2000. Eine Werte- und Interessengemeinschaft? Opladen 2001, 113-148
- Mildenberger, M.,** Europa: mit – program – reformy. Aus: (Hrsg.) Andreas Lawaty und Hubert Orłowski: Polacy i Niemcy. Historia – Kultura – Polityka. Poznań, 597-605, 2003
- Mittelhäuser, S./ Nägele, A.,** Polen - Politischer Hintergrund. Aus: (Hrsg.) Klein, Reinhard./ Sach, Volker: Wirtschaftshandbuch Polen. Praxisnaher Ratgeber für Unternehmen – 2003, Band 1: Politik, Wirtschaft, Infrastruktur. Gorzow Wlkp./ Frankfurt am Main/ Nürnberg/ Münster, 2003
- Mittermaier, A.,** Osterwasser, Wodka und Milchbar. Als deutsche Studentin in Polen. Aus: (Hrsg.) Helga Marburger/ Silke Riesner: Jugend und deutsch-polnische Nachbarschaft. Bilder vom Anderen, Austausch- und Migrationserfahrungen, grenzüberschreitende Projekte und Kooperationen. Interdisziplinäre Studien zum Verhältnis von Migranten, Ethnizität und gesellschaftlicher Multikulturalität. Band 7. Frankfurt am Main, 134-145, 1996

- Mols, M.,** Die internationale Qualifikation der außenpolitischen Elite Deutschlands. In: WeltTrends. Zeitschrift für Internationale Politik und vergleichende Studien. Thema: Deutsche Eliten und Außenpolitik. Nummer 28. Herbst 2000, 57-62
- Moosmüller, A.,** Das Kulturkonzept in der Interkulturellen Kommunikation aus ethnologischer Sicht. In: Hans-Jürgen Lüsebrink (Hrsg.), Konzepte der Interkulturellen Kommunikation. Theorienansätze und Praxisbezüge in interdisziplinärer Perspektive. St. Ingbert, 2004, 45-68
- Moosmüller, A.,** Interkulturelle Kommunikation aus ethnologischer Sicht. In: Alois Moosmüller (Hrsg.), Interkulturelle Kommunikation. Konturen einer wissenschaftlichen Disziplin. Münster et al. 2007, 13-50
- Mull, J.,** Kulturelle Dynamik – Ein prozessorientierter Ansatz. In: Organisationsentwicklung. Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management. 2/ 2005, 34-43
- Müller, E.,** Diese Jugend sieht alt aus. Kurztitel: Von Portugal bis Polen sind die jungen Leute die Hauptleidtragenden der Krise. Eine ganze Generation startet als Verlierer ins Berufsleben. In: Manager Magazin, Nr. 2/2012.
- Müller, S.,** Management im Land des weißen Adlers. Erfahrungen von deutschen und polnischen Führungskräften. Publikation von Cross-Culture-Communication. Frankfurt am Main, 2004
- Müller-Stewens, G./Lechner, Ch.,** Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zum Wandel führen. Der St. Galler General Management Navigator. 4., überarbeitete Auflage. Stuttgart, 2011
- Müller-Stewens, G./ Lechner, Ch.,** Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zum Wandel führen. Der St. Galler General Management Navigator. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart, 2003
- Müller-Stewens, G./ Lechner, Ch.,** Unternehmensindividuelle und gastlandbezogene Einflussfaktoren der Markteintrittsform. Aus: (Hrsg.) Klaus Macharzina und Michael-Jörg Oesterle: Handbuch Internationales Management. Grundlagen – Instrumente – Perspektiven. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden, 2002, 381-402
- Nägele, A.,** Polen und die Europäische Union. Polens Weg in die EU. Aus: (Hrsg.) Klein, Reinhard./ Sach, Volker: Wirtschaftshandbuch Polen. Praxisnaher Ratgeber für Unternehmen – 2003, Band 1: Politik, Wirtschaft, Infrastruktur. Gorzow Wlkp./ Frankfurt am Main/ Nürnberg/ Münster, 2003, 13-15, 45-54, 55-58
- Nahrendorf, R.,** Die große Wanderungswelle aus dem Osten bleibt aus. In Deutschland fehlen weiterhin Fachkräfte. Die Öffnung des Arbeitsmarks kommt zu spät. In: Handelsblatt, Ressort: Wirtschaft und Politik, Nr. 232, vom 30.11.2011, Seite 18

- Nasierowski, W./ Mikula, B.,** Culture Dimensions of Polish Managers: Hofstede's Indices. In: Organization Studies, 19/3, pp. 495-509, 1998
- Nastula, A.,** Der Transformationsprozess in Polen. Carl Bertelsmann-Preis 2001. Den Wandel gestalten – Strategien der Transformation. Gutachten zu Polen. Internet: [http://preis.stiftung.bertelsmann.de/deutsch/cbp\\_2001/pdf/polen.pdf](http://preis.stiftung.bertelsmann.de/deutsch/cbp_2001/pdf/polen.pdf), Zugriff: 07.09.05
- Nicklas, H.,** Klammern kollektiver Identität - Zur Funktion von Vorurteilen. Aus: Hans Nicklas, Burkhard Müller und Hagen Kordes (Hrsg.): Interkulturell denken und handeln. Theoretische Grundlagen und gesellschaftliche Praxis. Band 595, Lizenzausgabe für die Bundeszentrale für politische Bildung, Bonn 2006, 109-117
- Niedermüller, P.,** Arbeit, Identität, Klasse. Der Sozialismus als Lebensentwurf. Aus: (Hrsg.) Klaus Roth: Arbeit im Sozialismus – Arbeit im Postsozialismus. Erkundungen des Arbeitslebens im östlichen Europa. Forst Arbeitspapier Nr. 20. München, 2004, 19-33
- Niewiadomska-Frieling, A.,** Die deutsch-polnischen Beziehungen auf gesellschaftlicher Ebene: Die öffentliche Meinung in den neunziger Jahren, Aus (Hrsg.) Eberwein, Wolf-Dieter/ Kerski, Basil: Die deutsch-polnischen Beziehungen 1949-2000, Eine Werte- und Interessengemeinschaft? Opladen 2001, 179-202
- Nutzinger, H. G./Panther, S.,** Homo oeconomicus vs. homo culturalis: Kultur als Herausforderung der Ökonomik. Aus: Gerold Blümle, Nils Goldschmidt, Rainer Klump, Bernd Schauenberg und Harro von Senger (Hg.): Perspektiven einer kulturellen Ökonomik. Kulturelle Ökonomik. Band 1. Münster, 2004, 287-310
- Ociepka, B.,** Das Bild der Deutschen und der Polen in den Medien. Aus: Anna Wolff-Powęska und Dieter Bingen (Hrsg.): Nachbarn auf Distanz. Polen und Deutsche 1998-2004. Wiesbaden, 2005, 216-242
- Oechsler, W. A.,** Verfahren zur Auswahl, Vorbereitung und Entsendung von Stammhausdelegierten. Aus: (Hrsg.) Klaus Macharzina und Michael-Jörg Oesterle: Handbuch Internationales Management. Grundlagen - Instrumente - Perspektiven, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, 2002, 865-880
- OECD,** Health at a Glance 2011. OECD Indicators. OECD Publishing, 2011. Zu beziehen über: <http://www.oecd.org/health/health-systems/49105858.pdf>. Letzter Zugriff: 25.03.2013
- Olfert, K./ Steinbuch, A.,** Personalwirtschaft, Hrsg. Olfert, K., Kiehl, 1995
- Olschowsky, H.,** Typowo polskie? Sarmatyzm, mejanizm, emigracja, wolność. Aus: (Hrsg.) Andreas Lawaty und Hubert Orłowski: Polacy i Niemcy. Historia – Kultura – Polityka. Poznań, 317-327, 2003
- Olschowsky, B.,** Die Gegenwart des Vergangenen. In: APuZ, Aus Politik und Zeitgeschichte.

Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament. Thema dieser Ausgabe: Deutschland und Polen.  
Heft Nr. 5-6/2005. 31. Januar 2005, 27-32

- Olszewski, M.**, Durch Widersprüche verbunden. Junge Polen 2006. In: DIALOG, 74-75/2006, 14-18
- Oerter, R.**, Kultur, Ökologie und Entwicklung, in: Entwicklungspsychologie, Hrsg. Rolf Oerter und Leo Montada, Weinheim 1998
- Orłowski, H.**, Sterotypy “długiego trwania“ a procesy nation building. Aus: (Hrsg.) Andreas Lawaty und Hubert Orłowski: Polacy i Niemcy. Historia – Kultura – Polityka. Poznań, 302-316, 2003
- Orłowski, H.**, Die Lesbarkeit von Stereotypen. Der deutsche Polendiskurs im Blick historischer Stereotypenforschung und historischer Semantik. 2., durchgesehene Auflage. Wrocław, Görlitz, 2005
- Panak-Jedrzejczak, H.**, Vertrauen-Verstehen-Verständnis-Verständigung als zentrale Grundlagen einer erfolgreichen deutsch-polnischen Kooperation. Aus: Uwe Christians und Harald Zschiedrich (Hrsg.): Grenzüberschreitende Kooperationen. Erfahrungen deutscher und polnischer mittelständischer Unternehmen und Banken. München und Mering, 2009, 235-241
- Pankowski, K./ Roguska, B.**, Polacy o relacjach między Polską a Niemcami. Publikation des CBOS (Centrum Badania Opinii Społecznej). BS/73/2011. Warszawa, 2011. Zu beziehen über: [http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2011/K\\_073\\_11.PDF](http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2011/K_073_11.PDF). Letzter Zugriff: 10.04.2013
- Paschen, M.**, Fit für die Fremde?, Internationale Assessment-Center, in: managerSeminare, Heft 50, S. 94-102, September 2001
- Pätzold, M./ Marhoff, L.**, Zur sozialen Konstruktion von 'Stereotyp' und 'Vorurteil'. Aus : (Hrsg.) Margot Heinemann: Sprachliche und soziale Stereotype. Forum Angewandte Linguistik. Band 33. Frankfurt am Main et al. 1998, 73-96
- Pfau, J.-M.**, Im Unternehmen generationengerecht handeln. Eine nachhaltige Handlungsstrategie der Möglichkeiten und Verantwortung im Unternehmen. In: zfwu 6/1, 2005, S. 88-101
- Picot, A./ Neuburger, R.**, Agency Theorie und Führung. Aus: (Hrsg.) Alfred Kieser, Gerhard Reber und Rolf Wunderer: EdBWL, Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre X, Handwörterbuch der Führung (HWFü), Stuttgart, S. 14-21, 1995
- Pięciak, W.**, Religijność i sekularyzacja. Aus: (Hrsg.) Andreas Lawaty und Hubert Orłowski: Polacy i Niemcy. Historia – Kultura – Polityka. Poznań, 458-471, 2003
- Pieper, D.**, Sehnsucht nach Moral – was den Deutschen wichtig ist. In: Spiegel special. Das Magazin zum Thema: Die Deutschen. 60 Jahre nach Kriegsende. Nr. 4/ 2005. S. 34-37

- Piske, R./ Gebert, D./Lahnwehr, R.,** Wann vertraut ein akquiriertes Unternehmen dem Akquisiteur? Eine empirische Analyse in Osteuropa. In: DBW, 66, 2006, S. 54-68
- Plünnecke, A./ Werner, D.,** Das Humankapital der EU-Beitrittskandidaten. In: iw-trends. Schwerpunkt: EU-Osterweiterung. 1/2004
- Podsiadlowski, A.,** Interkulturelle Kompetenz. In: io Management Zeitschrift, Nr. 1/2, 1996, S. 74-77
- Podsiadlowski, A.,** Interkulturelle Kommunikation und Zusammenarbeit. Interkulturelle Kompetenz trainieren. Mit Übungen und Fallbeispielen. München, 2004
- Pohl, C.,** Demografischer Wandel in Mittel- und Ost-Europa. Ifo-Bericht. Dresden, 5/2004
- Pollock, D. C./ van Reken, R. E.,** Third Culture Kids. The Experience of Growing Up Among Worlds. Yarmouth: Intercultural Press, 2001
- Pommerin, R.,** Reif machen für die Welt! Gedanken zur Ausbildung einer Elite für internationale Aufgaben. In: WeltTrends. Zeitschrift für Internationale Politik und vergleichende Studien. Thema: Deutsche Eliten und Außenpolitik. Nummer 28. Herbst 2000, 87-92
- Pooria, M.,** Multikulturelle Fallstricke, in: Personal, Zeitschrift für Human Resource Management, Heft 10/2004, S. 26-28, 2004
- Porter, M. E., (2001a)** Nationale Wettbewerbskraft – woher kommt die? Aus: Michael E. Porter (Hrsg.) und Montgomery, Cynthia, A.: Strategie. Mit Beiträgen von Gary Hamel, Henry Mintzberg, Kenichi Ohmae, C. K. Prahalad, Alfred Rappaprot. Wien, Frankfurt, 2001a, 141-179
- Porter, M. E., (2001b)** Wie die Wettbewerbskräfte die Strategie beeinflussen. Aus: Michael E. Porter (Hrsg.) und Montgomery, Cynthia, A.: Strategie. Mit Beiträgen von Gary Hamel, Henry Mintzberg, Kenichi Ohmae, C. K. Prahalad, Alfred Rappaprot. Wien, Frankfurt, 2001b, 13-31
- Porter, M. E.,** Wie die Kräfte des Wettbewerbs Strategien beeinflussen. In: Harvard Business manager, Oktober 2004, 49-61
- Preen v., A.,** Personalmanagement: Rekrutierung von Fachkräften in Polen oder Entsendung nach Polen? Aus: (Hrsg.) Klein/ Sach: Wirtschaftshandbuch Polen. Praxisnaher Ratgeber für Unternehmen – 1999, Band 5: Unternehmenspraxis, Frankfurt am Main, Berlin, Hamburg, Gorzow Wlkp. 1999
- Preen v., A./ Lange, S.** Personalmanagement: Rekrutierung von Fachkräften in Polen oder Entsendung nach Polen? Aus: (Hrsg.) Klein, Reinhard./ Sach, Volker: Wirtschaftshandbuch Polen. Praxisnaher Ratgeber für Unternehmen – 2003, Band 6: Unternehmenspraxis. Gorzow Wlkp./ Frankfurt am Main/ Nürnberg/ Münster, 2003, 37-40



- Preuschoff, S.,** Interkulturelle Kompetenztrainings – was kommt nach 20 Jahren Hofstede? Journal Hochschuldidaktik SoSe 2003, 14. Jg. Nr. 1, März 2003, Zugriff:13.08.2004, [http://www.hdz.uni-dortmund.de/pdf/interkulturelle\\_kompetenztrainings\\_preuschoff.pdf](http://www.hdz.uni-dortmund.de/pdf/interkulturelle_kompetenztrainings_preuschoff.pdf)
- Pries, M.,** Lebenswelten junger Kunden. Leben in der Spaßgesellschaft? B.A.T. Freizeit-Forschungsinstitut. Zugriff: 23.11.2005. <http://www.bertelsmannstiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-0A000F0A-B3E814DF/stiftung/ACFCTCpbr.pdf>
- Primosch, E.,** Henkel: traditionell und erfolgreich polnisch. Aus: (Hrsg.) Reinhard Klein und Volker Sach: Wirtschaftshandbuch Polen. Unternehmenspraxis. Band 5. Gorzow Wlkp./Frankfurt am Main/ Nürnberg/ Münster, 55-57, 1999
- Prognos AG,** Gründe für die Auswanderung von Fach- und Führungskräften aus Wirtschaft und Wissenschaft. Endbericht. I A 2 – 020815 –12. Berlin, 2008. Zu beziehen über: [http://www.prognos.com/fileadmin/pdf/publikationsdatenbank/Prognos\\_Studie\\_Fachkraeftemigration.pdf](http://www.prognos.com/fileadmin/pdf/publikationsdatenbank/Prognos_Studie_Fachkraeftemigration.pdf). Letzter Zugriff: 23.04.2013
- Przyłębski, A.,** Etyka pracy i duch przedsiębiorczy. Aus: (Hrsg.) Andreas Lawaty und Hubert Orłowski: Polacy i Niemcy. Historia – Kultura – Polityka. Poznań, 662-670, 2003
- Quasthoff, U.,** Soziales Vorurteil und Kommunikation - Eine sprachwissenschaftliche Analyse des Stereotyps. Frankfurt am Main, 1973
- Raabe, S.,** Mehr Akzeptanz und Sympathie. Deutschland und die Deutschen in den Augen der Polen 1999-2005. Ergebnisse einer repräsentativen Umfrage. Sankt Augustin, 11. Juli 2006, 1-24. Hrsg. KAS (Konrad Adenauer Stiftung) Auslandsinformationen. Zu beziehen über: [www.kas.de/wf/doc/kas\\_8740-544-1-30.pdf?060713143754](http://www.kas.de/wf/doc/kas_8740-544-1-30.pdf?060713143754), letzter Zugriff: 11.02.2011
- Rademacher, H./ Wilhelm, M.,** Spiele und Übungen zum Interkulturellen Lernen. (Unter Mitarbeit von T. Uekermann). Berlin, 1991
- Ratecka, B.,** Erwartungen der polnischen Jugend vor dem EU-Beitritt Polens. Aus: Beate Neuss, Peter Jurczek und Wolfram Hilz (Hrsg.): Die MOE-Staaten vor dem EU-Beitritt. Chancen und Probleme aus politik- und regionalwissenschaftlicher Sicht. Beiträge zu einem politik- und regionalwissenschaftlichen Symposium an der TU Chemnitz. Europäisches Zentrum für Föderalismus-Forschung (EZFF), Occasional Papers Nr. 27, Tübingen, 2003, 79-87. Auch zu beziehen unter: <http://www.uni-tuebingen.de/ezff/ocp27.pdf>. Letzter Zugriff: 24.02.2011
- Rahn, H.-J.,** Betriebliche Führung. 2., überarbeitete Auflage. Ludwigshafen (Rhein), 1992
- Rebensburg, C.,** Qualität interkultureller Trainings. Entwicklung eines integrativen Qualitätsmodells zur Explizierung individueller Qualitätsvorstellungen. Frankfurt a. M./London, 2007

- Rehu, M./ Lusk, E./ Wolff, B.,** Incentive Preferences of Employees in Germany and the USA: An Empirical Investigation. In: Management Revue, Vol. 16, issue 1, pp. 81-98, 2005
- Reicher, D.,** Ist Kultur übertragbar? In: Texte zur Wirtschaft, Zugriff: 19.11.2004, [http://www.tzw.biz/www/home/print.php?p\\_id=38](http://www.tzw.biz/www/home/print.php?p_id=38)
- Reichertz, J.,** Die Konjunktur der qualitativen Sozialforschung und Konjunkturen innerhalb der qualitativen Sozialforschung. In: Forum Qualitative Sozialforschung/ Forum:Qualitative Social Research, 10 (3). Art. 29, 2009 <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs0903291.>, Zugriff: 27.10.2009, 16 Seiten
- Reiter, J.,** Der deutsch-polnische Vertrag über gute Nachbarschaft und freundschaftliche Zusammenarbeit. Bilanz und Ausblick nach zwei Jahrzehnten. In: Polen und Deutsche. Schwierige Annäherungen – gute Perspektiven. Gemeinsame Werte als Grundlage für die Partnerschaft. Eine Publikation der Konrad Adenauer Stiftung. Warschau, 2011. S. 31-56. Zu beziehen über: [http://www.kas.de/wf/doc/kas\\_29815-1522-1-30.pdf?120110145029](http://www.kas.de/wf/doc/kas_29815-1522-1-30.pdf?120110145029). Letzter Zugriff: 08.04.2013
- Reken, van, R. E.,** Growing up globally: the rise of Third Culture Kids. In: ft expat. A world of opportunity, Juli 2001, 18-21
- Reuter, R.,** Freizügigkeit für Osteuropäer – doch die erhofften Fachkräfte werden wohl nicht kommen. In: Genios Wirtschaftswissen, Ressort: Volkswirtschaft, 11.07.2011, Dokumentnr. [c\\_vwl\\_20110711](#), 5 Seiten.
- Riesner, S.,** Alltag und Lebenswelten von Jugendlichen in Deutschland und Polen. Aus: (Hrsg.) Helga Marburger/ Silke Riesner: Jugend und deutsch-polnische Nachbarschaft. Bilder vom Anderen, Austausch- und Migrationserfahrungen, grenzüberschreitende Projekte und Kooperationen. Interdisziplinäre Studien zum Verhältnis von Migranten, Ethnizität und gesellschaftlicher Multikulturalität. Band 7. Frankfurt am Main, 7-45, 1996
- Ripp, W.,** Grenzüberschreitungen – deutsch-polnische Jugendprojekte. JugendOSCAR 1996 der Körber-Stiftung Dresden. Aus: (Hrsg.) Helga Marburger/ Silke Riesner: Jugend und deutsch-polnische Nachbarschaft. Bilder vom Anderen, Austausch- und Migrationserfahrungen, grenzüberschreitende Projekte und Kooperationen. Interdisziplinäre Studien zum Verhältnis von Migranten, Ethnizität und gesellschaftlicher Multikulturalität. Band 7. Frankfurt am Main, 224-240, 1996
- Rippl, S./Boehnke, K.,** Jugend und Europa. In: APuZ (Aus Politik und Zeitgeschichte) 47/ 2006, 37-46
- Rogall, J.,** Emocjonalne sąsiedztwo. Czesi – Niemcy – Polacy. Aus: (Hrsg.) Andreas Lawaty und Hubert Orłowski: Polacy i Niemcy. Historia – Kultura – Polityka. Poznań, 230-241, 2003

- Rösch, O.**, Interkulturelle Kompetenz für Führungskräfte im deutsch-polnischen Geschäftsleben. . Aus: (Hrsg.) Willi K.M. Dieterle/ Eike M. Winckler: 1. Gorzów/ Wildauer Berater- und Unternehmertage. Vom 21. Januar – 23. Januar 2004 in Gorzów Wlkp./ Polen. Tagungsband. Konferenz für polnisch-deutsche Wirtschafts- und Wissenschaftskooperationen, Berlin, 101-113, 2004,
- Roth, K.**, Arbeit im Sozialismus – Arbeit im Postsozialismus. Zur Einführung. Aus: (Hrsg.) Klaus Roth: Arbeit im Sozialismus – Arbeit im Postsozialismus. Erkundungen des Arbeitslebens im östlichen Europa. Forost Arbeitspapier Nr. 20. München, 7-18, 2004,
- Rothlauf, J.**, Interkulturelles Management, Mit Beispielen aus Vietnam, China, Japan, Rußland und Saudi-Arabien, München, 1999
- Rozanski, J./ Sikorski, A.**, Polnische Unternehmen und ihre Führungskräfte im Laufe des kulturellen Wandels zur Zeit der wirtschaftlichen Transformation in Polen, in: Wandel von Unternehmenskulturen in Ostdeutschland und Osteuropa, II. Chemnitzer Ostforum, Band 6, Hrsg. Lang, R., München, Mering 1996
- Ruchniewicz, K.**, Pojednanie – normalizacja – dobre sąsiedztwo. Aus: (Hrsg.) Andreas Lawaty und Hubert Orłowski: Polacy i Niemcy. Historia – Kultura – Polityka. Poznań, 107-121, 2003
- Ruchniewicz, K.**, Die historische Erinnerung in Polen. In: APuZ, Aus Politik und Zeitgeschichte. Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament. Thema dieser Ausgabe: Deutschland und Polen. Heft Nr. 5-6/2005. 31. Januar 2005, 18-26
- Ruchniewicz, K.**, Stehlen die Polen immer noch die deutschen Autos? Zur Aktualität der polnisch-deutschen Stereotype. In: Polen-Analysen, 40/08, S. 1-15. Zu beziehen über: <http://www.laender-analysen.de/polen>, Letzter Zugriff: 05.01.2010
- Rust, M.**, Erfahrungsberichte deutscher Investoren. Sto AG zieht positives Resümee aus ihrem Engagement in Polen. Aus: (Hrsg.) Klein, Reinhard./ Sach, Volker: Wirtschaftshandbuch Polen. Praxisnaher Ratgeber für Unternehmen – 2003, Band 6: Unternehmenspraxis. Gorzow Wlkp./ Frankfurt am Main/ Nürnberg/ Münster, 46-47, 2003,
- Salat, B.**, Von Unifrust zu Unilust – eine polnische Studentin in Berlin. Aus: (Hrsg.) Helga Marburger und Silke Riesner: Jugend und deutsch-polnische Nachbarschaft. Bilder vom Anderen, Austausch – und Migrationserfahrungen, grenzüberschreitende Projekte und Kooperationen. Interdisziplinäre Studien zum Verhältnis von Migrationen, Ethnizität und gesellschaftlicher Multikulturalität. Band 7., Frankfurt a. M., 1996, 122-133
- Satir, V./ Banmen, J./ Gerber, J./ Gomori, M.**, Das Satir-Modell. Familientherapie und ihre Erweiterung. Paderborn, 2000

- Schäfers, B.**, Elite. In: Aus Politik und Zeitgeschichte (APuZ), 1. März 2004, B 10/2004, 3-8. Zu beziehen auch über: <http://www.bpb.de/files/0WWK0I.pdf>. Letzter Zugriff: 24.02.2011
- Schein, E. H.**, Coming to a new awareness of organizational culture, in: Sloan Management Review 25, Nr. 2, Winter 1984
- Schenk, E.**, Interkulturelles Training. In: Wirtschaftspsychologie, 2/2001, S. 77-78
- Scherer, A. G.**, Konstruktivismus. In: Georg Schreyögg und Axel Werder (Hrsg.). Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation. 4., völlig neu bearbeitete Auflage, Stuttgart, 2004. 644-652.
- Scherm, E.**, Internationales Personalmanagement, München, 1999
- Scherm, E./ Süß, S.**, Internationales Management, Eine funktionale Perspektive, München, 2001
- Scherm, E./Süß, S.**, Personalmanagement in internationalen Unternehmen. Aus: (Hrsg.) Klaus Macharzina und Michael-Jörg Oesterle: Handbuch Internationales Management, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 843-864, 2002
- Schertler, W.**, Strategische Umweltanalyse. In: Georg Schreyögg und Axel Werder (Hrsg.). Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation. 4., völlig neu bearbeitete Auflage, Stuttgart, 2004. 1475-1481.
- Schmied, E.**, Sozialarbeit in Polen im Spannungsfeld der Systemtransformationsprozesse nach 1989. Inauguraldissertation. Johannes Gutenberg-Universität Mainz, 2001, <http://www.archimed.uni-mainz.de/pub/2002/0089/diss.pdf>, Zugriff: 07.09.2005
- Schneck, O.**, Managementtechniken. Einführung in die Instrumente der Planung, Strategiebildung und Organisation. Frankfurt, New York, 1996
- Schneider, U./ Hirt, Ch.**, Multikulturelles Management. München, Wien, 2007
- Schondelmayer, S.**, Stereotypisierung am Arbeitsplatz. Zur Handlungsrelevanz von Selbst- und Fremdbildern in der deutsch-polnischen Interaktion. Münchener Beiträge zur Interkulturellen Kommunikation. Band 21. Münster/ New York/ München/ Berlin, 2008
- Schreyögg, G.**, Unternehmensführung (Management). In: Georg Schreyögg und Axel Werder (Hrsg.). Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation. 4., völlig neu bearbeitete Auflage, Stuttgart, 2004. 1520-1531.
- Schreyögg, G.**, Zum Verhältnis von Landeskultur und Unternehmenskultur, in: Wandel von Unternehmenskulturen in Ostdeutschland und Osteuropa, II. Chemnitzer Ostforum, Band 6, Hrsg. Lang, R., München, Mering, 1996
- Schröder, A.**, Aktuelle Trends im interkulturellen und internationalen Personalmanagement in Deutschland - Eine Expertenbefragung. In: Interculture-Online, 11/2005, S. 1-7, zu beziehen über: [www.interculture-online.info](http://www.interculture-online.info), letzter Zugriff: 23.03.2010

- Schröder, H.**, Eine ausführliche Dokumentation und Datenbank zur Tabuforschung befinden sich auf der Homepage des Autors unter der URL-Adresse: <http://tabu.sw2.euv-frankfurt-o.de/tabubegriff/index.html>. Letzter Zugriff: 29. April 2007
- Schröder, H.**, Einführung in die linguistische Kommunikationstheorie, Vorlesungshandout, 1999, zu beziehen über: <http://viadrina.euv-frankfurt-o.de/~german/vc.ling.infos.vorles.html>, letzter Zugriff: 02.06.2009
- Schröder, H.**, Interkulturelle Kommunikation in der deutsch-polnischen Grenzregion Frankfurt (Oder)/ Slubice. In: Wolfram Wilss (Hrsg.), Die Zukunft der internationalen Kommunikation im 21. Jahrhundert (2001-2020). Annäherungen an einen komplexen kommunikationspraktischen Begriff. Tübingen, 2003. S. 154-164.
- Schröder, H./ Hennecke, A.**, Theoretische und methodologische Überlegungen zum Forschungsgebiet „Interkulturelle Wirtschaftskommunikation“. In: Harakka, Terttu / Anita Nuopponen/Rolf Tatje (Hrsg): Interkulturelle Wirtschaftskommunikation. Forschungsobjekte und Methoden. Vaasan yliopisto julkaisu – University of Vaasa, Finland. 7-30, 2002. Zu beziehen über: <http://lipas.uwasa.fi/comm/publications/interkult/extdoc/4henschro.pdf>. Letzter Zugriff: 02.06.2009.
- Schröder, H.**, Ethnozentrismus, Stereotype und Lakunen – Methodologische Überlegungen zur Analyse interkultureller Kontaktsituationen. In: Hans Uske, Hermann Völlings, Jochen Zimmer, Christoph Stracke (Hrsg.): „Soziologie als Krisenwissenschaft“ – Festschrift zum 65. Geburtstag von Dankwart Danckwerts. Politische Soziologie Band 11. Köln, 1998, S. 41-56.
- Schröder, H.**, "Ich sage das einmal ganz ungeschützt" - Hedging und wissenschaftlicher Diskurs. In: Danneberg, Lutz/ Niederhauser, Jörg (Hrsg.): Darstellungsformen der Wissenschaften im Kontrast. Tübingen: Gunter Narr Verlag, Forum für Fachsprachen-Forschung 39, 1997
- Schroll-Machl, S./ Wiskoski, K.**, Typisierte polnisch-deutsche Kulturunterschiede: Welche business-relevanten Werte, Grundhaltungen und Grundeinstellungen sind zwischen Polen und Deutschen verschieden? Aus: (Hrsg.) Rösch, Olga: Interkulturelle Kommunikation mit polnischen Partnern in Wirtschaft und Wissenschaft. Beiträge aus Wissenschaft und Praxis zum vierten Wildauer Workshop „Interkulturelle Kommunikation“. Wildauer Schriftenreihe Interkulturelle Kommunikation. Band 3. Berlin, 1999
- Schroll-Machl, S./ Wiskoski, K.**, Deutsche und Polen – Verstehen und verstanden werden. Interkulturelle Kommunikation im deutsch-polnischen Geschäftsalltag. Aus: (Hrsg.) Klein, Reinhard./ Sach, Volker: Wirtschaftshandbuch Polen. Praxisnaher Ratgeber für Unternehmen

- 2003, Band 8: Interkulturelle Kommunikation im deutsch-polnischen Geschäftsalltag. Gorzow Wlkp./ Frankfurt am Main/ Nürnberg/ Münster, 2003
- Staehe, W. H.**, Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. 8. Auflage, überarbeitet von Peter Conrad und Jörg Sydow. München, 1999
- Schuhholz, F./Jędrzejczyk, P.**, Erfolgreiche Personalführung in Polen – eine Grandwanderung mit ungewissem Ausgang. Aus: Ewa Jonkisz und Lothar Müller (Hrsg.): Management Guide Polen. Reihe Wirtschaft und Kultur. Band 4, Frankfurt am Main, 2006, 151-160
- Schuller, K.**, Joachim Gauck in Polen. Pilger zur Freiheit. In: FAZ (Frankfurter Allgemeine Zeitung), 01.03.2012. <http://www.faz.net/aktuell/politik/ausland/joachim-gauck-in-polen-pilger-zur-freiheit-11669108.html>. Letzter Zugriff: 31.03.2012
- Schulz von Thun, F.**, Miteinander reden (1+2). Sonderausgabe, Hamburg 1999
- Schwarz, K./ Parkes, R.**, Der lange Weg der Arbeitnehmerfreizügigkeit für Polen und die EU-8-Staaten. Aus: Justyna Frelak, Agnieszka Łada und Kirstin Schwarz (Hrsg.): Polnische Arbeitsmigration nach Deutschland - Fakten und Mythen. Eine Publikation des ISP (Instytut Spraw Publicznych), Warszawa, 2009, 139-158
- Seils, Ch.**, Jugend Europas begegnet sich in großer Offenheit. In: Das Parlament, Nr.48, 2005
- Sen, A.**, Der Freiheit eine Chance. Warum wir die Idee der multikulturellen Gesellschaft nicht aufgeben dürfen. Aus: Peter Felixberger und Michael Gleich (Hg): Culture Counts. Wie wir die Chancen kultureller Vielfalt nutzen. Berlin, 2009, 159-168
- Shenkar, O.:** Cultural Distance Revisited: Towards a More Rigorous Conceptualization and Measurement of Cultural Differences. In: Journal of International Business Studies, 32, 3, 519-535, 2001
- Shenkar, O.:** From "Distance" to "Friction": Substituting Metaphors and Redirecting Intercultural Research. In: Academy of Management Review, Vol. 33, No. 4, 905-923, 2008
- Siemek, M. J.**, Kultura i cywilizacja. Między tradycją a nowoczesnością. Aus: (Hrsg.) Andreas Lawaty und Hubert Orłowski: Polacy i Niemcy. Historia – Kultura – Polityka. Poznań, 287-301, 2003
- Smid, M.**, Kienbaum-Studie zur Vergütung in Polen. Attraktiver Investitionsstandort trotz steigender Löhne. Gummersbach, 17. Januar 2008. Zugriff unter Kienbaum-Pressearchiv: [http://www.kienbaum.de/desktopdefault.aspx/tabid-502/650\\_read-1148/](http://www.kienbaum.de/desktopdefault.aspx/tabid-502/650_read-1148/), letzter Zugriff am 27.07.2009
- Smid, M.**, Gehälter in Polen steigen kräftig. In: Ost-West-Contact. Special Polen. S. 19, 2009
- Smid, M.**, Hohes Vergütungsniveau. Große Gehaltsunterschiede/ Qualifizierte Arbeitskräfte weiter knapp. In: Ost-West-Contact. Special Polen, S. 26, 6/2012. Zu beziehen über:

[http://www.owc.de/cms/wp-content/uploads/epaper/2012-06-owc-pl/2012-06-owc-pl\\_opf\\_files/pdfs/2012-06-owc-pl\\_.pdf](http://www.owc.de/cms/wp-content/uploads/epaper/2012-06-owc-pl/2012-06-owc-pl_opf_files/pdfs/2012-06-owc-pl_.pdf). Letzter Zugriff: 26.04.2013

- Smith, P. B./ Trompenaars, F./ Dugan, S.,** The Rotter Locus of Control Scale in 43 Countries: A Test of Cultural Relativity. In: *International Journal of Psychology*, Vol. 30 (3), pp. 377-400, 1995
- Sorge, A.,** Kulturvergleichende Organisationsforschung. In: Georg Schreyögg und Axel Werder (Hrsg.). *Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation*. 4., völlig neu bearbeitete Auflage, Stuttgart, 2004. 716-724.
- Stahle, W. H.,** *Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*. 8. Auflage, überarbeitet von Conrad, Peter und Sydow, Jörg. München, 1999
- Stahl, G./ Miller, E. L./ Tung, R. L.,** Toward the boundaryless career: a closer look at the expatriate career concept and the perceived implications of an international assignment. In: *Journal of World Business*, 37, 2002, 216-227
- Stahl, G. K./ Mayrhofer, W./ Kühlmann, T. M.,** *Internationales Personalmanagement. Neue Aufgaben, neue Lösungen*. München und Mering, 2005
- Städtler, T.,** *Lexikon der Psychologie, Wörterbuch-Handbuch-Studienbuch*, Stuttgart 1998
- Statistisches Bundesamt Deutschland,** *Jahresschätzung Arbeitskosten 2008*, <http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Statistiken/VerdiensteArbeitskosten/Arbeitskosten/Tabellen/Content75/JahresschVeraenderungAK,templateId=renderPrint.psm>, letzter Zugriff: 27. Juli 2009
- Statistisches Bundesamt,** *Statistisches Jahrbuch. Deutschland und Internationales*. Wiesbaden, 2012. Zu beziehen über: [https://www.destatis.de/DE/Publikationen/StatistischesJahrbuch/StatistischesJahrbuch2012.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/StatistischesJahrbuch/StatistischesJahrbuch2012.pdf?__blob=publicationFile). Letzter Zugriff: 25.03.2013
- Steinmann, H./ Schreyögg, G.,** *Management. Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte – Funktionen – Fallstudien*. 6., vollständig überarbeitete Auflage. Unter Mitarbeit von Jochen Koch. Wiesbaden, 2005
- Steier, S.,** Eine Bilanz der polnischen Schulpolitik seit 1989. *Polen-Analysen*, Nr. 76, 05.10.2010, 1-14. Der Artikel ist zu beziehen über: [www.laenderanalysen.de/polen](http://www.laenderanalysen.de/polen). Letzter Zugriff: 11.02.2011
- Stoessel, A.,** Weniger Umsatz als erwartet. Schwerpunkt: Marktübersicht Interkulturelles Training. In: *Management & Training*, 12/2000, S. 16-19

- Stoessel, A.,** Den Blickwinkel erweitern. In: managerSeminare, Heft 53, S. 82-88, Februar 2002
- Stoldt, H.-U./ Wiegrefe, K.,** Gebirge an Schuld. Gespräch mit dem Historiker Prof. Dr. Norbert Frei über den Umgang mit der NS-Vergangenheit, die Rolle der Alliierten beim Aufbau der Demokratie und die Deutschen als Opfer. In: Spiegel special. Das Magazin zum Thema: Die Deutschen. 60 Jahre nach Kriegsende. Nr. 4/2005, 46-49
- Strohmeier, G.:** Politik bei Benjamin Blümchen und Bibi Blocksberg. In: (Aus Politik und Zeitgeschichte) ApuZ: 41/2005, 10. Oktober 2005, Thema der Ausgabe: Sozialisation von Kindern. Zu beziehen über: <http://www.bpb.de/files/ZIH77Z.pdf>, Letzter Zugriff: 14.01.2009
- Strohner, H.,** Kommunikation. Kognitive Grundlagen und praktische Anwendungen. Wiesbaden, 2001
- Sturm, D. F.,** Gauck schwärmt vom Fleiß der polnischen Nachbarn. In: DIE WELT, 20.11.2012. Zu beziehen über: <http://www.welt.de/politik/ausland/article111338488/Gauck-schwaermt-vom-Fleiss-der-polnischen-Nachbarn.html>. Letzter Zugriff: 29.03.2012
- Stütting, H.-J.,** Beiersdorf-Lechia S. A.: Von einem Kombinat zu einem modernen Marketing- und Vertriebsunternehmen der Kosmetikbranche. Aus: (Hrsg.) Klein, Reinhard./ Sach, Volker: Wirtschaftshandbuch Polen. Praxisnaher Ratgeber für Unternehmen. Ergänzungsband 2005: Aktuelle Entwicklungen in Politik, Wirtschaft und Recht. Gorzow Wlkp./ Frankfurt am Main/ Nürnberg/ Münster, 49-51, 2005,
- Strzeszewski, M. (a),** Opinie o stosunkach polsko-niemieckich. Komunikat z badań. Styczeń 2006, Warszawa. BS/8/2006. <http://www.cbos.pl>
- Strzeszewski, M. (b),** Polacy i Niemcy oceniają wzajemne stosunki. Komunikat z badań. Marzec 2006, Warszawa. BS/35/2006. <http://www.cbos.pl>
- Strzeszewski, M.,** Opinie o sytuacji Polski na arenie międzynarodowej i stosunkach z Niemcami. Komunikat z badań. Lipiec 2007. Warszawa. BS/117/2007. <http://www.cbos.pl>
- SÜDDEUTSCHE Zeitung,** Was Führungskräfte verdienen. 10.10.2007, auch unter: <http://www.sueddeutsche.de/jobkarriere/180/420942/text/print.html>, letzter Zugriff: 27.07.2009
- SÜDDEUTSCHE Zeitung,** Billiger als die Polen. Die deutschen Baufirmen schlagen zurück: Bei Großprojekten wie dem Aquapark in Breslau unterbieten sie inzwischen oft die osteuropäische Konkurrenz. Artikel geschrieben von Thomas Urban. 06. Februar 2008, Nr. 31, S. 21
- Süß, S./ Kleiner, M.,** Die Zeichen der Zeit. In: Personal, S. 26-27, Heft 05/2006



- Süß, S.,** Diversity-Management auf dem Vormarsch. Eine empirische Analyse der deutschen Unternehmenspraxis. In: zfbf, 60, S. 406-430, Juni 2008
- Süß, S.,** Die Einführung von Diversity Management in deutschen Organisationen: Diskussionsbeiträge zu drei offenen Fragen. In: Zeitschrift für Personalforschung, 21 (2), 170-175, 2007
- Szacki, J.,** Polacy jako społeczeństwo. Aus: (Hrsg.) Andreas Lawaty und Hubert Orłowski: Polacy i Niemcy. Historia – Kultura – Polityka. Poznań, 411-419, 2003
- Szafraniec, K.,** Jugend 2011 – der Regierungsbericht über die junge Generation der Polen. In: Polen-Analysen, Nr. 105, 20.03.2012. 14 Seiten. Zu beziehen als pdf-Datei über: [www.laender-analysen.de/Polen](http://www.laender-analysen.de/Polen). Letzter Zugriff: 29.10.2012
- Szakowski, Ch.,** Erfahrungen der Schenker Deutschland AG in Polen. Aus: (Hrsg.) Ewa Jonkisz und Lothar Müller: Management Guide Polen. Reihe Wirtschaft und Kultur. Band 4. Frankfurt am Main, 239-245, 2006
- Szymanski, M. S.,** Nahe Fremde. Über das Deutschen-Bild Warschauer Schüler, in: Jugend und deutsch-polnische Nachbarschaft, Bilder vom Anderen, Austausch- und Migrationserfahrungen, grenzüberschreitende Projekte und Kooperationen, Interdisziplinäre Studien zum Verhältnis von Migrationen, Ethnizität und gesellschaftlicher Multikulturalität, Band 7, Hrsg. Marburger/ Riesner, Frankfurt am Main 1996
- Tacke, V.,** Systemtheorie. In: Georg Schreyögg und Axel Werder (Hrsg.). Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation. 4., völlig neu bearbeitete Auflage, Stuttgart, 2004. 1392-1403.
- TAGESSPIEGEL,** Wir sollten Arbeitskräfte hereinlassen. 04.11.2007. Zu beziehen über: <http://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/art271,2413070>, letzter Zugriff: 27.07.2009
- taz, die tageszeitung,** Die Wahrheit. Polens neue Kartoffel. Schurken, die die Welt beherrschen wollen. 26.06.2006
- taz, die tageszeitung,** Nur 79.000 kamen. Sprachbarrieren hemmen Einwanderung aus der Ost-EU. 28.04.2012, S. 4
- Telus, M.,** "Versöhnung" - eine gültige Kategorie im deutsch-polnischen Dialog? Aus: Norbert H. Weber (Hrsg.): Die Oder überqueren. Deutsch-polnische Begegnungen in Geschichte, Kultur und Lebensalltag. Interdisziplinäre Studien zum Verhältnis von Migrationen, Ethnizität und gesellschaftlicher Multikulturalität. Band 10, Frankfurt am Main, 1999
- Terpitz, K.,** Jeder zweite deutsche Manager würde nach China gehen. In: Handelsblatt Nr. 101 vom 25.05.2012, Seite 29

- Thomas, A.,** Interkulturelles Handlungstraining in der Managerausbildung, in: WiSt, Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 18. Jahrgang, Heft 6, Hrsg. Dichtl, E. und Issing, O., München, Frankfurt, 1989
- Thomas, A.,** Psychologie Interkulturellen Handelns. Göttingen et al., 1996
- Thomas, A.,** Analyse der Handlungswirksamkeit von Kulturstandards. Aus: Alexander Thomas (Hrsg.): Psychologie interkulturellen Handelns. Göttingen et al., 1996, 107-136
- Thomas, A.,** Handlungswirksamkeit von Kulturstandards, Beispiele aus deutsch-amerikanischen und deutsch-chinesischen Interaktionen, in: Kulturunterschiede, Interdisziplinäre Konzepte zu kollektiven Identitäten und Mentalitäten, Hrsg. Heinz Hahn, Frankfurt am Main 1999, 109-120
- Thomas, A.,** Going global! ... aber verheizen Sie nicht fahrlässig Ihre besten Mitarbeiter. In: Wirtschaftspsychologie, 3/2001, 68-75
- Thomas, A.,** Die Bedeutung von Vorurteil und Stereotyp im interkulturellen Handeln. In: Interculture Journal, 2006/2, 3-20
- Thomas, A./ Fischer, K./ Dünstl, S.,** Beruflich in Polen. Trainingsprogramm für Manager, Fach- und Führungskräfte. Handlungskompetenz im Ausland. Göttingen, 2007
- Thomas, A./ Kinast, E.-U./ Schroll-Machl, S.,** Entwicklung interkultureller Handlungskompetenz von international tätigen Fach- und Führungskräften durch interkulturelle Trainings, in: Interkulturelles Lernen/ Interkulturelles Training, Managementkonzepte, Band 8, Hg. Klaus Götz, 3., verbesserte Auflage, München und Mering 2000
- Thomas, A./ Kinast, E.-U./ Schroll-Machl, S.,** Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 1: Grundlagen und Praxisfelder. Göttingen, 2003
- Thomas, A./ Stumpf, S.,** Aspekte interkulturellen Führungsverhaltens. Aus: (Hrsg.) Niels Bergemann und Andreas L. J. Sourisseaux: Interkulturelles Management. 3. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Berlin, Heidelberg, New York, 69-107, 2003
- Thommen, J.-P.,** Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre. 8., überarbeitete und erweiterte Auflage. Zürich, 2008
- Todeva, E.,** Models for comparative analysis of culture: the case of Poland. In: The International Journal of Human Resource Management, pp. 606-623, 1999
- Träthner, A.,** Grenzüberschreitende Arbeitnehmerbeschäftigung. Hrsg. Industrie- und Handelskammer (IHK) Frankfurt (Oder). 2004
- Triandis, H. C.,** Einstellungen und Einstellungsänderungen. Weinheim, Basel 1975
- Triandis, H. C.,** Individualism & Collectivism. Westview Press: Boulder, Oxford, 1995
- Triandis, H.C.,** Theoretical and Methodological Approaches to the Study of Collectivism and

Individualism. Aus: (Hrsg.) Triandis, H. C./ Kim, U./ Kagitcibasi, C./ Choi, S.-C./ Yoon, G.: Individualism and Collectivism. Theory, Method and Applications. Sage Publications: Thousand Oaks, London, New Delhi, 1994

**Triandis, H. C.**, The many dimensions of culture. Academic Commentary by Harry C. Triandis. Academy of Management Executive, p. 88-93, Vol. 18, Nr. 1, 2004

**Trompenaars, F.**, Handbuch Globales Managen. Wie man kulturelle Unterschiede im Geschäftsleben versteht. Düsseldorf/ Wien/ New York/ Moskau, 1993

**Tuchtfeldt, E.**, Wirtschaftssysteme. Aus: (Hrsg.) Albers, W., Born, K. E., Dürr, E., Hesse, H., Kraft, A., Lampert, H., Rose, K., Rupp, H.-H., Scherf, H., Schmidt, K., Wittmann, W.: Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaft. Neunter Band. New York, Stuttgart, Tübingen, Göttingen und Zürich, 326-353, 1982

**Turczyk, J.**, Prezydent Niemiec w „podróży serca“. In Tagespresse: Rzeczpospolita, 27.03.2012.

**Ulrich, J. G.** (Bundesinstitut für Berufsbildung, Bonn), Jugendliche im Übergangssystem - eine Bestandsaufnahme. bwp@spezial 4, HT 2008, WS 12. Zu beziehen über: [http://www.bwpat.de/ht2008/ws12/ulrich\\_ws12-ht2008\\_spezial4.pdf](http://www.bwpat.de/ht2008/ws12/ulrich_ws12-ht2008_spezial4.pdf), letzter Zugriff: 16.06.2010

**UNESCO**, 2013, Bildung für nachhaltige Entwicklung. [http://www.unesco-nachhaltigkeit.ch/ressources.html?L=1%27%60\(%5B{^~&eID=dam\\_frontend\\_push&docID=631](http://www.unesco-nachhaltigkeit.ch/ressources.html?L=1%27%60(%5B{^~&eID=dam_frontend_push&docID=631) . Letzter Zugriff: 27.03.2013

**United Nations**, Population Division of the Department of Economic and Social Affairs of the United Nations. World Population Prospects. Population Database. Internet: letzter Zugriff am 03.06.2009: <http://esa.un.org/unpp/>

**Urban, T.**, Polen. München, 1998

**Urban, T.**, Historische Belastungen der Integration Polens in die EU. In: APuZ, Aus Politik und Zeitgeschichte. Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament. Thema dieser Ausgabe: Deutschland und Polen. Heft Nr. 5-6/2005. 31. Januar 2005, 32-39

**Urban, T.**, Deutsch-polnische Klischees in den Medien. 23.03.2009. Zu beziehen über: <http://www.bpb.de/geschichte/zeitgeschichte/deutsch-polnische-beziehungen/39765/klischees>. Letzter Zugriff: 10.04.2010

**Urban, T.**, Komorowski bei Präsidentenwahl in Polen vorn. Konservativer Kandidat der Regierungspartei schlägt laut Wahlnachfragen Oppositionsführer Jarosław Kaczyński. In: Süddeutsche Zeitung Nr. 151, 66. Jahrgang, 27. Woche, S. 1, 5. Juli 2010.

- Urban, T.,** Das Ende der Konfrontation. Wahlsieger Komorowski sieht Polen in Europas Mitte und will nötige Reformen im Land befördern. In: Süddeutsche Zeitung Nr. 151, 66. Jahrgang, 27. Woche, S. 4, 5. Juli 2010.
- Urban, T.,** Wulff beschwört Freundschaft. Bundespräsident zum Antrittsbesuch in Polen. In: Süddeutsche Zeitung, Nr. 159, S. 7, 14. Juli 2010
- Urban, T.,** Zuhören, Konflikte ausräumen, lernen. Das deutsch-polnische Verhältnis wird nur besser, wenn beide Seiten es wieder wichtiger nehmen. In: Süddeutsche Zeitung, Nr. 159, S. 4, 14. Juli 2010
- Ustinov, Sir Peter,** Achtung! Vorurteile. 2. Auflage, Reinbek bei Hamburg, 2005
- Użycki, D.,** In der Angstspirale. Der Markt für qualifiziertes Personal in Zeiten der Krise. Ein Kommentar. In: Ost-West-Contact, Special Polen, S. 22, 11/2009.
- van Reken, R. E.,** Growing up globally. The rise of Third Culture Kids. In: FT expat. July 2001, 18-21
- Vedder, G.,** Diversity: Trainings evaluieren. In: Personal, 09/2008, S. 16-18
- Vedder, G./ Neumann, A. M.,** Vielfältige Ressourcen. In: Personal, 03/2007, S. 46-48
- Vedder, G.,** Diversity Management - Quo vadis? In: Personal, 05/2005, S. 20-21
- Vetter, R.,** Viel individuelles Kapital, wenig kollektive Ressourcen. Aus: Jahrbuch Polen 2013. Arbeitswelt. Herausgegeben vom Deutschen Polen-Institut. Wiesbaden, 2013. S. 89-98
- Vietig, J.,** Media. Aus: (Hrsg.) Andreas Lawaty und Hubert Orłowski: Polacy i Niemcy. Historia – Kultura – Polityka. Poznań, 482-487, 2003
- Voigt, N.,** Marketingpolitik für deutsche Unternehmer im polnischen Markt. . Aus: (Hrsg.) Willi K.M. Dieterle/ Eike M. Winckler: 1. Gorzów/ Wildauer Berater- und Unternehmertage. Vom 21. Januar – 23. Januar 2004 in Gorzów Wlkp./ Polen. Tagungsband. Konferenz für polnisch-deutsche Wirtschafts- und Wissenschaftskooperationen, Berlin 2004, 113-119
- Voll, J.,** Internationalisierung in der Unternehmensentwicklung. Implikationen kultureller Distanz im Internationalisierungspfad. Wiesbaden, 2007
- VSM 94,** (Values Survey Module 1994), Manual by Geert Hofstede, Hrsg. IRIC (Institute for Research on Intercultural Cooperation), Tilburg, 2003.
- Wakenhut, R.,** Nationales und europäisches Bewusstsein, Konzeptionelle Reflexionen und empirische Befunde zum Bewusstsein nationaler und europäischer Zugehörigkeit, in: Kulturunterschiede, Interdisziplinäre Konzepte zu kollektiven Identitäten und Mentalitäten, Hrsg. Heinz Hahn, Frankfurt (Main), 1999
- Walczewska, S.,** Lepsza emancypacja od całowania rąk. Aus: (Hrsg.) Andreas Lawaty und Hubert Orłowski: Polacy i Niemcy. Historia – Kultura – Polityka. Poznań, 451-457, 2003

- Warthun, N.**, Interkulturelle Kommunikation in der Wirtschaft, Eine Studie zu den Erfahrungen deutscher Führungskräfte, Bochum 1997
- Wąsiewicz, E.**, Krzyżowa/Kreisau – Internationale Jugendbegegnungsstätte an historischem Ort. Aus: Helga Marburger und Silke Riesner (Hrsg.): Jugend und deutsch-polnische Nachbarschaft. Bilder vom Anderen, Austausch- und Migrationserfahrungen, grenzüberschreitende Projekte und Kooperationen. Interdisziplinäre Studien zum Verhältnis von Migrationen, Ethnizität und gesellschaftlicher Multikulturalität. Band 7, Frankfurt am Main, 1996, 219-223
- Wassmann, J.**, Kulturstandard und individuelle Varianten: Eine interdisziplinäre Fallstudie, in: Psychologie interkulturellen Handelns, Hrsg. Thomas, A., Göttingen, Bern, Toronto, Seattle 1996
- Watzlawick, P./ Beavin, J. H./ Jackson, D. D.**, Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien. 10., unveränderte Auflage. Bern, 2000
- Watzlawick, P.**, Wie wirklich ist die Wirklichkeit? Wahn, Täuschung, Verstehen. 26. Auflage, München/Zürich, 2000
- Weber, N. H.**, Zum Polenbild bei Berliner Schülern, Empirische Untersuchungen aus den Jahren 1989 und 1995, in: Jugend und deutsch-polnische Nachbarschaft, Bilder vom Anderen, Austausch- und Migrationserfahrungen, grenzüberschreitende Projekte und Kooperationen, Interdisziplinäre Studien zum Verhältnis von Migrationen, Ethnizität und gesellschaftlicher Multikulturalität, Band 7, Hrsg. Marburger/ Riesner, Frankfurt am Main 1996
- Weber, W./ Festing, M./ Dowling, P. J./ Schuler R. S.**, Internationales Personalmanagement, Wiesbaden, 2001
- Weis, H. Ch.**, Marketing. 11., überarbeitete Auflage. Ludwigshafen (Rhein), 1999
- Welge, M. K./ Al-Laham, A.**, Strategisches Management. Grundlagen – Prozess – Implementierung. 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden, 1999
- Welge, M.K./ Holtbrügge,D.**, Organisatorische Bedingungen des interkulturellen Managements. Aus: (Hrsg.) Niels Bergemann und Andreas L. J. Sourisseaux: Interkulturelles Management. 3. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Berlin, Heidelberg, New York, 3-19, 2003
- Wellner, K.**, Entwicklung eines Immobilien-Portfolio-Management-Systems. Zur Optimierung von Rendite-Risiko-Profilen diversifizierter Immobilien-Portfolios. Norderstedt, 2003
- Welsch, W.**, Was ist eigentlich Transkulturalität? Aus: Lucyna Darowska und Claudia Machold (Hg.): Hochschule als transkultureller Raum? Beiträge zur Kultur, Bildung und Differenz.

2009. Zu beziehen auch über: <http://www2.uni-jena.de/welsch/tk-1.pdf>, letzter Zugriff: 13.05.2010

**Welsch, W.**, Netzdesign der Kulturen. In: Zeitschrift für Kulturaustausch, 1/2002. Auch zu beziehen über: <http://www.ifa.de/pub/kulturaustausch/archiv/zfk-2002/der-dialog-mit-dem-islam/welsch/>, letzter Zugriff: 13.05.2010

**Welsch, W.**, Texte zur Wissenschaft, Transkulturalität, in: Zeitschrift für Kulturaustausch, S. 39 – 44, 1997, auch: [http://www.tzw.biz/www/home/print.php?p\\_id=409](http://www.tzw.biz/www/home/print.php?p_id=409), Zugriff: 15.11.2004

**Welsch, W.**, Transkulturalität. Zur veränderten Verfaßtheit heutiger Kulturen. Aus: Institut für Auslandsbeziehungen (Hg): Migration und Kultureller Wandel, Schwerpunktthema der Zeitschrift für Kulturaustausch, 45. Jg., 1995. Zu beziehen über: [http://www.forum-interkultur.net/uploads/tx\\_textdb/28.pdf](http://www.forum-interkultur.net/uploads/tx_textdb/28.pdf), letzter Zugriff: 13.05.2010

**Welsch, W.**, Transkulturalität - Die veränderte Verfassung heutiger Kulturen. Ein Diskurs mit Johann Gottfried Herder. Erschienen in: Via Regia - Blätter für internationale kulturelle Kommunikation, Heft 20/1994. Herausgegeben vom Europäischen Kultur- und Informationszentrum in Thüringen. Zu beziehen über: [http://www.via-regia.org/bibliothek/pdf/heft20/welsch\\_transkulti.pdf](http://www.via-regia.org/bibliothek/pdf/heft20/welsch_transkulti.pdf), letzter Zugriff: 13.05.2010

**Weltweiser-Studie**, Weltweiser-Studie. Mai 2012. 16 Seiten. Zu beziehen über: [http://www.weltweiser.de/presse/statistik\\_bundeslaender-weltweiser-umfrage2012.pdf](http://www.weltweiser.de/presse/statistik_bundeslaender-weltweiser-umfrage2012.pdf). Letzter Zugriff: 17.04.2013

**Weppler, C.**, Interkulturelle Teamtrainings: Eine empirische Untersuchung zur Bestandsaufnahme in deutschen Großunternehmen und interkulturellen Trainingssituationen. 2004, Zu beziehen über: <http://www.interculture.de>, letzter Zugriff: 23. Februar 2006

**Wilhelm, K.**, So sind wir! In: Psychologie heute, Februar 2006, S.18

**Wille, Ch.**, Interkulturelle Problemfelder und Perspektiven wirtschaftlicher Zusammenarbeit im Raum Saarland-Lothringen. Soziokulturelle Implikatoren und interkulturelle Qualifikation in Aus- und Weiterbildung. Auszug aus der Magisterarbeit (2003). Zu beziehen über: [www.christian-wille.de/inhalte/magisterarbeit/downloads\\_dateien/kana-lyse.pdf](http://www.christian-wille.de/inhalte/magisterarbeit/downloads_dateien/kana-lyse.pdf), letzter Zugriff: 12.01.2009

**Williamson, O.**, The Economic Institutions of Capitalism, New York, 1985 (deutsch: Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus, Tübingen 1990)

**Willke, H.**, Systemtheorie I: Grundlagen. Eine Einführung in die Grundprobleme der Theorie sozialer Systeme. 7., überarbeitete Auflage. Stuttgart, 2006

**Wilczyński, W.**, Gospodarka rynkowa. Aus: (Hrsg.) Andreas Lawaty und Hubert Orłowski: Polacy i Niemcy. Historia – Kultura – Polityka. Poznań, 651-661, 2003

- Wirth, E.**, International orientierte Personalentwicklung, in: Interkulturelles Management, Hrsg. Bergemann, N. und Sourisseaux, A. L. J., Berlin, Heidelberg, 2003
- Wirz, A.**, Das Bild vom anderen. Möglichkeiten und Grenzen interkulturellen Verstehens. Aus: Manfred Brocker und Heino Heinrich Nau (Hrsg.): Möglichkeiten und Grenzen des interkulturellen Dialogs. Darmstadt, S. 153-169, 1997
- Wojciechowski, K.**, Knigge für deutsche Unternehmer in Polen. Hrsg. Industrie- und Handelskammer Frankfurt (Oder). 2002
- Wolff, B.**, Anreizkompatible Reorganisation von Unternehmen, Stuttgart, 1999
- Wolff, B./ Lazear, E. P.**, Einführung in die Personalökonomik, Stuttgart, 2001
- Wolff, B./ Lucas, S.**, Anreizsysteme. In: EdBWL (Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre) Band V, Handwörterbuch des Personalwesens (HWP), 3. Auflage, Stuttgart, S. 20-37, 2004
- Wolff, B./ Pooria, M.**, Kultur' im Internationalen Management aus Sicht der Neuen Institutionenökonomik, in: Blümle, G./Goldschmidt, N./Klump, R./Schauenberg, B./Senger, H.v. (Hg.): Perspektiven einer kulturellen Ökonomik (Reihe: Kulturelle Ökonomik, Bd. 1), Münster, S. 451-470, 2004
- Wolff-Powęska, A.**, Verständigung zwischen Polen und Deutschen. Der lange Weg von skeptischer Akzeptanz zu schrittweiser Annäherung. Aus: (Hrsg.) Norbert H. Weber: Die Oder überqueren. Deutsch-polnische Begegnungen in Geschichte, Kultur und Lebensalltag. Interdisziplinäre Studien zum Verhältnis von Migrationen, Ethnizität und gesellschaftlicher Multikulturalität. Band 10. Frankfurt am Main, 70-84, 1999
- Wolff-Powęska, A.**, Transformacja społeczna. Polska i nowe kraje Federacji. Aus: (Hrsg.) Andreas Lawaty und Hubert Orłowski: Polacy i Niemcy. Historia – Kultura – Polityka. Poznań, 427-436, 2003
- World Bank**, World Development Indicators, July 2012
- World Bank (b)**, World Development Indicators, April 2012
- Wóycicki, K.**, Chancen und Risiken in den polnisch-deutschen Beziehungen – Ein Ausblick aus polnischer Sicht. Aus: (Hrsg.) Eberwein, Wolf-Dieter/ Kerski, Basil: Die deutsch-polnischen Beziehungen 1949-2000, Eine Werte- und Interessengemeinschaft? Opladen 2001, 211-216
- Wóycicki, K.**, Holocaust w niemieckiej i polskiej świadomości. Aus: (Hrsg.) Andreas Lawaty und Hubert Orłowski: Polacy i Niemcy. Historia – Kultura – Polityka. Poznań, 87-98, 2003
- WPROST**, Będzie reforma systemu oświaty, 23.01.2009
- WPROST**, Niemiecki koń trojański, 38/2003 (1086)
- WPROST**, Macocha europy, 26/2007 (1279)

- WSI**, (Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut), WSI-Mindestlohndatenbank, März 2012, Düsseldorf. Zu beziehen über: [http://www.boeckler.de/pdf/ta\\_mindestlohndatenbank.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/ta_mindestlohndatenbank.pdf).  
 Letzter Zugriff: 24.04.2013
- Yanouzas, J. N./ Boukis, S. D.**, Transporting Management Training into Poland: Some Surprises and Disappointments. In: Journal of Management Development, 12(1), pp. 64-71, 1993
- Zahorska, M./ Walczak, D.**, Polski system edukacyjny a rynki pracy w Unii Europejskiej. Analizy i Opinie. Nr. 51. Eine Publikation des ISP (Instytut Spraw Publicznych). 2005
- Zander, E.**, Personalführung. Aus: (Hrsg.) Dieter Wagner, Ernst Zander und Christoph Hauke: Handbuch der Personalleitung. Funktionen und Konzeptionen der Personalarbeit im Unternehmen. München, 1992
- ZAV** (Zentrale Auslands- und Fachvermittlung, Zweigstelle der Bundesagentur für Arbeit), Arbeiten in Polen: Stand 2013. Informationen sind zu beziehen unter: [http://www.ba-auslandsvermittlung.de/lang\\_de/nn\\_6960/DE/LaenderEU/Polen/Arbeiten/arbeiten-knoten.html\\_\\_nnn=true#doc6964bodyText3](http://www.ba-auslandsvermittlung.de/lang_de/nn_6960/DE/LaenderEU/Polen/Arbeiten/arbeiten-knoten.html__nnn=true#doc6964bodyText3). Letzter Zugriff: 23.04.2013
- Zeslawski, M.**, Der Graf aus dem Untergrund. Polens neuer Präsident Bronislaw Komorowski will nach Jahren innen- und außenpolitischer Hatz vor allem eines: Das Land in ruhige Gewässer führen. In: Focus, 12.07.2010, Ausgabe: 28, S. 120-212
- Zgierska, A.**, Ogólna ocena aktywności edukacyjnej ludności. In: Kształcenie dorosłych. Informacje i opracowania statystyczne. Warszawa, 2009, S. 25-30. Zu beziehen über: [http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/WZ\\_ksztalcenie\\_doroslych.pdf](http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/WZ_ksztalcenie_doroslych.pdf). Letzter Zugriff: 25.03.2013
- Ziemer, K.**, Kościół. Aus: (Hrsg.) Andreas Lawaty und Hubert Orłowski: Polacy i Niemcy. Historia – Kultura – Polityka. Poznań, 472-481, 2003
- Ziemer, K.**, Deutsche und Polen zu Beginn des 21. Jahrhunderts. In: Universitas. Schwerpunkt: Erinnerung. Wissenswelten. 56. Jahrgang. November 11/2001, S. 1150-1165
- Ziemer, K.**, Grenzen der Wahrnehmung. Das deutsche Polenbild in den letzten 200 Jahren. Aus (Hrsg.) Norbert H. Weber: Die Oder überqueren. Deutsch-polnische Begegnungen in Geschichte, Kultur und Lebensalltag. Interdisziplinäre Studien zum Verhältnis von Migrationen, Ethnizität und gesellschaftlicher Multikulturalität. Band 10. Frankfurt am Main, 56-70, 1999
- ZSB** (Zespół Szkół Budowlanych), 2010. Alle Informationen sind zu beziehen über: [www.zsb-miedzyrzecz.pl](http://www.zsb-miedzyrzecz.pl). Letzter Zugriff: 10.06.2010
- Zschiedrich, H./ Schmeisser, W./ Hummel, T. R.**, Internationales Management in den Märkten Mittel- und Osteuropas. München und Mering, 2004



- Zschiedrich, H.**, Deutsch-polnische grenzüberschreitende Unternehmenskooperationen im Spannungsfeld von Nähe und Distanz. Aus: Uwe Christians und Harald Zschiedrich (Hrsg.): Grenzüberschreitende Kooperationen. Erfahrungen deutscher und polnischer mittelständischer Unternehmen und Banken. München und Mering, 2009, 10-36
- ZWH**, (Zentrale für die Weiterbildung im Handwerk). Bildungssystem Polen. Zu beziehen: [www.teil4.de/prepare/fileadmin/user\\_upload/bildungssysteme/deutsch/bs\\_d\\_pl.pdf](http://www.teil4.de/prepare/fileadmin/user_upload/bildungssysteme/deutsch/bs_d_pl.pdf), letzter Zugriff: 08.06.2010
- Żyliński, L.**, Typowo niemieckie? Wizerunek Niemców w oczach własnych i cudzych. Aus: (Hrsg.) Andreas Lawaty und Hubert Orłowski: Polacy i Niemcy. Historia – Kultura – Polityka. Poznań, 328-336, 2003