

Handbuch deutsch-polnische

Mit 12 Fallbeispielen
aus den Bereichen Umwelt
und Landwirtschaft

ISBN 978-3-00-055847-4

ERIK MALCHOW
KRZYSZTOF WOJCIECHOWSKI

Verwaltungs- kommunikation

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme
Handbuch deutsch-polnische Verwaltungskommunikation =
Podręcznik polsko-niemieckiej komunikacji w administracji
IKWA: Institut für kulturellen und wissenschaftlichen Austausch, 2017



Diese Publikation entstand mit freundlicher Unterstützung des
Ministeriums für Ländliche Entwicklung, Umwelt und Landwirtschaft
des Landes Brandenburg.

ISBN 978-3-00-055847-4

Alle Rechte vorbehalten • Verlag M • Berlin 2017
© Institut für kulturellen und wissenschaftlichen Austausch e. V.

Gestaltung: 3BKE | www.3bke.de

Diese Publikation ist auch online verfügbar

Deutsche Version: <http://erikmalchow.de/verwaltung>

Polska Wersja: <http://erikmalchow.de/administracja>

Inhalt

2	Geleitwort	
3	Einleitung	
7	Der erste Kontakt	
9	Die richtige Anrede	
10	Planung und Pünktlichkeit	
12	Kontextbezug	
13	Schriftliche Kommunikation	
14	Fluktuation bei Verwaltungspositionen	
15	Kontaktanbahnung in Deutschland und Polen	
16	Konfliktkultur in Polen und Deutschland	
17	Die Nachverhandlung	
19	Geschenke	
19	Etikette im Umgang mit Polinnen	
20	Politische Korrektheit	
20	Überredungskünste	
21	Fallstudien der Verwaltungskommunikation	
Fall 1	Dzień dobry, pan...	22
Fall 2	Ein Plan auf Eis	23
Fall 3	Organisation einer Konferenz	24
Fall 4	Zahlung in Verzug	25
Fall 5	Aus dem Nähkästchen	26
Fall 6	Die Skizze	27
Fall 7	An der Tagesordnung	28
Fall 8	Stadtrundfahrt	29
Fall 9	Nachrede	30
Fall 10	Die Nachverhandlung	31
Fall 11	Die Weihnachtsfeier	32
Fall 12	Trübes Wasser	33
34	Lösungen zu den Fallstudien	
38	Über die Autoren	
39	Literaturempfehlungen	



Der deutsch-polnische Verflechtungsraum ist für die europäische Verständigung von fundamentaler Bedeutung. Entlang der Oder begegnen sich Polen und Deutsche und lernen einander verstehen. Diese gegenseitige Verständigung ist auch für die Verwaltung in Deutschland und Polen von höchster Wichtigkeit. Die regionale Zusammenarbeit der Bundesländer Mecklenburg-Vorpommern, Berlin, Brandenburg und Sachsen mit den polnischen Wojewodschaften Zachodniopomorskie (Westpommern), Lubuskie (Lebuser Land), Dolnośląskie (Niederschlesien) und auch der Wojewodschaft Wielkopolska (Großpolen) gestaltet sich schon heute vielfältig und bietet diverse Möglichkeiten der Kooperation.

Daher begrüße ich es ausdrücklich, dass das Institut für kulturellen und wissenschaftlichen Austausch (IKWA) in Zusammenarbeit mit den Wissenschaftlern Dr. Erik Malchow und Dr. Krzysztof Wojciechowski das vorliegende Handbuch mit praktischen Hinweisen zur Überwindung kultureller Fettnäpfchen für Verwaltungsbeamte aus den Bereichen Umwelt und Naturschutz publiziert hat.

Grenzüberschreitende Projekte können nur dann erfolgreich realisiert werden, wenn man sich auf Augen-

höhe begegnet. Das ist eine wichtige Erkenntnis, nur ist sie in einer dynamischen Welt schwer umzusetzen. Das vorliegende Handbuch hilft, sich besser auf den Nachbarn einzustellen, die nächste Begegnung besser zu planen oder auch ein früheres Zusammentreffen von Verwaltungsbeamten aus Deutschland und Polen auszuwerten. So wie man sich vor einer Wanderung genaue Gedanken über Schuhe, wetterfeste Kleidung und Proviant macht, sollte auch die Begegnung mit dem jeweiligen Nachbarn gut vorbereitet sein. Statt den Butterbroten und einer Wasserflasche finden sich im Rucksack des kulturellen Kontakts Werkzeuge zur Vermittlung von Respekt, Anstand und Freundschaft. Auch wenn es auf diesem imaginären Wanderpfad weiterhin den einen oder anderen Stolperstein geben wird, bin ich mir sicher, dass dieses Handbuch Sie vor größeren kommunikativen Abstürzen bewahren wird.

Ich danke den Organisatorinnen des IKWA für ihr Engagement beim Zustandekommen der Publikation und wünsche allen Leserinnen und auch den Lesern interessante Einblicke und vielfältige Erkenntnisse in der deutsch-polnischen Verwaltungskommunikation.

Gesine Schwan

Ziel dieser Publikation ist es, deutsche und polnische Beamte über eventuelle Probleme der interkulturellen Kommunikation zu informieren, den Hintergrund zu erklären und eine möglichst einfache Lösung anzubieten. Dazu dienen praktische Fallbeispiele und theoretische Erklärungen. Dem ungeduldrigen Praktiker wird empfohlen, gleich mit den Fallstudien der Verwaltungskommunikation zu beginnen und die Erklärungen im Anschluss nachzulesen. Allen anderen raten wir weiterzulesen. Als Belohnung können Sie damit rechnen, dass Sie im Spiegel der anderen Kultur auch Interessantes über sich selbst erfahren werden.

Diesem Handbuch liegt eine Forschung zur deutsch-polnischen Kooperation in der Verwaltung mit dem Schwerpunkt im Land Brandenburg und den Wojewodschaften Lebus und Westpommern zugrunde. Durch insgesamt acht themenzentrierte Interviews mit Verwaltungsbeamten aus Deutschland und Polen wurden Sonderfälle der deutsch-polnischen Verwaltungskommunikation in den Bereichen der Umwelt und Landwirtschaft herausgearbeitet und analysiert. Die Ergebnisse dieser Befragungen finden sich in Form von Fallbeispielen und deren Diskussion in diesem Buch. In den Interviews erwähnte critical incidents (Tritte in sogenannte Fettnäpfchen) werden als anonymisierte Fallbeispiele verwendet, um einen praktischen und aktuellen Bezug zur Theorie der deutsch-polnischen Kommunikation in der Verwaltung herzustellen. Neben Gemeinsamkeiten und auch Unterschieden in der interkulturellen Kommunikation finden sich auch Beispiele von Differenzen in der Organisationsstruktur beider Verwaltungen. Während die Verwaltung von Naturschutzgebieten in Deutschland Länderangelegenheit ist, werden in Polen diesbezügliche Entscheidungen nicht nur im Marschallamt der jeweiligen Wojewodschaft, sondern oft auch in Absprache mit der Regierung in Warschau getroffen. Auf der anderen Seite ist es für polnische Beamte teils schwer zu verstehen, wie groß die Unterschiede in der Organisationsstruktur zwischen einzelnen Bundesländern sind.

Neben organisatorischen Hürden in der Zusammenarbeit zeigten sich in den Interviews ebenfalls interkulturelle Kategorien der Kommunikation, wie sie schon von den Forschern Geert Hofstede, Silvia Schroll-Machl, Edward T. Hall oder Alexander Thomas beschrieben wurden. Hier trifft zum Beispiel deutsche Sachlichkeit

(Argumentation mit Statistiken, Fakten) auf polnischen Personenbezug (Appell an das Herz, Versöhnung, Humor). Während polnische Beamte eher mit einem „High-Context“ kommunizieren, weisen Deutsche eher eine „Low-Context“-Kommunikation auf.¹ Das heißt, dass Deutsche dazu tendieren, Kritik ehrlich und direkt zu äußern. Das kommt bei polnischen Kollegen oft missverständlich an. Tendenziell werden in Polen mehr Humor, nonverbale Signale und Indirektheit bzw. Rücksichtnahme gewünscht.²

Nach Silvia Schroll-Machl würden Polen eine Konfrontation eher vermeiden und Unzufriedenheit selten ausdrücken, während Deutsche die Situation offen ansprechen und diskutieren. Hier entsteht zwangsläufig eine Verbindung zur Kontextbezogenheit, Sachlichkeit und Direktheit bei der Ansprache von Problemen. Allerdings konnte diese Art der Konfliktkultur in dieser Studie nicht belegt werden. Vielmehr zeigte sich, dass die befragten Polen und Polinnen ein erweitertes Interesse für Konflikte mit den deutschen Nachbarn haben. Die zentralen polnischen Werte Mut, Würde und Flexibilität lassen sich hingegen vielfach bei der Kommunikation polnischer Verwaltungsbeamter nachweisen.

Dennoch passt weder links noch rechts der Oder kein Mensch in die kulturell beladene Schublade eines Polen oder Deutschen. Vielmehr zeigt sich, dass langjährige Erfahrungen miteinander immer mehr Verständnis füreinander erzeugen und somit eine Subkultur der Verständigung im Grenzraum schaffen. Einige Theoretiker (Trompenaars, Hofstede, Thomas) haben versucht, Länderindizes bzw. Kulturstandards für Polen und Deutschland zu erstellen, werden jedoch häufig dafür kritisiert, dass es durch solch eine Kategorisierung eher zu Verallgemeinerungen komme und Sonderfälle (wie zum Beispiel jene in der Grenzregion) ausgeblendet würden. Auch innerhalb der Landesgrenzen gibt es Unterschiede in der Mentalität, was am Beispiel Berlin-München oder Posen-Warschau deutlich wird. In dem vorliegenden Handbuch werden diese allgemeinen Theorien immer wieder mit der Praxis in der Grenzregion verglichen und individuelle Schlüsse gezogen. Am Ende überlassen es die Autoren dem Leser und der Leserin, eine Situation zu deuten. Durch die Fallbeispiele, die als Assimilatorübung aufgebaut sind, werden für jede Situation vier verschiedene Erklärungen und damit verbundene Handlungsempfehlungen gegeben.

Kulturtheorien im Vergleich

Vielfach wurde in der Forschung festgestellt, dass verbreitete Kulturtheorien wie jene von Geert Hofstede, die im Jahr 1970 erstmal publiziert wurden, entweder veraltet oder für die Verwaltungskommunikation in der Grenzregion heute nicht angewendet werden können. Alexander Thomas beispielsweise leitet für Deutschland und Polen folgende Kulturstandards ab:

	Polen	Deutsche
Menschen streben nach	soziale Beziehungen, personenbezogene Emotionalität	Selbstverwirklichung und Eigenverantwortung
Lebensbereiche	Vermischung von Arbeit und Privatem	Trennung von Arbeit und Privatem
Erstkontakte	warm, gastfreundlich, offen	distanziert, steif, nüchtern, unpersönlich
Verhalten bei Konflikten	indirekte Ansprache, Schweigen	direkte Aussprache, Aufrichtigkeit
Regeln und Prinzipien	flexibler Umgang mit Regelsystemen	geben klare Orientierung, sind unumstößlich
Verhältnis zu Obrigkeiten	Hierarchieorientierung	kritisch, skeptisch
Denken und Handeln	flexibel, spontan, kreativ, sozial orientiert	zielorientiert, planvoll, analytisch, wenig spontan
Arbeitsmoral	Status und Etikette, Leistung gegen Anerkennung, kurzfristige Ziele	Leistung gegen Bezahlung oder Anerkennung, Ungeduld, kurzfristige Ziele
Umgang mit Zeit	Flexibel, lösungsorientiert	streng durchgeplant und freizeitorientiert ⁴

„Das Konzept der Kulturstandards besagt, dass zentrale Kulturstandards den Mitgliedern der jeweiligen Kultur eine Orientierung für ihr eigenes Verhalten liefern und ihnen ermöglichen zu entscheiden, welches Verhalten als normal, typisch und noch akzeptabel anzusehen bzw. welches Verhalten abzulehnen ist.“

Alexander Thomas

Quelle: Thomas, S. 153

Die verbreiteten Kulturkontrasttheorien haben gemeinsam, dass Kultur zu stark als unveränderbare Konstante betrachtet wird, obwohl ein Mensch jederzeit aktiv und bewusst seine eigene Kultur schafft. Außerdem setzt eine Standardisierung klar abgrenzbare, unbeeinflusste Reinkulturen voraus, welche jedoch nicht existieren, da gerade in Zeiten der Globalisierung die Grenzen immer mehr verwischen. In der Folge entste-

hen Subkulturen welche stark von der Region, dem Bildungsstand, dem Aufgabengebiet, dem Geschlecht, dem Alter und nicht zuletzt von der nationalen Identität abhängig sind.

Geert Hofstede versuchte in Form seiner insgesamt sechs Dimensionen Kultur messbar zu machen und kommt für den Vergleich der deutschen und polnischen Kultur zu folgenden Schlüssen:

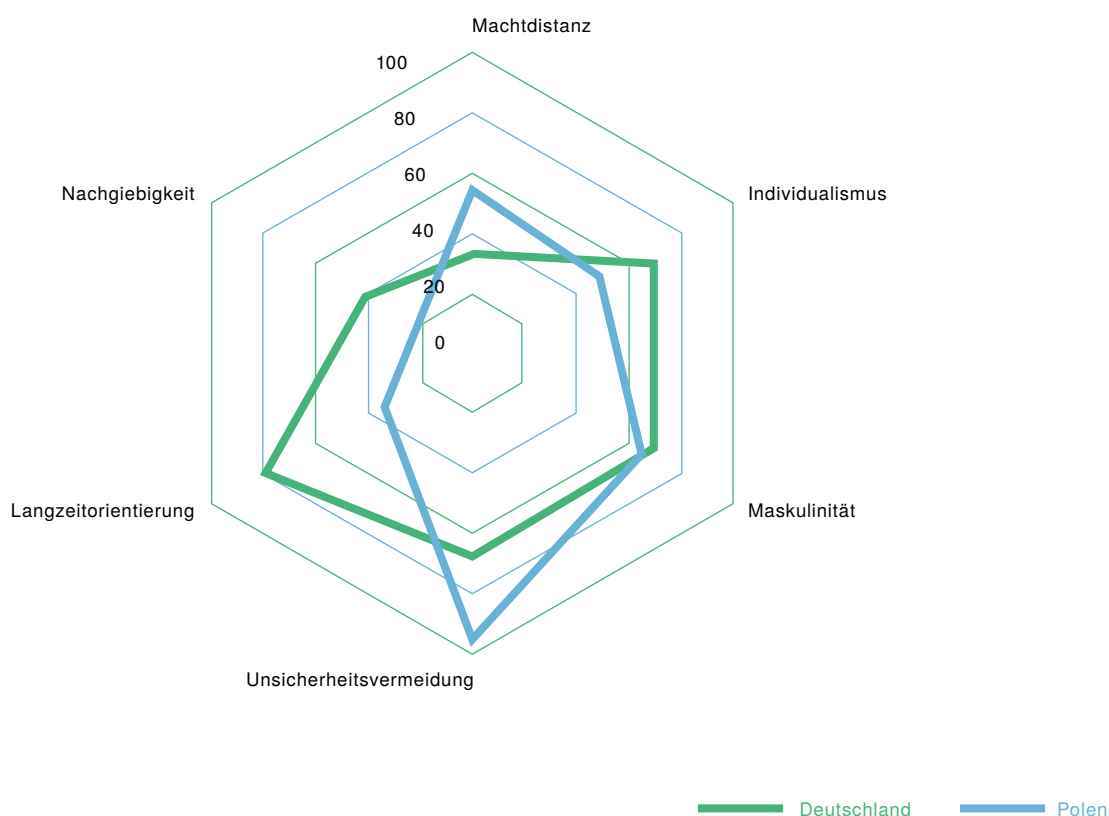


Abbildung 1: Hofstedes 6-D-Modell, Vergleich von Deutschland und Polen ⁵⁶

Beurteilt man den jeweiligen Nachbarn nach dem Dimensionen-Modell von Geert Hofstede, so weisen Deutsche und Polen in Bezug auf Individualismus (67,60), Nachgiebigkeit (40,29) und Maskulinität (66,64) die größten Gemeinsamkeiten auf. In Bezug auf die Machtdistanz (35,68) und Unsicherheitsvermeidung (65,93) gibt es größere Unterschiede, welche sich ebenfalls in den in den Interviews mit Verwaltungsbeamten erwähnten Fallbeispielen widerspiegeln. Die Dimension Langzeitorientierung ist im Rahmen dieser Studie am interessantesten. Nicht nur, weil sie den größten Unterschied in den Indizes aufweist, sondern auch, weil sie sich explizit mit der Einstellung zur Vergangenheit beschäftigt, die in den Interviews häufig thematisiert wurde.

Nach Hofstede neigen Polen im Vergleich zu Deutschen entsprechend dazu, sich intensiv mit der eigenen Geschichte auseinanderzusetzen und gelten in diesem Kontext als normative Kultur. Im Gegensatz dazu gilt Deutschland bzw. gelten die Deutschen als pragmatisch im Umgang mit ihrer Geschichte und dementsprechend eher zukunftsorientiert mit wenig Wertschätzung für geschichtliche Auseinandersetzungen. Die Orientierung an Traditionen kann auch am Glauben abgelesen werden, dem in Polen eine große Bedeutung beigemessen wird. Über 90% der Polen sind katholisch. Deutsche sind eher konfessionslos (34%), katholisch (29%) oder evangelisch (27%).

Die polnische Kultur ist eine Komposition der weichen und der vitalen Werte. Die weichen Werte reflektieren auf spezifische Weise das Phänomen des menschlichen Leidens und die starken Bande in kleinen sozialen Gruppen (Familie, Freundeskreis). Sie kulminieren im Begriff „weiche Tugenden“. Dies sind Mitleid, Zärtlichkeit, Solidarität, Sensibilität, Einfühlsamkeit, Fürsorglichkeit, Nettigkeit usw. Ein durchschnittlicher Pole meidet offene Konflikte, sorgt für eine angenehme Atmosphäre in seinem Umfeld, zwingt anderen ungern seinen Willen auf, zeigt seine Schwächen oder trägt gar sein Leid zur Schau und hat Verständnis für das Leiden und die Schwächen der anderen. Polnische Frauen sind sehr fürsorgliche Mütter, die ihre Kinder bis zum 30 Lebensjahr umsorgen und ihnen einen Rat auf den Lebensweg geben: „Sei nett und lieb zu allen!“. Da die Frauen von Natur aus Träger der weiblichen Tugenden sind, dominieren in den polnischen Familien auch die Frauen und prägen das soziale Leben in sehr starkem Maße. Die Männer ordnen sich ihnen dagegen gerne unter, bis zur Aufgabe ihrer sozialen Rolle in den Familien.

Und wie steht es mit den Grundwerten der Alltagskultur bei den Deutschen? Denen werden die harten (männlichen) Tugenden nachgesagt. Dies sind Kraft, Willensstärke, Ausdauer, Mut, Beherrschung des eigenen Körpers sowie der Außenwelt, Kontrolle und Ordnungssinn. Früher waren diese Tugenden eher sichtbar und wurden öffentlich zur Schau gestellt, heute schlummern sie verborgen unter einer dicken Schicht von Konsumgewohnheiten, wohlstandsbedingter Bequemlichkeit und Distanziertheit zum traditionellen Deutschtum, sie existieren aber dennoch weiter. Eben durch sie sind die Deutschen weiterhin Weltmeister im Export. Die deutsche Wertarbeit ist nicht das Resultat von Nettigkeit und Einfühlsamkeit!

Wenn man in polnischen Dörfern die von der Schwerstarbeit gezeichneten Bauern beobachtet oder in polnischen Kleinstädten am Abend einfache Menschen sieht, die zum Teil angetrunken sind oder ungepflegt aussehen, ahnt man nicht, dass sich unter dieser rauen Schale eine sehr sensible Seele verbirgt. Polen reagieren

sehr stark auf jede, sogar die dezenteste Form der Missachtung, Brutalität Arroganz oder Dominanz. Sie sind sehr verletzlich, selbst dort, wo ein Deutscher keinen Grund sieht, verletzt zu sein, geschweige denn bewusst verletzen möchte. Nach außen zeigen sie das selten. Sie verarbeiten ihren Schmerz lange und teilen ihn mit den Nächsten. Die Wunden der Polen heilen jedoch mit der Zeit. Das Gefühl der Rache oder Racherituale sind in Polen unbekannt. Der Schmerz wird sublimiert, das heißt in Familiengeschichten oder in nationalen Mythen verarbeitet, die in der Folge das Selbstwertgefühl der Gemeinschaft wiederherstellen.

Diese „Großzügigkeit“ sorgt dafür, dass selbst die Gräueltaten der Deutschen im Zweiten Weltkrieg von den Polen vergeben und beinahe vergessen wurden. Heutzutage haben die Polen ein viel besseres emotionales Verhältnis zu den Deutschen als andere osteuropäische Völker wie z. B. Tschechen, Russen oder Serben, obwohl sie mitunter stärker gelitten haben. Ein Deutscher braucht im heutigen Polen viel weniger Anspielungen auf den Zweiten Weltkrieg zu befürchten als in England, Norwegen oder Holland. Deutsche sollten es aber nichtsdestotrotz lieber meiden, die alten Geister zu wecken. Selbst das ironische oder sehr distanzierte Erwähnen des Zweiten Weltkrieges wird auf wenig Verständnis stoßen.

Die Sensibilität ergibt in Verbindung mit dem aufständischen Geist der Polen ein starkes Würdegefühl. Wenn Polen in ihrer Würde verletzt sind, fallen sie in eine Protesthaltung. Die Kooperation mit ihnen wird sehr schwierig, oder muss für eine gewisse Zeit auf Eis gelegt werden. Die würdige Haltung bzw. das „stolze Gehabe“ wird selten verbalisiert, sondern ist eher an erstarrenden Gesichtern, Schweigen und ausbleibender Verhandlungsbereitschaft zu erkennen. Wenn Sie eine weitere Zusammenarbeit anstreben, können Sie diese Blockade nicht mit logischen Argumenten abbauen. Sie müssen versöhnende Signale senden: Nettigkeit zeigen, „Es tut mir leid“ sagen, ein Wenig „vom hohen Ross steigen“ und zwar sich selbst treu bleiben, aber nicht stur auf Ihrer Position beharren. Dann werden sich Ihre polnischen Partner sehr schnell wieder kooperationswillig zeigen.

In jedem Kulturkreis nimmt man auf eine spezielle Art und Weise Kontakt auf. In manchen Kulturkreisen schickt man einen (Papier-) Brief, in anderen wählt man einen Verwandten aus, der als Bote die Einladung zum ersten Treffen überbringt. Obwohl Deutsche und Polen zum westlichen Kulturkreis gehören, gibt es zwischen ihnen sowohl in der ersten Kontaktaufnahme als auch in der späteren Kommunikation große Unterschiede.

Dies fängt schon beim Händeschütteln an. Bitte achten Sie darauf, dass Sie sich nicht über einer Türschwelle bzw. unter einem Türrahmen die Hand schütteln. Nach einem alten Aberglauben könnte dort ein Geist wohnen, den man nicht wecken möchte. Deshalb zuerst den Raum betreten und dann, wenn überhaupt, die Hand zur Begrüßung reichen.

Sowohl unter Deutschen auch unter Polen ist es erlaubt oder gar üblich, Kontakte zufällig (Empfang, Messe, Pause während eines Konzerts, einer Konferenz usw.) aufzunehmen. Die Polen bemühen sich jedoch, den Überraschungseffekt abzumildern. Oft suchen sie eine Person bzw. einen Boten, der den potentiellen Partner schon kennt, um Kontakte anzubahnen. Wir empfehlen, mit dem „Boten“ so zu sprechen, als ob er der Partner selbst wäre - obwohl er meistens gar nicht genau weiß, worum es geht.

Eine mildere Form des ersten „Kontaktschocks“ ist bei Polen das **Telefonat**. Es ist immerhin ein Mensch-zu-Mensch-Kontakt und wird daher von Polen eindeutig bevorzugt. Im Telefongespräch wird entweder die Angelegenheit lang und breit dargelegt oder es wird umständlich angekündigt, dass bald ein Brief in einer wichtigen Angelegenheit an Sie geschickt wird.

Ein **Brief** oder ein Dokument hat für Polen einen anderen Stellenwert als für Deutsche. Die Deutschen

betrachten einen Brief als den ersten seriösen und gewissermaßen verbindlichen Schritt in einer Kooperation. Deshalb muss er klar, durchdacht, nicht zu kurz und möglichst detailliert sein. Ein solcher Brief wird von

den meisten Polen aber negativ, unter Umständen sogar als eine Art Kriegserklärung empfunden. („Warum schreibt er gleich solche Briefe, kann er das nicht anders, so wie es sich gehört, erledigen?“). Was die Verwaltungskommunikation angeht, so kann festgestellt werden, dass sich in den letzten Jahrzehnten eine schriftliche Kommunikationskultur in Polen entwickelt hat, sodass es

heute diesbezüglich mehr Gemeinsamkeiten als Unterschiede gibt. Dennoch sollte speziell bei älteren Kontaktpersonen die Vorliebe zur mündlichen Kommunikation nicht außer Acht gelassen werden. Um Fettnäpfchen zu vermeiden, sollte daher auch in der Verwaltungskommunikation der erste Kontakt persönlich oder telefonisch gesucht werden. Ein ausführlicher, detaillierter Papier-Brief nach deutschem Muster könnte kontraproduktiv sein.

Übrigens beklagten sich in den Interviews viele Deutsche, dass ihre Schriftstücke entweder gar nicht oder nur mit großer Verzögerung durch die polnischen Partner beantwortet werden. Aus polnischer Sicht ist das logisch. Auf einen Affront reagiert man mit Schweigen. Auf eine unübliche Kommunikationsweise auch.

Denken Sie aber nicht, dass Ihr Brief im Papierkorb landet. Er wird gelesen, auch diskutiert. Dass spätere Briefe auch nicht nach deutschen Maßstäben behandelt werden, liegt einerseits an der immer noch andauernden Dominanz der mündlichen Kommunikationskultur („Wenn wir ihn sehen, dann werden wir alles mit ihm besprechen“), andererseits an der mangelnden modernen Infrastruktur und den damit verbundenen Konsequenzen.

Tipp:

E-Mails werden viel häufiger und viel fleißiger beantwortet als Briefe auf Papier. Die Informationstechnologie entwickelte nämlich bei den Polen eine „Kommunikationsklave“, die frei von traditionellen Vorurteilen ist.

Trend in Polen:

Je größer das die Organisation und je jünger der Partner, desto ernster wird der Terminkalender genommen. In dem Zusammenhang kann man öfter einen ordentlichen „deutschen“ Brief bekommen.

Tipp:

In einer gemischten Gesellschaft müssen Sie zuallererst allen Frauen (selbst wenn einige nur Sekretärinnen sind) die Hand reichen und erst dann den Männern, natürlich mit dem Rangältesten beginnend.

Trend:

Das Händeschütteln ist nicht obligatorisch! Wenn Sie den Raum betreten, in dem sich zehn Personen befinden, verzichten Sie aufs Händeschütteln, sondern sagen Sie „Dzień Dobry!“ und lächeln freundlich.

Besuche und persönliche Kontakte sind in Polen die beliebteste Form der Kommunikation. Sie sind eine Grundbedingung, um Vertrauen zu schaffen. Das gilt natürlich für beide Seiten. Es kann sogar vorkommen, dass plötzlich ein unangemeldeter polnischer Gast vor Ihnen steht und in der Annahme lächelt, er hätte Ihnen eine große Freude bereitet. Sehr oft betrachten nämlich polnische Partner den ersten Besuch als eine Gelegenheit, sich persönlich kennenzulernen. Die inhaltlichen Gespräche verlegen sie auf spätere Arbeitstreffen. Versuchen Sie also nicht, Zeit zu sparen und persönliche Kontakte auf ein Minimum zu reduzieren, sondern investieren Sie etwas Zeit in persönliche Kontakte, denn das zahlt sich in der Zukunft aus.

Polen legen noch immer viel Wert auf das Zeremonielle. Darunter verstehen sie nicht unbedingt die präzise Vorbereitung oder stramme Durchführung einer Veranstaltung, sondern ein entsprechendes Verhalten, welches von Etikette geprägt ist. In der unteren Ebene der Verwaltung ist das Zeremonielle relativ schwach ausgeprägt, zu offiziellen Anlässen bei Behörden, in Vereinen, Bildungseinrichtungen, in der Kirche oder im privatem Bereich wird es jedoch streng eingehalten.

Ein Direktor kann seinen Chauffeur mit dem Nachnamen anreden, aber auch nur dann, wenn er schlecht gelaunt ist.

Die direkte Anrede mit dem Nachnamen gilt in Polen als herabwürdigend oder gar provozierend. Unglaublich, aber wahr! Unter Schülern gibt es sogar die Redewendung „po nazwisku to po pysku“ („redest Du mich mit dem Nachnamen an, kriegst Du eins auf's Maul“). Akzeptabel ist diese Anredeform nur dann, wenn ein großer sozialer Abstand demonstriert wird. Ein Direktor kann seinen Chauffeur mit dem Nachnamen anreden, aber auch nur dann, wenn er schlecht gelaunt ist. Ansonsten benutzt er den Vornamen („Panie Antoni!“). Gleichgestellt in der sozialen Ordnung benutzen einfach als Anrede das Wort „Pan“ oder fügen noch den Vornamen hinzu (wie oben). Wenn man dem Partner gegenüber seine Achtung demonstrieren will, benutzt man verschiedene „Titel“ („kierownik“ – Leiter(in), „dyrektor“ – Direktor(in), „prezes“ – Vorsitzende(r), „minister“ – Minister(in), „premier“ – Premierminister(in) usw. Dabei gilt als Faustregel, dass man Titel generell nach oben aufrundet, d.h. z. B., dass man den stellvertretenden Direktor als „Direktor“, den Staatssekretär oder einen ehemaligen Minister immer als „Minister“ anredet. Das sind zweifellos Überbleibsel der Adelskultur Polens.

Die Adelsrepublik (15. – 18. Jh.) gilt als der Höhepunkt der Entwicklung Polens in seiner 1000-jährigen Geschichte. Sie entwickelte die größte flächendeckende Demokratie im damaligen Europa, bescherte dem Kontinent 1791 die erste geschriebene demokratische Verfassung und prägte den Polen die Achtung vor Freiheit und Individualität ein. Ihre Atmosphäre bestimmt das Denken und Handeln der Polen bis heute.

Hingegen ging die Entwicklung der bürgerlichen Gesellschaft (19. Jh.) mit ihrer Wertschätzung des Nachnamens an Polen vorbei, nicht zuletzt, weil das Land damals geteilt war und auf der Landkarte Europas nicht existierte.

Die Hierarchie der Anrede sieht folgendermaßen aus:

Hallo Sie!

Herr Müller!

Sehr geehrter Herr Müller!

Sehr geehrter Herr Dr. Müller!

Sehr geehrter Herr Staatssekretär!

Panie Kowalski (abweisend)

Proszę Pana! (neutral)

Panie Janie! (mit Sympathie)

Szanowny Panie! (mit Achtung)

Szanowny Panie Doktorze! (mit Hochachtung)

Szanowny Panie Ministrze! (mit vorzüglicher Hochachtung)

Trend:

Die Anrede mit dem Nachnamen wird sich vermutlich in den nächsten Jahrzehnten auch in Polen durchsetzen. Aber Sie müssen sich diesbezüglich nicht unbedingt in der Vorreiterrolle sehen. Denn Sie wollen gut ankommen!

Einer der statistisch bemerkenswertesten Unterschiede zwischen Deutschen und Polen lässt sich nach Geert Hofstede in der Planung (long term orientation vs. Short term orientation) finden. Die Dimension beschreibt, wie eine Gesellschaft bei der Bewältigung der Herausforderungen der Gegenwart und Zukunft eine gewisse Verknüpfung mit ihrer eigenen Vergangenheit beibehält und dass die Gesellschaften diese beiden Existenzziele unterschiedlich priorisieren. Normative Gesellschaften mit einem geringen Index ziehen beispielsweise vor, altehrwürdige Traditionen und Normen zu wahren vor, während sie den gesellschaftlichen Wandel mit Argwohn betrachten. Diejenigen Kulturen, die hoch punkten, nehmen andererseits einen pragmatischeren Ansatz ein: Sie fördern Sparsamkeit und Anstrengungen in der modernen Bildung als Vorbereitung auf die Zukunft.

Deutschlands hohe Punktzahl von 83 zeigt, dass es als pragmatisches Land eingestuft wird. In Gesellschaften mit pragmatischer Orientierung glauben die Menschen, dass die Wahrheit sehr viel von der Situation, dem Kontext und der Zeit abhängt. Sie demonstrieren die Fähigkeit, Traditionen leicht an veränderte Bedingungen anzupassen, eine starke Neigung zu sparen und zu investieren sowie Beharrlichkeit bei der Erreichung von Ergebnissen.

Polens niedriger Index von 38 in dieser Dimension lässt darauf schließen, dass es eher normativ als pragmatisch ist. Polen haben laut Hofstede eine starke Sorge bei der Festlegung der absoluten Wahrheit. Sie sind normativ in ihrem Denken und zeigen großen Respekt vor Traditionen, eine relativ geringe Zukunftssicherheit sowie einen Fokus auf schnelle Ergebnisse.

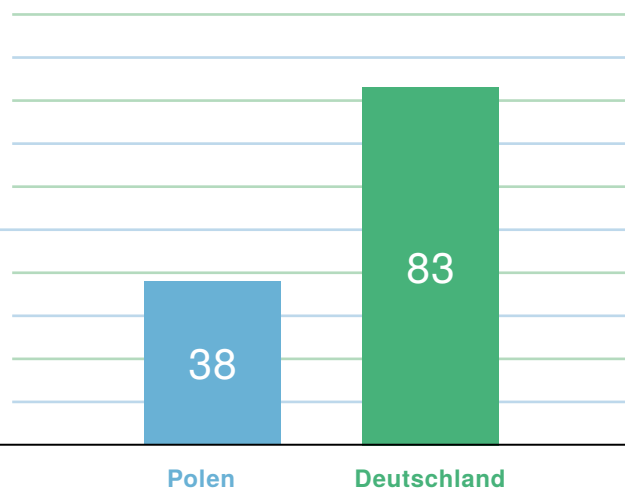
Die Alltagskultur hat Deutsche und Polen mit einem ganz unterschiedlichen Zeitgefühl und -verständnis ausgestattet. Das hat u.a. zur Folge, dass der Zeitpunkt,

den Polen als „früh“ bezeichnen, für die Deutschen „sehr spät“ erscheint. Eine Zeitperspektive hingegen, die der Deutsche als „früh“ ansieht, bedeutet für den Polen eine Verspottung der eigenen Person. Es kommt nämlich vor, dass die Deutschen bestimmte Termine 12-18 Monate im Voraus planen und den polnischen Partner fragen, ob die Sitzung in einem Jahr lieber von 10-12 Uhr oder von 12-14 Uhr stattfinden sollte.

Polen sehen in so einer Frage nicht mehr als einen guten Witz. Denn wer weiß schon, ob die Welt in 18 Monaten noch existiert? Wenn ein Pole hingegen die Worte ausspricht: „Es ist höchste Zeit, sich der Sache anzunehmen“, dann ist der Deutsche verzweifelt, weil er seit einem Monat davon überzeugt ist, der polnische Partner hätte die Sache längst vergessen. Wenn man also gemeinsam einen größeren Termin (zum Beispiel eine Konferenz) veranstalten möchte, dann muss man bedenken, dass das polnische Zeitgefühl um etwa zwei Drittel „kompakter“ ist als das deutsche. Demzufolge bedeuten die gängigen Bezeichnungen und Ausdrücke etwas Anderes. Der Anthropologe Edward T. Hall unterscheidet hier monochrome (Schweiz) und polychrone (Sudan) Kulturen. Der Unterschied zwischen monochronen und polychronen Kulturen liegt nicht nur in der „Länge“ der Zeiteinheiten und nicht nur in dem Effekt der „wiederkehrenden Inhalte“, sondern auch in der eventuellen Parallelität der Zeitabläufe. Das polychrone Zeitgefühl bei den Polen bedeutet die Fähigkeit, mehrere Handlungen zur gleichen Zeit ausführen zu können. Deutsche sind zuweilen entsetzt, dass der polnische Partner gleichzeitig an mehrere Dinge denken kann und bereit ist, sich vom Thema ablenken zu lassen. Der Nachteil ist die mangelnde Konzentration auf einen Gegenstand, der Vorteil aber liegt in der Zeitersparnis! Oberflächlich betrachtete Inhalte finden parallel im Blickfeld Platz.

Langzeitorientierung

nach Geert Hofstede



Auch in der Befragung der Verwaltungsbeamten in Polen und Deutschland zeigten sich diverse Unterschiede im Zeitempfinden. So gab es nicht nur für bestimmte Bemerkungen bezüglich der zur Verfügung stehenden Zeit unterschiedliche Interpretationen (siehe Tabelle unten), sondern auch für routinierte Abläufe des täglichen Lebens. Am auffälligsten war in der Befragung der Unterschied bei der Zeit für das Mittagessen. Während deutsche Beamte gewohnt waren, gegen 13 Uhr zu essen und dieser Pause insgesamt eine Stunde zu widmen, aßen polnische Beamte tendenziell später (gegen 14 oder 15 Uhr) und oft mehr als eine Stunde. Besonders wenn jemand, zum Beispiel ein deutscher Kollege, zu Besuch kam, ließ man sich beim Essen mehr Zeit und sprach auch über berufliches. Auf der anderen Seite galt ein Essen während eines Treffens in Form von belegten Broten als unpassend. Sollten Sie also einen Termin um 14 Uhr planen, so verbinden Sie diesen bestenfalls mit einem warmen Essen.

	bei den Deutschen	bei den Polen
<i>Wir haben noch sehr viel Zeit.</i>	12 Monate	4 Monate
<i>Es ist noch Zeit.</i>	4-9 Monate	2-3 Monate
<i>Eigentlich müsste schon alles geklärt sein.</i>	3-4 Monate	1-1,5 Monate
<i>Es ist schon ziemlich spät.</i>	2-3 Monate	1 Monat
<i>„auf den letzten Drücker“</i>	1-2 Monate	1-2 Wochen
<i>Es ist eigentlich schon zu spät.</i>	3-4 Wochen	Weniger als 1 Woche

Wenn es um die Erledigung von Aufgaben ging, so wunderten sich die polnischen Kolleginnen oft, warum bestimmte Prozesse in Deutschland so lange brauchen und (schriftliche) Entscheidungen vieler Personen abgewartet werden müssen. In Polen sei es üblich, einen Kollegen bei einer Frage auch kurz in einem Meeting zu unterbrechen um eine schnelle Antwort zu erhalten. In Deutschland würde dieses Prozedur eher als unhöflich und störend bewertet.

Polen gilt statistisch gesehen noch als Low-Context Kultur, wobei tendenziell mehr Kontext kommuniziert wird als in Deutschland. Die in Polen verbreitete indirekte (low context) Art der Kommunikation wird vor allem bei Sprechhandlungen deutlich, die kritisch für die Gesichtswahrung der Sprecher werden könnten; zum Beispiel beim Vorbringen von Kritik und Feedback, der Bitte um etwas, der Äußerung von etwas Unangenehmem oder wenn jemandem widersprochen wird. Bei einem Konflikt verhalten sich Deutsche, welche sehr Low-Context sind, sachorientiert und sprechen das Problem direkt an, um auf eine Lösung zu kommen und den Konflikt zu klären. Polnische Beamte würden einen Konflikt viel eher verschleiern, weil zunächst die Harmonie unter den Beteiligten von höherer Priorität ist. Außerdem werden verbale Botschaften mit vielen nonverbalen Signalen versehen (Stimmelage, Gesichtsausdruck, Körperhaltung), sodass ein „Ja, wir versuchen es.“ mit einer wagen Betonung eher „Nein“ bedeutet. Treffen diese zwei Stile der Kommunikation aufeinander, sind Irritationen und Probleme vorprogrammiert.

Deutsche tendieren dazu, genau das in Worte zu verpacken, was sie mitteilen möchten. Auf den ersten Blick ist diese Direktheit sehr schön und edel. In der Schnittstelle mit einer anderen Kultur kann sie jedoch umständlich oder gar kontraproduktiv wirken. Der polnische Kollege nämlich (die Polen liegen im Weltmaßstab in der Mitte, d.h. sie achten bis zu einem gewissen Grade auf nonverbale Signale und sind daran gewöhnt, unangenehme bzw. penetrante Botschaften entsprechend zu verpacken) kann die deutsche Direktheit als arrogant oder gar verletzend empfinden.

Tipp:

Versuchen Sie direkte Fragen an den Partner über Geld oder Termine etwas zu relativieren. „Seien Sie bitte nicht böse, aber wir Deutschen sind halt so unerträglich direkt!“ – diese Erklärung, von einem versöhnlichen Lächeln begleitet, ermöglicht es Ihnen, nach fast allen Dingen zu fragen, nach welchen Sie auch in Deutschland fragen würden.

Auch auf der Sach- und der Beziehungsebene unterscheiden sich Deutsche von Polen. Die Deutschen sind typischer, wenn nicht extreme Befürworter der Sachebene. Oft sind Deutsche der Meinung, dass, wenn man eine Sache erledigen, einen Partner gewinnen, positive Emotionen wecken oder Anerkennung bekommen will, man mit dem Gegenpart über interessante/wichtige/bedeutende Dinge sprechen muss. Die Polen dagegen sprechen am liebsten über Menschen: was sie tun, was sie sagen, was sie fühlen. Sie tun das selbst dann, wenn sie wichtige/bedeutende Dinge erledigen müssten. Anstatt zu fragen „Hat das Marschallamt finanzielle und rechtliche Instrumente, um die Umweltverschmutzung in der Wojewodschaft zu bekämpfen?“ fragen sie „Will der Marschall illegale Müllentsorgung bekämpfen und werden die Leute im Wojewodschaftsparlament ihn unterstützen?“

Das differenzierte Verhältnis der Polen zum offiziellen Brief wurde bereits thematisiert. Jedoch hat die Angelegenheit eine weitere Dimension: Das Schriftliche hat einen anderen Stellenwert auf beiden Seiten der Oder. Die Deutschen schreiben sehr viel. Sie verfassen Projektpapiere, programmatische Schriften, Programme, Skizzen, Protokolle und Notizen. Bei den Polen – ausgenommen die gewöhnliche, „mechanische“ Bürokratie – kann die Zahl ähnlicher Schriftstücke vorsichtig auf 1/3 geschätzt werden. Das ruft des Öfteren Irritationen hervor. In den Interviews mit den Verwaltungsbeamten wurde oft eine unterschiedliche Herangehensweise an Protokolle genannt.

Die Deutschen entwickeln demnach eine Art Protokollwut. Fast jede Besprechung wird protokolliert. Die Protokolle sind umfangreich, detailliert und werden nicht allzu lange nach der Beratung verfasst. Selbst wenn sie selten gelesen werden, gehören sie zum Alltag oder sogar zum Ritual der Kommunikation. Die Polen übertreiben in

der anderen Richtung. Sie schreiben Protokolle ungern und wenn, dann ist das Ergebnis sehr mager. Die Sätze sind allgemein gehalten wie z. B. „im weiteren behandelte der Direktor das Problem der zunehmenden krankheitsbedingten Arbeitsausfälle“. Dazu werden die polnischen Protokolle fast immer im letzten Moment verschickt. Es ist nicht selten der Fall, dass man sie als Tischvorlage bei dem jeweiligen Treffen aushändigt. Und noch etwas: Es kann vorkommen, dass Sie dem polnischen Partner einen Besuch abstatten und ihn danach um das Protokoll dieses Treffens bitten. Als Antwort bekommen Sie einen kurzen Brief, in dem nichts weiter steht, als dass der Partner an der Zusammenarbeit sehr interessiert sei. So ein „Protokollbrief“ wird sozusagen für die Nachwelt erstellt. Er dokumentiert das Treffen und begründet gleichzeitig den Willen zur Zusammenarbeit. All diese Umstände bewirken, dass Sie Ihre Erwartungen an die polnischen Partner in Sachen Protokolle wesentlich herabsetzen müssen.

Tipp:

Versuchen Sie also entweder eine lockere Form der Dokumentation der Gespräche vorzunehmen (z. B. Notizen zum internen Gebrauch) oder schlagen Sie dem Partner vor, dass Sie selbst die Protokollierung übernehmen. Wenn Sie bei ihm zu Gast sind, können Sie das mit einem entwaffnenden Lächeln vorschlagen, nach dem Motto: „Wissen Sie, es ist unsere deutsche Schwäche, alles schriftlich festhalten zu wollen...“. Er wird Ihnen das bestimmt nicht übelnehmen.

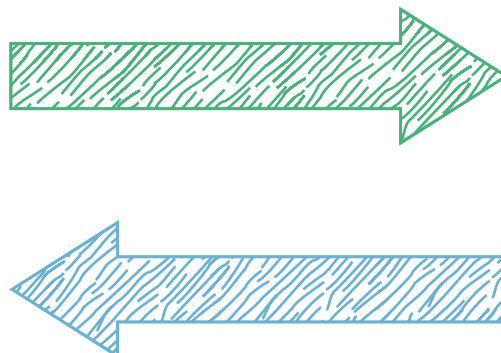
Fluktuation bei Verwaltungspositionen

Deutsche Beamte gaben in den Interviews oft an, dass sie es bei regelmäßigen Treffen vereinzelt mit wechselnden polnischen Kontaktpersonen zu tun haben. Es ist leider so, dass die Kontinuität der Prozeduren, personellen Besetzung und Ideenverwirklichung auf der deutschen Seite viel größer ist als auf der polnischen. Das fängt schon auf der Ministerialebene an. In den letzten zwanzig Jahren wurde jedes Regierungsressort in Deutschland von insgesamt vier oder fünf Ministern geleitet. In Polen haben sich in derselben Zeit ca. fünf-

zehn Minister abgewechselt. Ähnlich geht es bei Unternehmen, Institutionen und Organisationen. Eine der Ursachen ist die Tatsache, dass die Polen von Grund auf neue Strukturen in allen Lebensbereichen aufbauen mussten. In Deutschland stützte man sich auf bereits bestehende Strukturen und auch auf erfahrene Menschen. Es ist auch festzustellen, dass Kontinuität, Konsequenz und Ausdauer beim Verfolgen der Ziele in der polnischen Alltagskultur viel niedriger bewertet werden als in der deutschen.

Tipp:

Versuchen Sie einzusehen, dass trotz Zeitverlust, wiederholten Gesprächen und neuen Gesichtern, die Sache auf der polnischen Seite vorangetrieben wird. Sie können auch personelle Kontinuität selbst erwirken. Schon beim ersten Treffen fragen Sie, wer für Sie die direkte Kontaktperson sein wird. Sagen Sie, dass Sie mit dieser Person in den nächsten drei Jahren Kontakte unterhalten wollen. Vor jedem Treffen fragen Sie beim Partner nach, ob dieser Person anwesend sein wird. Gefragt, warum es Ihnen an dieser Person liegt, sagen Sie scherzend, Sie haben sie besonders ins Herz geschlossen.



Kontaktanbahnung in Deutschland und Polen

Wir können den unterschiedlichen Ablauf der Kommunikation bis zur endgültigen Vereinbarung bzw. Vertragsunterzeichnung in einer Tabelle zusammenfassen:

Deutsche:	Polen:
<p>Etappen der Zusammenarbeit/Kommunikation</p> <ol style="list-style-type: none"> 0. Zufällige Kontaktaufnahme 1. Brief 2. Telefonat 3. Arbeitstreffen, Protokoll 4. Geschäftskontakte 5. Feierliche Vertragsunterzeichnung 	<p>Was soll man tun, um sein Ziel zu erreichen?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. „Zufällige“ Kontaktaufnahme mit Mittlerdiensten 2. Telefonat 3. Der erste Besuch 4. Arbeitstreffen 5. Brief (=Protokoll) 6. Geschäftskontakte 7. Feierliche Vertragsunterzeichnung

Die erste Etappe der Zusammenarbeit wird üblicherweise mit einer feierlichen Vertragsunterzeichnung abgeschlossen. Hier unterscheiden sich die Polen kaum von den Deutschen. Bis auf einen Punkt: Die Polen halten die Vertragsunterzeichnung für einen guten Anlass, ihre Gastfreundschaft zu demonstrieren. Gerne laden Sie auch bei dieser Gelegenheit Politiker und andere Würdenträger ein.

Tipp:

Wählen Sie kein „neutrales Terrain“ (z. B. aus praktischen Überlegungen den Verhandlungsraum der Behörde), sondern geben Sie dem polnischen Partner die Möglichkeit, Sie bei sich zu bewirten.

Konfliktkultur in Polen und Deutschland

Stellen Sie sich vor, zwei Verwaltungen, eine polnische und eine deutsche, arbeiteten jahrelang an der Einrichtung und dem Betrieb eines gemeinsamen Landschaftsparks. Während der Eröffnung der Feierlichkeiten zum 10. Jubiläum hielten die Referatsleiter beider Verwaltungen ihre Reden. Der deutsche Referatsleiter machte die Bewältigung der Konflikte zum Gegenstand seines Auftritts: „Wir haben in den letzten 10 Jahren viele Konflikte gehabt, aber wir haben es gelernt, sie zu lösen und ihnen vorzubeugen. Das ist ein genauso großer Gewinn, wie der Park selbst!“. Dann ergriff der polnische Leiter das Wort: „Ich danke Ihnen für die bewegende Rede. Nur sagen Sie mir bitte, welche Konflikte meinen Sie überhaupt?“.

Die milden Tugenden und das aus ihnen resultierende Harmoniebedürfnis der Polen bewirken, dass der Konflikt als ein Zusammenstoß von mit unterschiedlichen Interessen und Meinungen ausgestatteten Personen als etwas Negatives empfunden wird. Der Konflikt verursacht psychische Unbehaglichkeit, erzeugt negative Emotionen, ruft unangenehme Empfindungen hervor. Er trennt, verletzt und stört. Am besten sollte es gar keine Konflikte geben. Wenn sie aber unvermeidlich sind, dann sollte man sie marginalisieren, an den Rand des Geschehens drängen, vom Rampenlicht ins Dunkle rücken.

Die Deutschen in ihrer Masse sehen den Konflikt ganz anders. Er ist ein unabdingbares Element der Realität. Als solcher trägt er zur Entwicklung, zur Klärung der Sachverhalte und Positionen und zur Bereinigung der Atmosphäre bei. Als solcher soll er auf keinen Fall an den Rand des Geschehens gedrängt werden. Im Gegenteil, die Deutschen tendieren dazu, die Konfliktsituationen im Mittelpunkt des Geschehens und des Diskurses zu platzieren, um effektiv mit ihnen umgehen zu können.

Tipp:

Interpretieren Sie die polnische Haltung nicht als „feige“ oder unwürdig. Leider ist es so, dass Sie als Deutscher eine im Weltmaßstab untypische kulturelle Ausstattung (Ihre „harten Tugenden“ und die bereits erwähnte Direktheit) besitzen. Die Polen mit ihrem Vermeiden von Konflikten gehören zur Mehrheit. In den meisten Kulturen versucht man im Umgang mit den Mitmenschen Konflikte zu marginalisieren. Man kann auch über problematische Dinge in der Pause oder beim Abendessen sprechen.

Es kann sein, dass jetzt eine Überraschung auf Sie zukommt. Der polnische Partner bittet um eine nachträgliche Änderung des Vertrages. Entweder sollen einzelne Termine geändert, Klauseln gestrichen oder Termine verschoben werden. Sie sind natürlich empört. Damit haben Sie nicht gerechnet! Schließlich ist doch alles berechnet und eingeplant, die Änderungen würden in Ihrer Planung vieles durcheinander bringen und sicher würde Ihr Vorgesetzter kein Verständnis zeigen! Ihre erste Reaktion ist somit: Härte zeigen! Schon setzen Sie sich an den Tisch um einen Brief zu schreiben unter dem Motto „Entweder wird der Vertrag eingehalten, oder wir gehen vor Gericht!“

Die meisten polnischen Partner der jeweiligen Verwaltung werden natürlich alles tun, um die Vertragsbedingungen einzuhalten. Für die Polen ist das zwar auf juristischer Ebene auch so, auf der sozio-psychologischen Ebene gestalten sich die Dinge jedoch etwas anders. Die milden Tugenden, der niedrige Stellenwert der Kontinuität in der Alltagskultur und die historische Erfahrung der Instabilität der politisch-rechtlichen Bedingungen für individuelle Aktivitäten – das alles bewirkt, dass Polen die Möglichkeit der Nachverhandlung eines bereits abgeschlossenen Vertrages als selbstverständlich ansehen. Für diese Nachverhandlung gibt es sogar einen eigenen Begriff: aneksowanie (von aneks, polnisch für Anhang). Man ergänzt einvernehmlich Verträge mit Anhängen, die den Wortlaut einzelner Passagen im Vertrag verändern. In gewissem Sinne ist das auch vernünftig: die externen Bedingungen und Umstände ändern sich ja mit der Zeit und ein vernünftiger Pole weiß, dass eine Anpassung des Vertrages besser ist als ein Vertragsbruch.

Was Sie um jeden Preis meiden sollen, ist, einen Kampf zu entfachen, der mit der verletzten Würde des Partners enden könnte. Er hat sich ja mit einer „menschlichen“ Bitte an Sie gewandt, Sie reagieren aber „unmenschlich“ hart. Und so etwas verletzt einen Polen oder eine Polin sehr. Versuchen Sie, sich mit dem Partner noch einmal zu treffen, Verständnis für seine schwierige Lage zu zeigen, selbst Mitleid zum Ausdruck zu bringen aber natürlich gleichzeitig Ihre Probleme zu schildern: „Ich würde Ihnen gerne entgegenkommen, habe aber absolut keine Möglichkeit“. Parallel holen Sie sich bei einem Insider Rat, wie die wirkliche Lage beim polnischen Partner ist, und wie hart man mit ihm vorgehen kann. Und wenn es wirklich nicht anders geht, dann nehmen Sie dem polnischen Partner etwas von der Last ab. Es ist manchmal besser, 80% der geplanten Ergebnisse zu realisieren, als das ganze Projekt zu verlieren.

Der Schlüssel zur Entspannung der Lage liegt auch in der Operationalisierung der kulturellen Codes. Die Polen sollten nämlich auch wissen, dass die Nachverhandlung eine schlechte Konnotation hat und die Flexibilität (z. B. die regelmäßige Überprüfung gewisser Rahmenbedingungen und die Anpassung der vertraglichen Bestimmungen) bereits im Vertrag verankert werden sollte. Wenn sie das aber versäumt haben, dann sollten sie ihre Bitte um Anpassung nicht mithilfe der milden Tugenden (Mitleid erweckend, auf eigene Schwierigkeiten hinweisend, mit Empathie rechnend, usw.), sondern mithilfe der harten Tugenden (Schuldbekennnis, eine durch beide Seiten zu lösende Aufgabe, Problembewältigung, Aufnahme der Herausforderung durch beide Seiten) kommunizieren. Das interkulturelle Wissen lässt die kulturellen Denkmotive mit hoher Wirksamkeit operationalisieren.

Die Maßnahmen zur Zielerreichung bei Verhandlungen in polnischen und deutschen Verwaltungen sind teils unterschiedlich. Hier haben wir die auffälligsten Unterschiede in einer Tabelle zusammengefasst:

Deutsche:	Polen:
<p>Was soll man tun, um sein Ziel zu erreichen?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. sich vor dem ersten Termin sehr gut vorbereiten <ul style="list-style-type: none"> - vielfältige Unterlagen mitnehmen - Konzept erarbeiten - den eigenen Standpunkt schriftlich fixieren 2. Sachgespräche möglichst bald beginnen 3. den eigenen Standpunkt maximal durchsetzen 4. ins Detail gehen, möglichst viel präzise festlegen 5. ein klares Resultat erzielen 6. die Resultate nach der Verhandlung möglichst genau umsetzen 7. am Vertrag festhalten 	<p>Was soll man tun, um sein Ziel zu erreichen?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. den ersten Termin eher als Informationstreffen verstehen 2. lange Höflichkeiten austauschen 3. seinen Standpunkt während der Verhandlung darlegen 4. den Gesprächspartner möglichst wenig verletzen, Streitpunkte meiden, Konsenspunkte betonen, sich auf der Oberfläche bewegen, „es wird schon irgendwie gehen“ deklarieren 5. die Verhandlung in guter Atmosphäre abschließen 6. nach der Verhandlung Kontakte im eigenen Kreise auswerten, Strategie der „Rückeroberung“ verlorener Gebiete festlegen 7. bis zur nächsten Verhandlung bzw. bei der Umsetzung „Rückeroberung“ durchführen. 8. die Möglichkeit einer Nachverhandlung offen lassen

Polnische Gastgeber verschenken gern kleine Aufmerksamkeiten als Ausdruck der Anerkennung. In den Gesprächen mit den Verwaltungsmitarbeitern ist uns aufgefallen, dass Geschenke auf polnischer Seite selbstverständlicher sind als auf der deutschen. Einige der befragten Deutschen fühlten sich etwas verlegen angesichts der großen Zahl der Geschenke, die mittlerweile viel Platz im Regal einnehmen.

Hingegen sind Einladungen nach Hause zumindest in Warschau aus der Mode gekommen. Noch vor zwölf Jahren, als es kaum Restaurants in Polen gab, galten solche Einladungen als Auszeichnung. Sollten Sie Blumen mitbringen, so achten Sie bitte darauf, dass die Anzahl ungerade ist. Dies hat einerseits Gründe der Ästhetik beim Anblick in der Vase, andererseits ist es ein verbreiteter Aberglaube in Polen, dass eine gerade Anzahl an Blumen in einem Strauß Unglück bringt.

Tipp:

Tipp: Bringen Sie ein Geschenk mit, das gut ausgewählt und sorgfältig verpackt ist. Es muss nicht gleich am Anfang überreicht werden. Speziell wenn es ein Bildband aus der Heimatstadt oder eine CD mit den Weihnachtsliedern des lokalen Frauenchors ist macht es einen guten Eindruck. Auch beim zweiten oder dritten Treffen empfehlen wir, eine kleine Aufmerksamkeit dabei zu heben.

Etikette im Umgang mit Polinnen

Einer der feudalen Züge der polnischen Kultur ist das Hofieren von Frauen. Einem polnischen Mann, der heute ca. 60 Jahre alt ist und der aus der Mittel- oder Oberschicht stammt, wurde in der Kindheit beigebracht, Frauen die Hand zu küssen, aufzustehen, wenn man mit ihnen spricht und seinen Platz im Bus anzubieten. Heute sind diese Sitten zum Teil nicht mehr zeitgemäß. Die junge Generation begrüßt Frauen nur sehr selten mit einem Handkuss, steht nur auf, wenn sie als Lehrerin in der Schule den Raum betritt und tut sich auch im Bus mit dem Anbieten des Sitzplatzes schwer. Sie müssen also keine Handküsse verteilen, selbst wenn die polnischen Männer das in Ihrer Gegenwart tun. Versuchen Sie (deutsche Männer) es bitte auch nicht, da Sie eher unglaublich wirken und die Damen in Verlegenheit bringen würden.

Folgendes sollten Sie aber beachten: Weiterhin hält man den Damen unbedingt die Tür auf, rückt ihnen bei Tisch den Stuhl zurecht, hilft ihnen aus und in die Jacke,

trägt schwerere Taschen (alles außer der Handtasche) und lässt ihnen den Vortritt beim Betreten des Fahrstuhls. Gegebenenfalls stellt man sogar einen separaten Stuhl für die Handtasche zur Verfügung. Es ist ein verbreiteter polnischer Aberglaube, dass aus einer Handtasche, die auf dem Bode steht, Geld herausläuft.

Zum guten Ton gehört es auch einer Frau ein kleines Kompliment zu machen. Manche polnischen Komplimente, die nichts weiter als rituelle Floskeln sind, könnten in Deutschland als Flirt bzw. sexuelle Belästigung verstanden werden. Sie bewegen sich im sicheren Bereich, wenn Sie etwas allgemein Positives in Gegenwart einer Dame sagen. Wundern Sie sich nicht, dass ein Teil des polnischen Small Talks und auch der Privatgespräche den Eindruck macht, als würden belanglose Komplimente, Floskeln, Höflichkeiten ausgetauscht. So tun es fast alle Völker auf dem Erdball. Als Deutsche bzw. Deutscher vertreten Sie eine sachliche und nüchterne Minderheit.

Langsam setzen sich westliche Denk- und Sprachstandards im öffentlichen Diskurs auch in Polen durch. Die Gleichberechtigung der Frauen wird nur noch selten in Frage gestellt, sexuelle Minderheiten, andere Rassen und Religionen werden immer seltener mit verbalen Übergriffen konfrontiert. Nichtsdestotrotz ist die Homosexualität immer noch ein Tabuthema in der Schule und die Sinnhaftigkeit des katholischen Glaubens ebenfalls ein Tabuthema in den meisten Medien. Das bedeutet nicht, dass Homosexuelle, Atheisten oder Veganer sich in Polen nicht zeigen dürfen. Wenn sie gewisse Regeln einhalten, können sie in der polnischen Gesellschaft reibungslos funktionieren. Eben wegen der milden Tugenden, von denen wir mehrmals gesprochen haben, sind die Polen in ihrem Alltag sehr tolerant. Manchmal kommt es zu paradoxen Situationen, wenn ein Mensch,

Tipp:

Die Verdauung mit allen Aspekten und Konsequenzen ist in Polen ein Tabuthema. Wenn Sie zur Toilette müssen, fragen Sie, wo Sie sich die Hände waschen können.

der antisemitische Sprüche von sich gibt, einen jüdischen Freund hat, wenn homophobe Eltern ihren schwulen Sohn tolerieren und wenn ein linksradikaler und ein rechtsradikaler Parlamentarier gemeinsam essen gehen.

Machen Sie also keine großen Augen, wenn Sie ein scharfes Urteil über Feministinnen zu hören bekommen. Sie können in diesem Moment zweideutig lachen. Die Polen nehmen ihre scharfen Urteile ebenfalls nicht sehr ernst.

Weiterhin sollten Sie - wie bereits erwähnt - unbedingt jede Form der Ironie oder Kritik an nationalen Symbolen oder glor-

reichen Momenten der polnischen Geschichte meiden. Auch die Person des verstorbenen polnischen Papstes Johannes Paul II ist in Polen beinahe unantastbar. Selbst Vertreter des linken politischen Spektrums behandeln ihn mit großem Respekt.

Überredungskünste

Teils macht es den Anschein, dass man in Polen zum eigenen Glück überredet werden möchte. Wie in weiteren slawischen Ländern gilt es in Polen als unhöflich, ein Angebot direkt anzunehmen. Auf die Frage, ob die polnische Person gegenüber zum Beispiel noch ein Stück Kuchen möchte, wird sie in aller Regel vorerst verhalten reagieren und wohl ablehnen, während ein deutscher Gesprächspartner das Angebot tendenziell schon nach der ersten Frage direkt annimmt. Polen lassen sich gern überreden. Wenn also auf die erste Frage ein „Nein, lieber nicht.“ folgt, so hacken Sie ruhig nach und fragen erneut. Ist die zweite

Antwort „Mhm, ich überleg’s mir noch.“, so können Sie sicher sein, dass ihr Gesprächspartner beim dritten Angebot herzlich annimmt und es sich schmecken lassen wird.

Im Umkehrschluss wird die direkte deutsche Annahme in Polen oft als unhöflich aufgefasst. Schließlich ist das gegenseitige Überreden ein Spiel, das Sie ihrem Partner nun gehörig verdorben haben. Spielen Sie also ruhig mit und wundern Sie sich bitte nicht, wenn ihr polnischer Kollege sie wiederholt auffordert, bestimmte vertragliche Änderungen vorzunehmen, obwohl sie dies schon abgelehnt hatten.

Fallstudien der Verwaltungskommunikation

Auf den folgenden Seiten finden Sie aktuelle Fallstudien aus der deutsch-polnischen Verwaltungskommunikation im Bereich Umwelt und Landwirtschaft. Alle hier präsentierten Fallstudien beruhen auf wahren Begebenheiten im Verwaltungsalltag im Verflechtungsgebiet entlang der Oder, wurden allerdings im Zuge des Datenschutzes einzelner Beamter anonymisiert. Alle hier erwähnten Namen, Ämter und Orte sind entsprechend fiktiv. Sollten sich Parallelen zu tatsächlichen Situationen oder Personen ergeben, so sind diese rein zufällig entstanden.

Bitte lesen Sie sich die folgenden Fallbeispiele genau durch und bewerten Sie im Anschluss die Erklärungsmöglichkeiten auf ihre Relevanz. Keine der Antworten ist

zu 100% richtig oder falsch, jedoch ist eine Antwort aus unserer Sicht am ehesten wahrscheinlich. Bestenfalls diskutieren Sie Ihre Ergebnisse in einer kleinen Gruppe und/oder mit Experten für interkulturelle Störfälle. Im Kapitel „Lösungen zu den Fallstudien“ können Sie Expertenmeinungen zu den einzelnen Antwortmöglichkeiten lesen.

Bei den Erklärungen handelt es sich um potentielle Möglichkeiten. Welche genaue Ursache eine Konfliktsituation hat, kann an dieser Stelle nur spekuliert werden. Nichtsdestotrotz hilft eine solche Spekulation bei der Sensibilisierung für kulturell kritische Situationen und bewahrt Sie hoffentlich davor, nicht selbst in ein ähnliches Fettnäpfchen zu treten.

Tipp: Lesen Sie die Fälle genau durch und vergeben für jede Antwort eine Wertung. Sollte keine der hier präsentierten Antworten für Sie in Frage kommen, so können Sie gern eine vierte alternative Antwort entwickeln. Wir freuen uns über Ihr Feedback. Bitte benutzen Sie dazu das Kontaktformular auf <http://ikwa.eu>. Vielen Dank!

Fall 1

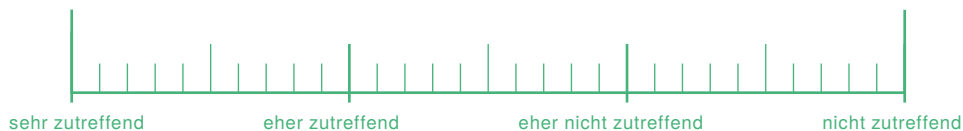
Dzień dobry, pan...

In Deutschland ist es üblich, Menschen mit dem Familiennamen anzureden, auch bei der Begrüßung. - „Guten Tag, Herr Müller!“ ist die gängigste Form der Kontaktaufnahme. Auch Leute, die sich bisher nie gesehen haben, begrüßen sich mit dem Namen, um zu zeigen, dass sie sich Mühe gegeben haben, Informationen über den Partner zu sammeln. Bei wiederholten Kontakten ist die namentliche

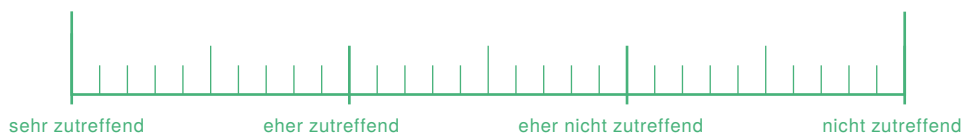
Anrede ein Muss. Sie wollen also nun Ihren polnischen Partner, den Direktor der Stadtverwaltung von Grünberg Herrn Jerzy Malinowski, empfangen und Sie wollen dabei besonders nett sein. Sie erfahren vom Dolmetscher, dass „Herr“ auf Polnisch „Pan“ heißt.

Wie erweisen Sie dem polnischen Partner bei der Begrüßung Ihre Achtung?

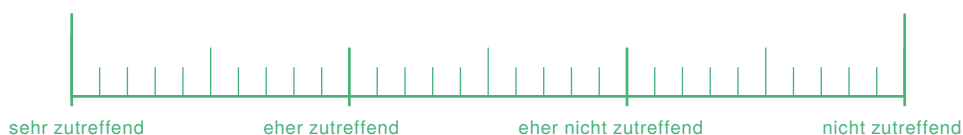
a) Ich begrüße meinen polnischen Kollegen mit „Dzień dobry, Pan Malinowski!“



b) Ich begrüße meinen polnischen Kollegen mit „Dzień dobry, Pan Dyrektor!“



c) Ich begrüße meinen polnischen Kollegen mit „Dzień dobry, Panie Dyrektorze!“



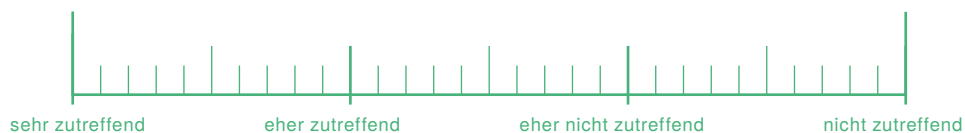
Fall 2

Ein Plan auf Eis

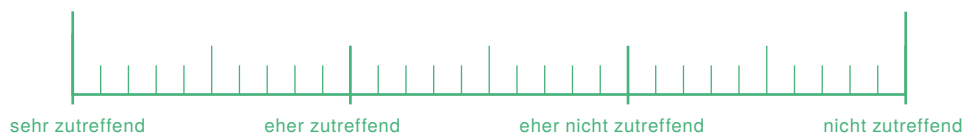
Frau Rüdiger ist Projektleiterin für den Ausbau der Wasserstraße E70 im Gebiet, wo Oder und Warthe zusammentreffen. Sie möchte ein großes Kooperationsprojekt mit dem Landschaftspark Warthemündung (pl. Ujście Warty) durchführen und hat bereits ein Konzept entwickelt und eine sichere Finanzierungsquelle gefun-

den. Frau Rüdiger schreibt dem potentiellen polnischen Partner einen langen, überzeugenden Brief, bekommt jedoch seit vier Wochen keine Antwort. Frau Rüdiger hat nun Angst, dass sich das Projekt verzögern wird, da bestimmte Maßnahmen im Winter durch Frost im Oderbruch unmöglich werden.

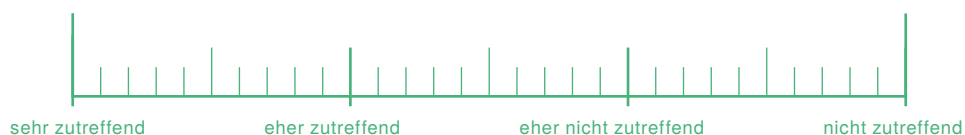
- a) Der polnische Partner hat den Brief erhalten und zur Kenntnis genommen. Er erörtert nun in den eigenen Reihen die Möglichkeit einer Teilnahme an dem Projekt. Er ist grundsätzlich nicht abgeneigt, wartet aber darauf, dass sich Frau Rüdiger noch telefonisch oder vielleicht sogar persönlich bei ihm meldet. Es gibt auch bei ihm interne Probleme, die geklärt werden müssten, was durch einen Impuls von außen erleichtert werden könnte. Diesen Impuls muss Frau Rüdiger geben.



- b) Der polnische Partner ist an einer Zusammenarbeit nicht interessiert. Und da es bei den Polen selbstverständlich ist, fehlgeschlagene Initiativen mit Schweigen zu quittieren, wird er Ihnen auch keine Antwort schicken.



- c) Der polnische Partner ist von Ihrer Initiative begeistert. Sie müssen jeden Tag mit einem Besuch der Delegation rechnen. Dieser wird nicht angekündigt, weil das bei freundschaftlichen Besuchen nicht nötig ist.



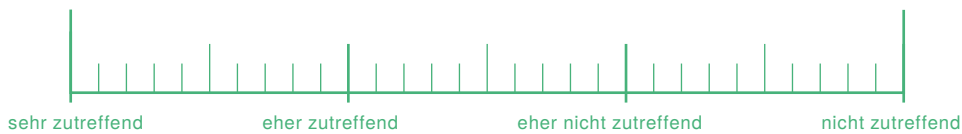
Fall 3

Organisation einer Konferenz

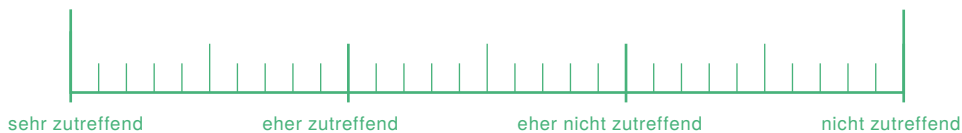
Die Konferenz, die Sie mit Ihrem polnischen Partner gemeinsam an dessen Sitz organisieren, soll in einem Monat stattfinden. Ihre Redner haben Sie schon vor sechs Monaten eingeladen, von polnischer Seite gibt es noch

keine hundertprozentigen Zusagen, es ist auch nicht sicher, ob der Umweltminister kommt oder nicht. Sie müssen in dieser Woche die Einladungen an die deutschen Teilnehmer verschicken.

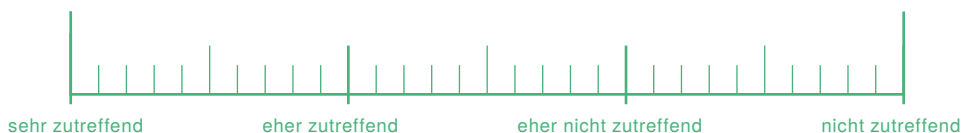
a) Es ist so gut wie sicher, dass die Konferenz nicht stattfinden wird. Sie verschicken also lieber keine Einladungen.



b) Die Polen werden es schon schaffen! Sie schicken die Einladungen an die polnischen Teilnehmer mit den Namen der Redner und Gäste, so wie sie im Gespräch erwähnt wurden.



c) Die Konferenz wird stattfinden, allerdings mit geringen Abweichungen von der optimistischen Variante des Programms. Sie warten nicht auf die polnische Seite, sondern verschicken Ihre Einladungen, versehen mit den prominenten Namen und dem Vermerk „(angefragt)“. Am Ende der Einladung steht klein gedruckt: „Die Veranstalter behalten sich das Recht vor, Änderungen im Programm vorzunehmen.“



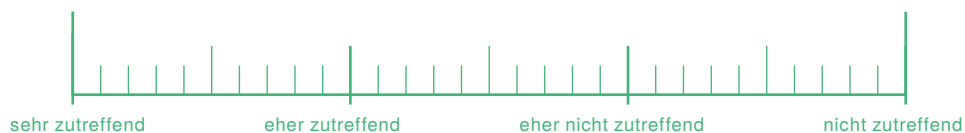
Fall 4

Zahlung in Verzug

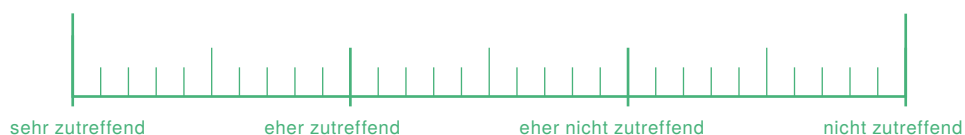
Herr Lewandowski vom Museum für Völkerkunde in Szczecin sollte seinen Teil der INTERREG-Finanzierung auf das deutsche Projektkonto bis zu einem bestimmten Datum überweisen, was er allerdings versäumte. Sie riefen ihn an und bekamen eine verträgliche Antwort.

Nach einem Monat ist das Geld immer noch nicht da. Sie haben zwei weitere Male angerufen und man sagte Ihnen, dass das Geld aus organisatorischen Gründen noch nicht überwiesen wurde. Die Überweisung komme aber sicherlich in den nächsten Tagen. Was tun Sie?

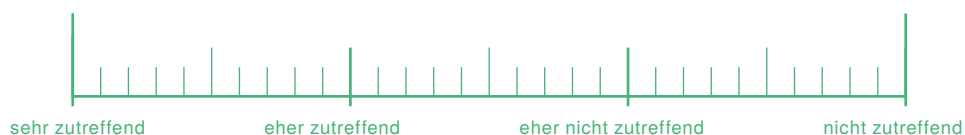
- a) Sie warten, da Sie wissen, dass das die polnische Kultur eine high-context culture ist. Der Partner ist nicht liquide und will Sie mit negativen Nachrichten nicht beunruhigen. Er möchte sich auch vor Ihnen nicht bloßstellen. Herr Lewandowski hofft, dass Sie das verstehen und entsprechende Geduld aufbringen.



- b) Sie kommen zu dem Schluss, dass Sie manipuliert werden. Mit diesem Geld werden bestimmt andere Dinge finanziert, in der Hoffnung, man werde das Geld eines Tages aus einer anderen Quelle gewinnen können. Sie schreiben einen förmlichen Brief, in dem Sie mit einem Anwalt drohen.



- c) Sie gehen einen Kompromiss ein und entscheiden sich, auf den Partner Druck auszuüben, versuchen aber gleichzeitig mit Herrn Lewandowski über eine Ratenzahlung zu verhandeln.

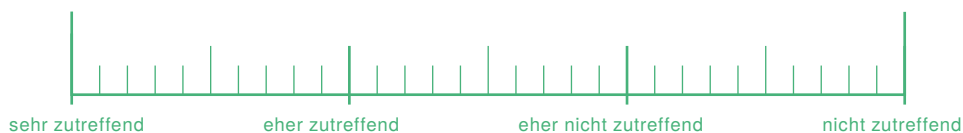


Fall 5

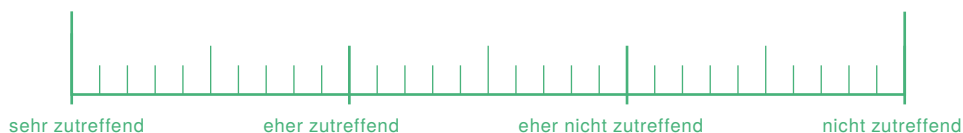
Aus dem Nähkästchen

Herr Kowalski, Leiter der polnischen Landschaftsparkverwaltung, fängt beim gemeinsamen Abendessen an, über einen Ihnen bekannten Verwaltungsmitarbeiter aus Dresden zu lästern. Er habe mit dem Dresdner schlechte Erfahrungen gemacht. Überraschenderweise machten Sie dieselben Erfahrungen. Wie führen Sie das Gespräch weiter?

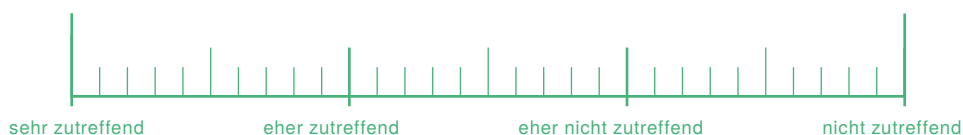
- a) Sie geben zu verstehen, dass Sie ähnliche Erfahrungen mit dem Mann gemacht haben. Sie wissen, dass zwischenmenschliche Beziehungen unter Polen öfter ein Gesprächsthema sind als bei Deutschen. Wenn Sie strikt dieses und andere Themen dieser Art ablehnen, verlieren Sie das Vertrauen von Herrn Kowalski, weil Sie als verschlossener, übervorsichtiger und kalkulierender Mensch gelten.



- b) Sie werden sehr vorsichtig. Sie schöpfen den Verdacht, dass der polnische Partner Ihnen Informationen zu entlocken versucht, die er dann möglicherweise gegen Sie nutzt.



- c) Sie wechseln möglichst schnell das Thema, weil es sich nicht gehört, über andere Menschen in ihrer Abwesenheit schlecht zu sprechen.

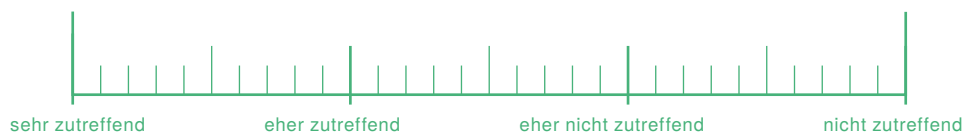


Fall 6

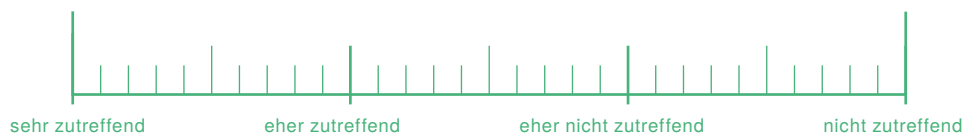
Die Skizze

Gemeinsam mit dem polnischen Partner wollen Sie ein großes Förderprojekt bei der Europäischen Union beantragen. Für den Antrag brauchen Sie eine Skizze über die Sicherung der Nachhaltigkeit aus deutscher und polnischer Sicht. Sie haben Ihre Skizze geschrieben, sie hat 20 Seiten. Der polnische Partner hat Ihnen seine Skizze gesendet. Sie hat 1,5 Seiten. Was tun Sie?

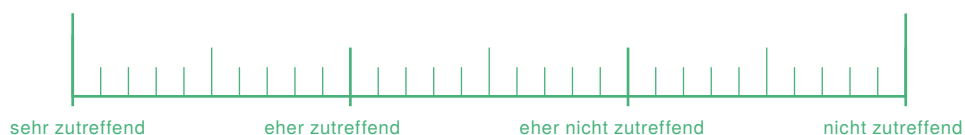
- a) Sie schicken dem polnischen Partner Ihre Skizze als Muster und verlangen, dass er Ihnen nach diesem Vorbild auch 20 Seiten liefert.



- b) Sie ergänzen diese Skizze um Ihre Informationen und bauen die Formulierungen etwas aus. So kommen Sie auf 6 Seiten und senden sie dem polnischen Partner zum Absegnen. Dann fügen Sie die polnische Skizze dem Antrag bei.



- c) Sie reduzieren Ihre Skizze auch auf 1,5 Seiten und reichen so den Antrag ein.



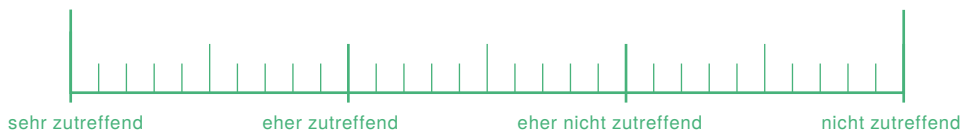
Fall 7

an der Tagesordnung

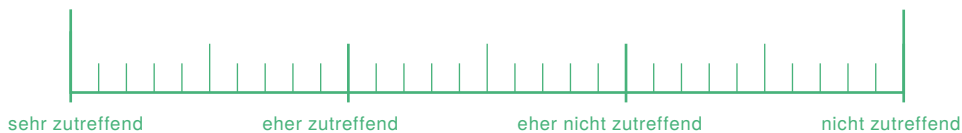
Sie führen mit einem polnischen Partner ein Projekt zum Schutz einer bedrohten Froschart in der Grenzregion durch und senden ihm den Entwurf der Tagesordnung des nächsten Treffens. Punkt 4 lautet „Die Begleichung der Übernachtungskosten von zwei Teilnehmern

der polnischen Delegation, die, ohne sich abgemeldet zu haben, nicht zur Schulung in Königs Wusterhausen erschienen sind“. Der polnische Partner antwortet, er möchte den TOP 4 aus der Tagungsordnung streichen. Was tun Sie?

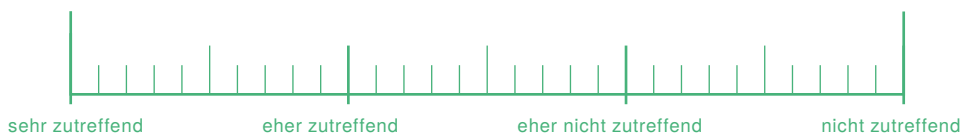
- a) Sie streichen den Punkt und sind sicher, dass Sie den polnischen Partner während des Mittagessens oder während der Kaffeepause auf das Problem ansprechen können.



- b) Sie vermuten, Ihr polnischer Partner möchte sich vor der Verantwortung drücken.



- c) Sie tun so, als ob Sie den Vorschlag der Streichung nicht erhalten hätten.

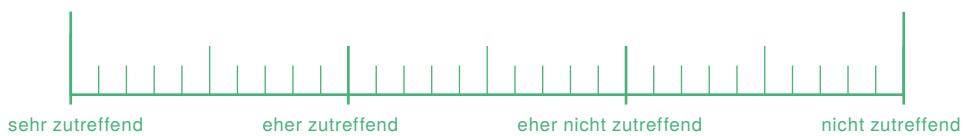


Fall 8

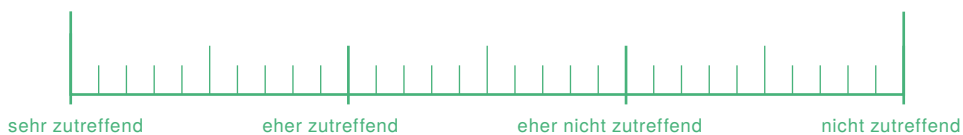
Stadtrundfahrt

Ihre polnischen Partner fragen Sie per E-Mail, ob Sie Ihren ersten Besuch in Zielona Góra mit einer Stadtrundfahrt und einem Mittagessen in der neuen Orangerie beginnen möchten. Was antworten Sie?

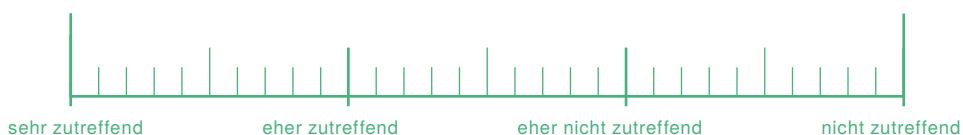
- a) Sie wissen, dass die Polen großen Wert auf die Atmosphäre der Gespräche legen. Sie stimmen zu.



- b) Sie schlagen vor, dass eine solche „Umrahmung“ für die eventuelle Unterzeichnung des Kooperationsvertrages in der Zukunft geeignet wäre.



- c) Sie bedanken sich, halten dieses Unterhaltungsprogramm für sehr gut, bitten aber darum, zuerst Arbeitsgespräche durchzuführen, da Sie dann das Vergnügen besser genießen können.

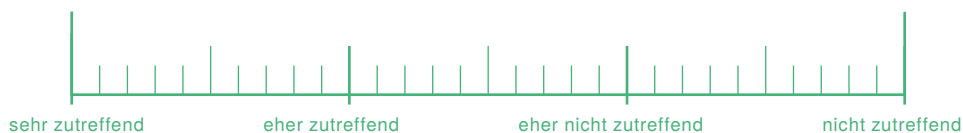


Fall 9

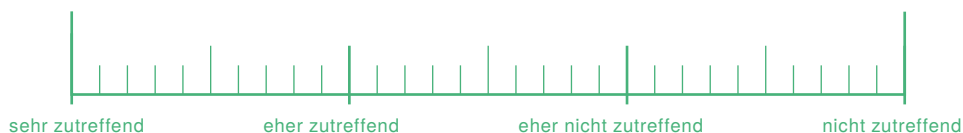
Die Nachrede

Sie nehmen an Gesprächen mit den polnischen Kollegen teil. Der stellvertretende Vorsitzende der polnischen Delegation – so ist Ihr Eindruck – konterkariert ständig den Vorsitzenden. Das ist Ihnen äußerst peinlich. Was tun Sie?

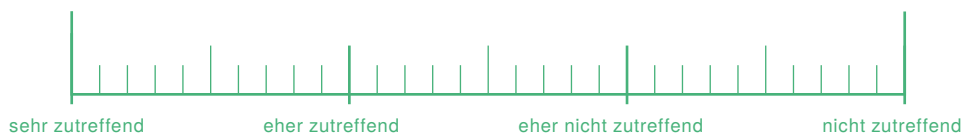
- a) Sie vermuten einen personellen Konflikt zwischen den beiden und ergreifen öffentlich die Seite des Vorsitzenden. Dadurch hoffen Sie, dass der Konflikt nicht mehr öffentlich ausgetragen wird.



- b) Sie ordnen eine Kaffeepause an, damit Sie vorsichtig abtasten können, was los ist.



- c) Sie wissen, dass hier kein Konflikt vorliegt, sondern der stellvertretende Vorsitzende versucht, sich als Besserwisser zu profilieren. Sie vermuten, dass der Vorsitzende dieses Verhalten als akzeptabel betrachtet, sonst hätte er schon längst entsprechende Maßnahmen ergriffen.

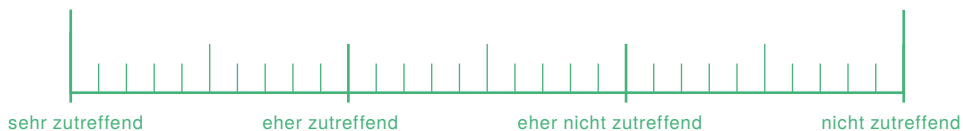


Fall 10

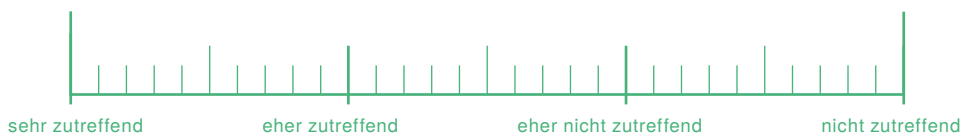
Die Nachverhandlung

Ihr polnischer Kollege ruft Sie an und sagt, er möchte noch über die Paragraphen 6 und 7 des Kooperationsvertrages, den er mit Ihnen vor einem Monat abgeschlossen hat, sprechen. Sie ahnen schon, dass er einen Teil der Vereinbarung streichen möchte. Was tun Sie?

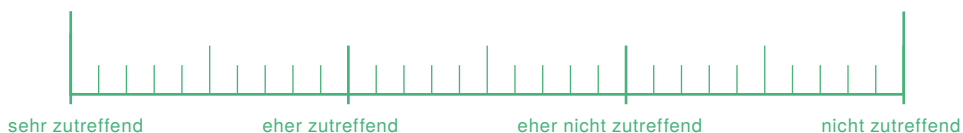
- a) Sie sind entschlossen, bei der unterschriebenen Version des Vertrages zu bleiben. Sie treffen sich dennoch mit dem polnischen Kollegen persönlich und listen ihm die Nachteile auf, die Sie und er bei einer Änderung des Vertrages hätten. Sie bitten ihn, sich doch mit der unterschriebenen Version zu arrangieren.



- b) Sie seufzen und finden sich damit ab, dass der für Sie bereits beschlossene Vertrag nun dahin ist. Beim nächsten Treffen werden Sie die Vorschläge des Partners akzeptieren.



- c) Sie sind empört, da Sie ein halbes Jahr lang über den Vertrag verhandelt haben. Jetzt soll er noch geändert werden? Sie sagen dem Partner, dass es Ihnen leidtut, aber Änderungen kommen nicht in Frage.



Fall 11

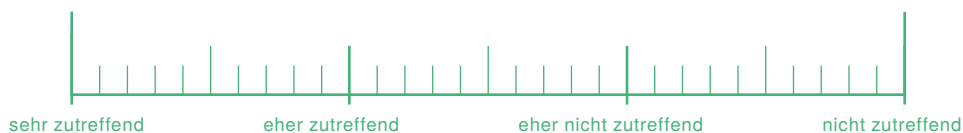
Die Weihnachtsfeier

Seit vier Jahren treffen Sie sich regelmäßig mit Ihren polnischen Kollegen vor Weihnachten zu einer kleinen Weihnachtsfeier, die jährlich wechselnd in Polen oder Deutschland stattfindet. Auch dieses Jahr haben Sie sich bei der Organisation große Mühe gegeben und extra einen frühen Dienstagnachmittag gewählt, damit die polnischen Kollegen am Abend nicht zu spät zurückfahren müssen. Auch der Chor der Musikschule wurde eingeladen.

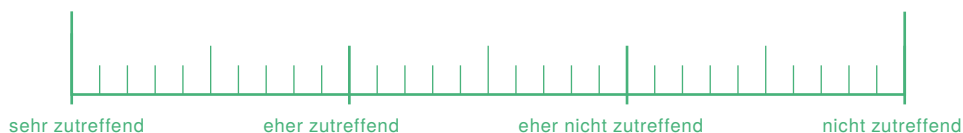
Um 14 Uhr beginnt die Veranstaltung mit einem Kaffeekränzchen, einem Konzert, einer Rede und einem Diavortrag. Danach ist ein gemeinsames Essen gegen 17 Uhr geplant, doch die polnischen Kollegen reisen noch vor dem warmen Essen ohne Begründung ab, was auf deutscher Seite als Affront gewertet wird.

Was könnte eine mögliche Erklärung für die abrupte Abreise der polnischen Delegation sein?

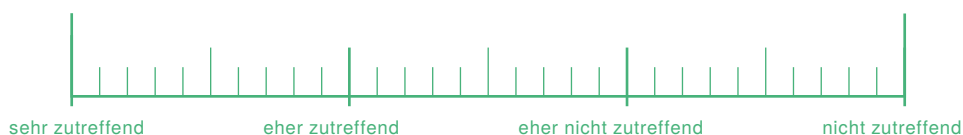
- a) Die Arbeitszeit war überschritten und die polnischen Kollegen wollten nach Hause zu ihren Familien. Vor der Feier wurde keine Agenda übermittelt. Daher hatte sich niemand mehr Zeit genommen.



- b) Die polnischen Kollegen hatten schon um 14 Uhr mit dem warmen Essen gerechnet und können die vielen Programmpunkte nicht nachvollziehen. Bevor sie weiter hungern müssen, fahren sie lieber nach Hause.



- c) Die deutschen Weihnachtslieder und der Diavortrag wirkten auf die polnische Delegation etwas hochnäsiger. Gern hätten sie zusammen ein paar Lieder gesungen. Um ein Exempel zu statuieren, geht die polnische Delegation geschlossen noch vor dem Essen.



Fall 12

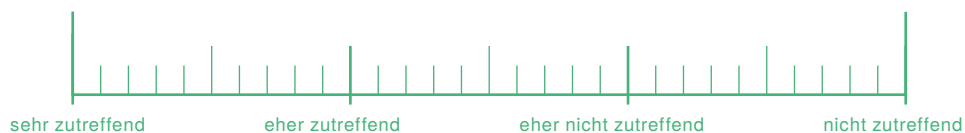
Trübes Wasser

Bei Ihrem deutschen Kollegen Herrn Fischer entsteht bei einem ersten Treffen mit dem Bürgermeister einer polnischen Kleinstadt, in dem es um die Umsetzung eines Modellprojektes zur Wasserreinigung geht, schnell der Eindruck, dass der Bürgermeister in kriminelle Geschäfte verwickelt ist. Der Bürgermeister und seine Begleiter erschienen zu dem Treffen unvorbereitet und wollen außerdem keine Zahlen liefern, keine konkreten Angaben zur Umweltverschmutzung, zu vorhandener Technik, zur Fläche, zu Schulden und anderem machen. Darüber hinaus überboten sich die Herren unablässig in der Versi-

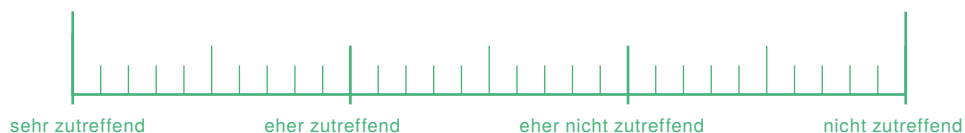
cherung, dass sie eine Kooperation wollen, dass man das gemeinsam hinbekommen würde, dass dies ein Modell für andere werden könnte und dass das Wichtigste das Vertrauen zum Partner sei. Immer wenn Herr Fischer auf reale Probleme hinwies, entgegneten die Herrschaften, dass es sich um unwesentliche Dinge handle und dass man damit ganz bestimmt zurechtkäme. Die ganze Zeit und ohne Grund huschte dem Bürgermeister ein gefälliges Lächeln über das Gesicht und er wick immer wieder dem Blick von Herrn Fischer aus.

Wie beurteilen Sie die geschilderte Begebenheit?

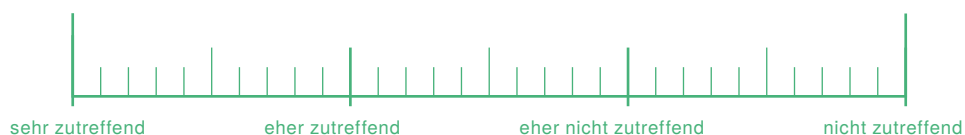
- a) Herr Fischer hat es sich aus nicht näher bezeichneten Gründen anders überlegt, will aber sein Gesicht wahren und schiebt nun dem polnischen Bürgermeister die Schuld in die Schuhe, indem er ihm unlautere Absichten unterstellt.



- b) Dem Missverständnis lagen Informationsdefizite zugrunde. Der Bürgermeister hatte keine genauen Informationen über die Aktivitäten und Absichten von Herrn Fischer. Er erfuhr von seiner Sekretärin kurzfristig, dass irgendein Deutscher kommt und es der Anstand gebiete, mit ihm über eine zukünftige Zusammenarbeit zu sprechen. Er bemühte sich also um Höflichkeit, die Zusammenkunft war jedoch für ihn lediglich eine diplomatische Pflichtübung, die er ohne spezielle fachliche Vorbereitung absolvierte. Herr Fischer hingegen war der Überzeugung, der Bürgermeister wisse genau, worum es gehe, habe jedoch unlautere Absichten.



- c) Beide Partner hatten dieselben Absichten: Vertrauen schaffen, der künftigen Zusammenarbeit eine emotionale Basis geben sowie beim Kooperationspartner eine positive Grundstimmung erzeugen. Zur Erreichung dieser Ziele bedienten sie sich allerdings völlig abweichender, obgleich für die jeweils eigene Kultur typischer Mittel.



Fall 1: Dzień dobry, pan...

Im oberen Beispiel ist Antwort c („Panie Dyrektorze“, gesprochen: Panje Direktorsche) die grammatikalisch richtige Antwort. Dennoch würde Ihnen kein Pole die mangelnde Beherrschung der selbst für Polen komplizierten Grammatik übelnehmen. Ausländer sind von grammatikalischen Regeln pauschal befreit. Alternativ wäre also auch Antwort b richtig.

Auch wenn die polnische (Aus-) Sprache einige Probleme bereitet, sollten Sie sich dennoch die wichtigsten Floskeln einprägen. Hier eine Auflistung einiger hilfreicher Begriffe mit Lautschrift:

Deutsch	Polnisch	Lautschrift
Guten Morgen! / Guten Tag!	Dzień dobry!	[dschiän dobre]
Guten Abend!	Dobry wieczór!	[dobre wjättschur]
Gute Nacht!	Dobranoc!	[dobranoz]
Ja	Tak	[tack]
Nein	Nie	[njä]
Vielleicht	Może	[moschä]
Schwer zu sagen.	Trudno powiedzieć.	[trutno powjädjättsch]
Danke.	Dziękuję.	[dschänkuijjä]
Vielen Dank.	Dziękuję bardzo.	[dschänkuijjä bardso]
Bitte!	Proszę!	[proschä]
Entschuldigung!	Przepraszam!	[pschäprascham]
Hallo! / Tschüss!	Cześć!	[tschäschtsch]
Grüß dich!	Witam!	[wietam]
Auf Wiedersehen!	Do widzenia!	[do widsänja]
Bis morgen!	Do jutra!	[do jutra]
Grüße an die Familie.	Ukłony dla rodziny.	[ukwoni dla rodsini]
Herr / Frau / Fräulein...	Pan / Pani / Pana...	[pan / pani / panna]
Wie heißen Sie?	Jak się pan (pani) nazywa?	[jak βje pan (pani) nasiva]
Ich heiße...	Nazywam się...	[nasivam βje]
Angenehm. / Sehr erfreut.	Bardzo mi miło.	[bardso mi miwo]
Gleichfalls.	Również.	[ruvnjäscht]
Haben Sie mich verstanden?	Czy pan mnie rozumiał?	[tschi pan mnjä βrosumjaw]
	Czy pani mnie rozumiała?	[tschi pani mnjä βrosumjawa]
Ich verstehe nicht.	Nie rozumjem.	[njä rosumjäm]
Sprechen Sie Deutsch / Englisch?	Cyz mówi pan (pani) po niemiecku / angielsku?	[tschi muwi pan (pani) po njämjätzku / angjälβku]
Ich bin aus Deutschland.	Jestem z Niemiec.	[jäβtäm βnjämmjäs]
Es hat uns gut gefallen.	Bardzo nam się podobało.	[bardso nam βje podobawo]

Fall 2: Ein Plan auf Eis

Auch wenn auf polnischer Seite mit mehr Spontanität gerechnet werden muss, ist es nicht üblich, dass Besuche nicht angekündigt werden. In der Regel werden Besuche auch ranghoher Beamter relativ zeitnah angemeldet. Daher ist Antwort c wenig wahrscheinlich als Lösung. Auch, dass ein Angebot durch Schweigen abgelehnt wird, ist in Polen unüblich. Die am ehesten wahrscheinliche Antwort ist daher Antwort a. Schriftlicher Kommunikation wird in Polen weniger Bedeutung beigemessen als der persönlichen. Sie dient vielmehr als Begleiterscheinung und Manifestation von vorab mündlich verhandelten Positionen. Rufen Sie also ihren Kollegen zeitnah nach Absenden eines Angebotes kurz an, ob der Brief angekommen ist und wann man tendenziell mit einer Antwort rechnen könnte. Falls sie die entsprechende Person nicht telefonisch erreichen ist Hartnäckigkeit geboten.

Fall 3: Organisation einer Konferenz

Bei diesem Beispiel ist es sehr wahrscheinlich, dass die Konferenz stattfinden wird, auch wenn zu diesem Zeitpunkt noch keine hundertprozentigen Zusagen seitens der Polen existieren. Sie können also die Einladungen versenden, jedoch hinter den Namen der Kandidaten, deren Teilnahme nicht gesichert ist, die Anmerkung „angefragt“ schreiben. In dem Fall ist also Antwort c am ehesten zutreffend, wobei auch die Variante b akzeptabel wäre. Zweifeln Sie also nicht daran, dass die polnischen Partner ihre Aufgaben erfüllen, auch wenn die letzte Frist dramatisch nahe ist, sondern vertrauen Sie dem komprimierten Zeitgefühl der Polen. Die Zeit bei den Polen ist wie ein Zollstock: Sehr kurz, aber im Notfall erreicht er das Fünffache seiner Länge!

Fall 4: Zahlung in Verzug

Auch wenn in den Antworten a und b etwas Wahrheit liegt, ist hier Antwort c die am ehesten zutreffende. Der offene Krieg (b) mit dem polnischen Partner würde einen Kollateralschaden verursachen und ihre Beziehungen nachhaltig stören. Nicht selten geht man in Polen davon aus, Deutschland sei ein reiches Land und Deutsche könnten sich somit einen entsprechenden Verzug in der Zahlung leisten, da sie andere Finanzierungsmöglichkeiten und Absicherungen für solche Fälle haben.

Zudem ist eine Drohung mit dem Anwalt in Polen

nicht so effektiv wie in Deutschland. Gerichtliche Prozesse nehmen sehr viel Zeit in Anspruch und führen selten zu einem zufriedenstellenden Ergebnis. Als Alternative zur gerichtlichen Lösung kann eine Mediation oder ein (europäisches) Schiedsgericht in Betracht gezogen werden. In vielen Kooperationsverträgen gilt eine Klausel über eine Schlichtung mittels eines Schiedsgerichts zum Standard.

Fall 5: Aus dem Nähkästchen

In dem Fall liegt die Priorität im gegenseitigen Vertrauen. Daher kann nur Antwort a als richtige Lösung gewertet werden. Gehen Sie dem Konflikt aus dem Weg, so demonstrieren Sie Distanz und Kälte. Bei dem persönlichen Austausch in Polen ist es daher wichtig, auch ab und an mal die in Deutschland übliche political correctness zu vergessen. Eine ehrliche Antwort führt im wahrsten Sinne des Wortes zur Ehrerbietung und zu einem gesteigerten Vertrauen. Der in Deutschland geläufige Spruch „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser!“ lässt sich in Polen gut umformulieren: „Kontrolle ist gut, Vertrauen ist besser.“ Sie können sich also darauf verlassen, dass ihr polnischer Kollege die Anmerkungen über den Beamten aus Dresden für sich behalten wird. Vertraulich eben.

Fall 6: Die Skizze

In diesem Fall scheint Antwort b der einzig mögliche Kompromiss zu sein. Leider müssen Sie Ihrem Partner gegenüber etwas Kulanz beweisen und teilweise Arbeiten erledigen, die nach Ihrem Verständnis in seinen Aufgabenbereich gehören. Die beiden alternativen Lösungsvorschläge wären in dieser Situation eher kontraproduktiv. Die Lösungsalternative a könnte als herablassende Geste bzw. Kritik Ihrerseits gewertet werden. Im Zweifel wird Ihre Aufforderung daher nicht beantwortet. Je nach den Vorgaben des Antrags könnte Antwort c die nächstmögliche Lösung sein.

Bestenfalls besprechen Sie Vorgaben mit Ihrem polnischen Partner und bemerken ironisch, dass die Deutschen immer alles ganz genau und ausführlich haben wollen. Hier gibt es viele Ähnlichkeiten zu Fördergremien der EU, die nach Meinung vieler Polen stark von deutschen Strukturen beeinflusst werden. Ihr Partner wird das Hilfsangebot, was die Ausformulierung der Skizze angeht, nun wohl eher mit einem Lächeln annehmen.

Fall 7: an der Tagesordnung

In dem Fall ist Fingerspitzengefühl gefragt. Wenn Sie den Vorschlag ignorieren, setzen Sie zwar Ihren Tagesordnungspunkt durch, gefährden jedoch die Vertrauensbeziehung. Es ist wahrscheinlich, dass sich Ihr polnischer Partner vor der Verantwortung drücken möchte und indirekt für das Fehlen der zwei geplanten Teilnehmer verantwortlich ist. Demnach ist Lösung b akzeptabel, Lösung a jedoch die sehr viel taktvollere Variante.

Beim Mittagessen oder während der Kaffeepause machen Sie Ihrem polnischen Kollegen verständlich, dass die fehlenden zwei Teilnehmer ein Loch in der Kasse hinterlassen hätten, welches zum Nachteil für alle Beteiligten wird. Versuchen Sie eine Kompromisslösung zu finden wie zum Beispiel eine nachträgliche Krankschreibung oder schriftliche Bestätigung, dass die Teilnehmer kurzfristig in einem anderen Projekt eingesetzt werden mussten. Sie können sich sicher sein, dass Ihr polnischer Partner von Ihrer flexiblen Handhabung beeindruckt sein wird.

Fall 8: Stadtrundfahrt

Auch bei diesem Beispiel ist ein Kompromiss nötig. Gänzlich die polnische Perspektive einzunehmen nach dem Motto „when in Rome do as the Romans do“ (Lösung a) wäre hier eine plausible Lösung, würde aber dazu führen, dass Sie sich selbst unwohl fühlen. Das Angebot der Stadtrundfahrt wertzuschätzen, jedoch als Umrahmung für die Unterzeichnung eines Kooperationsvertrages vorzuschlagen (b) ist nach Meinung der Experten wenig hilfreich für den Aufbau von Beziehungen. Daher bleibt Antwort c als in dem Fall sehr treffendes Verhalten. So geben Sie ein Stück Ihrer Bedürfnisse auf, lassen dem Partner auf der anderen Seite aber auch genügend Platz für die stolze Präsentation seiner Heimatstadt Zielona Góra. Somit entsteht ein guter Kompromiss zwischen deutschem Fleiß und polnischer Gastfreundschaft.

Fall 9: Die Nachrede

Bei diesem Fall ist Geschicklichkeit gefragt. Auch wenn Sie das Verhalten des stellvertretenden Vorsitzenden

höchst unangenehm finden, sollten Sie sich bei (speziell öffentlicher) Kritik zurückhalten. Antwort a wäre also in dem Fall die am wenigsten zielführende Lösung. Behalten Sie das Harmoniebedürfnis bei Gesprächen mit polnischen Beamten im Hinterkopf. Taktvoll könnten Sie in der Kaffeepause nach den Gründen des besserwisserischen Verhaltens des Vizevorsitzenden forschen, werden jedoch mit großer Sicherheit keine hilfreichen Gründe erfahren. Mit hoher Wahrscheinlichkeit handelt es sich hier um einen internen Konflikt zwischen dem Vorsitzenden und seinem Stellvertreter, den beide bewusst wahrnehmen und indirekt austragen. Eine Einmischung ihrerseits würde nur die Harmonie des Gesprächs stören, die man weiterhin mit Ihnen aufrechterhalten will. Versuchen Sie also in diesem Fall, nicht zu viel in das aufmüpfige Verhalten des Vize zu interpretieren. Hier ist also Lösung c am ehesten wahrscheinlich.

Fall 10: Die Nachverhandlung

Bei diesem Beispiel handelt es sich um einen der häufigsten Störfälle in der Kommunikation zwischen Verwaltungen in Deutschland und Polen. Viel Zeit vergeht, bis konkrete Vorschläge für eine gemeinsame Zusammenarbeit gemacht wurden und es zur feierlichen Vertragsunterzeichnung kommt. Während der Vertrag auf deutscher Seite oft als „in Stein gemeißelt“ angesehen wird, sind in Polen oft noch nachträgliche Änderungen möglich. Auch hier ist ein Kompromiss nötig, damit sich beide Seiten auf Augenhöhe begegnen.

Eine nachträgliche Änderung der Vereinbarungen gestaltet sich jedoch auf deutscher Seite rechtlich sehr schwierig bzw. unmöglich. So auch in diesem Beispiel. Dennoch sollten Sie den Partner nicht direkt (und unpersönlich) absagen (c), sondern ihm die Schäden auflisten, die durch einen Vertragsbruch entstehen würden. Verlassen Sie sich in dem Fall ruhig auf Ihre Überzeugungskraft und zeigen Sie mit Nachdruck, dass eine Änderung bzw. Neuverhandlung des bestehenden Vertrages auch für den Partner ungünstig verlaufen würde. Daher empfehlen wir bei diesem Beispiel Lösung a.

Fall 11: Die Weihnachtsfeier

Warum die polnischen Gäste die Weihnachtsfeier so frühzeitig verlassen haben lässt sich in diesem Beispiel nur schwer bestimmen. Vielmehr ist die Lösung wohl eine Kombination aus den zwei sehr wahrscheinlichen Antworten a und b. Weniger wahrscheinlich ist der letzte Fall, in dem die polnischen Delegierten vorsätzlich früher gehen, um Kritik an der Zusammenarbeit im vergangenen Jahr zu üben. Wäre das der Fall, so wären sie wohl erst gar nicht zur Weihnachtsfeier erschienen.

Hier ging die deutsche Seite davon aus, dass die Polen, die ja sonst sehr flexibel bei der Zeiteinteilung sind, nicht unbedingt eine Agenda für die eher informelle Weihnachtsfeier brauchten. Man dachte sich, dass jeder für gewöhnlich genügend Zeit auch in den Abend hinein mitbringt. Die polnischen Kollegen gingen im Gegenzug wohl davon aus, dass man sich in Deutschland strikt an die Arbeitszeiten halten würde. Daher wurden keine speziellen Vorkehrungen für die Abendplanung (Kinderbetreuung, Einkäufe, etc.) getroffen.

In Polen ist es zudem üblich, dass eine Veranstaltung um 14 Uhr mit einem gemeinsamen Mittagessen beginnt. Sicher waren die polnischen Gäste etwas verstört, als es nur Kaffee und Kekse gab und sich der Zeitpunkt des Essens immer weiter nach hinten verlagerte. Während Antwort b also sehr wahrscheinlich ist, trifft Antwort a die Situation sogar noch ein bisschen besser.

Fall 12: Trübes Wasser

Die Lösung a ist in diesem Beispiel sehr unwahrscheinlich. Die den Deutschen eigene Direktheit, von der noch im Kapitel „Kontextbezug“ die Rede war, erlaubt es ihnen, die eigenen Absichten ohne Umschweife zur Sprache zu bringen. Hätte Herr Fischer kein Interesse mehr an der Zusammenarbeit gehabt oder seine Pläne geändert, hätte er das dem Bürgermeister direkt mitgeteilt. Es ist indes nicht ausgeschlossen, dass in seinem Kopf weiterhin das negative Stereotyp eines Polen verankert war, welches in den 1990er Jahren im Zusammenhang mit dem rasanten Anstieg der auch grenzüberschreitenden Kriminalität

entstand. Stereotype verblassen mit der Zeit und dieses negative Polen-Stereotyp scheint bei den Deutschen im zweiten Jahrzehnt des 21. Jahrhunderts zunehmend zu verschwinden.

In der Interpretation b liegt viel Richtiges. Vollständige Informationen sind immer Mangelware, und im vorliegenden Fall gab es aus den angegebenen Gründen in der Tat einen Informationsdefizit. Das ganze Vorkommnis war also ein Missverständnis, und bei einem Ausgleich der Informationsdefizite (hätte der Bürgermeister gewusst, warum Herr Fischer kommt, worum es bei dem Vorhaben geht), hätte das gesamte Gespräch völlig anders verlaufen können. Andererseits kann beiden Gesprächspartnern der Vorwurf gemacht werden, dass sie keine Anstrengungen unternommen haben, um von vornherein genau die Absichten der anderen Seite zu ergründen und ihr so solide wie möglich die notwendigen Informationen zukommen zu lassen.

Für unser Beispiel ist die Interpretation c die wahrscheinlichste. Hervorzuheben ist, dass der Zusammenprall der Kulturen hier in besonders scharfer Form zum Ausdruck kam. Die Empfindungen des Bürgermeisters kennen wir nicht. Wahrscheinlich hat er sich aber über die „Unverschämtheit“ seines deutschen Gastes beklagt, der aus unerfindlichen Gründen irgendwelche Daten verlangte, sich mit den deutschen Erfahrungen brüstete und seine Sätze nach dem Muster formulierte: „Wie sehen diese Aktivitäten bei euch aus, bei uns ist es so ...“ Der Bürgermeister könnte sich in die Rolle eines Schülers versetzt gefühlt haben, der vom Lehrer abgefragt wird. Am liebsten hätte er den Gast dorthin geschickt, wo er hergekommen war, seine gute Erziehung und die Hoffnung, dass diese Zusammenarbeit ja vielleicht doch noch zu etwas Positivem führen könnte, ließen das jedoch nicht zu. Das gesamte Gespräch empfand er als unangenehm, er hatte feuchte Hände und Angst, der deutsche Gast könne ihm sein Unbehagen vom Gesicht ablesen. Nichtsdestoweniger bemühte er sich, Vertrauen zu schaffen, d.h. freundlich zu sein, sich auf den Willen zur Zusammenarbeit und auf das Gemeinsame zu konzentrieren.



Dr. Erik Malchow ist Dozent und Trainer für Kommunikation, insbesondere interkulturelle Verständigung zwischen Polen und Deutschen. Der 1982 geborene Berliner spezialisierte sich nach dem Studium der Kulturwissenschaften in Polen und Deutschland auf interkulturelles Training und interkulturelle Kommunikation für Geschäftsleute aus der ganzen Welt. Zu den weiteren Trainingsschwerpunkten gehören Diversity Management, Geschäftsanbahnung mit deutschen Unternehmen sowie Trainings zu Rhetorik und Medienmanagement. Herr Dr. Erik Malchow leitet verschiedene Seminare an deutschen und polnischen Hochschulen und ist als Projektleiter an diversen europaweiten Forschungsprojekten im Bildungsbereich beteiligt. Zur deutsch-polnischen Verständigung publizierte er neben dem „Sprachkalender Polnisch“ auch Fachliteratur zur Kommunikation im Internet und zur Durchführung interkultureller Trainings.

Dr. Krzysztof Wojciechowski, geb. 1956, ist Verwaltungsdirektor des Collegium Polonicum, einer gemeinsamen Einrichtung der Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder) und der Adam Mickiewicz Universität Poznań. Im Jahr 2002 gründete er die Stiftung für das Collegium Polonicum. Mittlerweile ist sie zu einer der größten Nichtregierungsorganisationen in der Woiwodschaft Lubuskie, in Westpolen geworden. 2004 gründete er in Frankfurt (Oder) den Verein „My Life – erzählte Zeitgeschichte“ e.V. Der Verein fördert die Kultur des biographischen Erzählens und Zuhörens. Im „Archiv für menschliche Schicksale“ werden hunderte von Lebensgeschichten der Deutschen und der Polen aufbewahrt. Zu den deutsch-polnischen Beziehungen hat er ca. 50 Publikationen, darunter die Bücher und interkulturelle Ratgeber: „Meine lieben Deutschen“ und „Knigge für (nicht nur) deutsche Unternehmer in Polen“ veröffentlicht.

Literaturempfehlungen

Ausschuss für Raumordnung der Deutsch-Polnischen Regierungskommission für regionale und grenznahe Zusammenarbeit. Gemeinsames Zukunftskonzept für den deutsch-polnischen Verflechtungsraum. Vision 2030.

Bingen, Dieter; Loew, Peter Oliver (2004): Kurze Geschichte einer langen Geschichte. Justus von Liebig. Darmstadt.

Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft. Länderbericht Polen. Stand Mai 2015.
www.polen.diplo.de/contentblob/4070342/Daten/5483412/laenderberichtla.pdf

Fischer, Katrin; Dünstl, Sonja; Thomas, Alexander (2007): Beruflich in Polen. Trainingsprogramm für Manager, Fach- und Führungskräfte. Vandenhoeck & Ruprecht. Göttingen.

Hall, Edward T. (1976): Beyond Culture. Garden City, New York.

Malchow, Erik (2015): Deutsch-Polnische Stereotype in neuen Medien. Verändert das Internet Vorurteile zwischen Polen und Deutschen? Epubli. Berlin.

Niewiadomski, Zygmunt; Turowski, Gerd (2001): Deutsch-Polnisches Handbuch der Planungsbegriffe. Planungsbegriffe in Europa. ARL – Akademie für Raumforschung und Landesplanung. Hannover – Warschau.

Roth, Klaus (2001): Nachbarschaft. Interkulturelle Beziehungen zwischen Deutschen, Polen und Tschechen. Münchener Beiträge zur Interkulturellen Kommunikation. Band 11. Waxmann.

Schroll-Machl, Sylvia, Wiskorski, Katarzyna (1999): Typisierte polnisch-deutsche Kulturunterschiede. Welche businessrelevanten Werte, Grundhaltungen und Grundeinstellungen sind zwischen Polen und Deutschen verschieden? In: Rösch, Olga (Hg.): Interkulturelle Kommunikation mit polnischen Partnern in Wirtschaft und Wissenschaft. Beiträge aus Wissenschaft und Praxis zum vierten Wildauer Workshop „Interkulturelle Kommunikation“. Technische Fachhochschule Wildau, 1. Aufl. Verlag News und Media Berlin.

Sell, Joanna (2013): Geschäftskultur kompakt: Polen. Conbook Medien GmbH, Meerbusch.

Thomas, Alexander (1996): Psychologie interkulturellen Handelns. Hogrefe, Göttingen.

Wojciechowski, Krzysztof (2005): Knigge für deutsche (Nicht-nur-) Unternehmer in Polen. Jak postepowac z Niemcami? Poradnik dla biznesu i nie tylko. Deutsch-Polnische Industrie- und Handelskammer, Warszawa.

Bildnachweis

Illustrationen von Gesine Schwan, Erik Malchow & Krzysztof Wojciechowski – www.marcelklaeber.de
Unterschrift Gesine Schwan – Gesine Schwan
Logo Land Brandenburg – MLUL

