

# Interkulturelle Besonderheiten für Polen

## Etikette

### Begrüßung und Small Talk

Das Händeschütteln gehört auch im polnischen Geschäftsalltag zur üblichen Praxis. Es sollte jedoch nicht überraschen, wenn eine Frau mit einem Handkuss begrüßt wird. Vor allem die ältere Generation pflegt diese Tradition im Zeichen des Respekts für das weibliche Geschlecht.

Die Polen sind in der Regel gegenüber Fremden sehr offen. Gäste werden stets mit besonderer Hochachtung behandelt. Das Versäumen der Begrüßung ist ein schwerer Verstoß gegen die Höflichkeit. Kann der Gast aus besonderen Gründen nicht sofort begrüßt werden, wird das unverzüglich nachgeholt und häufig eine Entschuldigung ausgesprochen.

Small Talk auch während der Arbeit ist für die Polen sehr wichtig, genauso wie der Plausch über die Familie oft im Vordergrund steht. Im Grunde ist es empfehlenswert sich auf solche Unterhaltungen einzulassen, da auf diese eher informelle Art und Weise eine Menge Informationen ausgetauscht werden. Der Small Talk dient auch dazu, festzustellen, ob man den Neuankömmling mag und ob die Sympathie erwidert wird. Unverfängliche Themen für Small Talk sind beispielsweise die Schönheit des Landes, polnische Verwandtschaft oder nationale Helden wie Papst Johannes Paul II., Fryderyk Chopin oder der Dichter Adam Mickiewicz.

Bei Gesprächen über Religion oder Politik können unterschiedliche Meinungen aufeinander prallen. Man sollte es daher vermeiden, solche Themen anzuschneiden. Es kann jedoch auch geschehen, dass der Gesprächspartner von sich aus mit einem heiklen Thema beginnt. Dann kann man sich auf ein Gespräch einlassen, sollte jedoch auf gar keinen Fall heftig oder emotional diskutieren. Themen wie Verdienst, Krieg, kommunistische Vergangenheit, Armut und Prostitution gehören auch nicht in ein gutes Gespräch.

### Anrede und Vorstellung

Zur Begrüßung wird man entweder mit seinem Vornamen, gerne aber auch mit seinem akademischen Titel angesprochen. Ist der Gesprächspartner Doktor oder Professor, so kann es als Beleidigung aufgefasst werden, wenn man den Titel nicht verwendet.

In Polen spricht man sich gerne mit Vornamen an, wobei „Herr“ („Pan“) bzw. „Frau“ („Pani“) davor gesetzt wird; den Nachnamen zu verwenden, ist eher unüblich. Das ist allerdings keine Du-Form, sondern eine weitere höfliche Anredeform.

Mimik und Gestik sind bei den Polen von recht großer Bedeutung und dienen der Unterstreichung des Gesagten. In Polen wird daher stark auf die Körpersprache geachtet: man sollte möglichst freundlich erscheinen, sich aber nicht verstellen.

Es ist üblich und wird als höflich empfunden, während des Gesprächs den Augenkontakt aufrecht zu halten.

Bei der Vorstellung der eigenen Person bleibt der polnische Gesprächspartner bescheiden und versucht nicht, seine Fähigkeiten oder Erfolge herauszustellen. Gewöhnlich wird die Vorstellung auch gerne einer dritten Person überlassen.

## **Einladung und Geschäftsessen**

Die Polen sind sehr gastfreundlich. Um den Neuankömmling besser kennen zu lernen oder zu integrieren werden oft Einladungen ausgesprochen. Gemeinsam Mittag zu essen oder auf ein Bier in den Pub zu gehen sind ebenfalls willkommene Möglichkeiten zum besseren Kennenlernen.

Erfolgt eine Einladung für ein Abendessen nach Hause, ist es üblich die Kochkünste des Gastgebers zu loben und die angebotenen Speisen nicht zurückzuweisen. Es wird als unhöflich empfunden, wenn man zu schnell sagt, man sei satt und könne nicht mehr essen. Dies wird meist als falsche Bescheidenheit interpretiert. Bei einer Einladung nach Hause ist es zudem üblich mit 15 oder 20 minütiger Verspätung zu erscheinen. Dies erlaubt dem Gastgeber alles ohne Eile vorzubereiten.

Ebenso hat man bei einem Geschäftsessen die Gelegenheit, die Großzügigkeit der polnischen Gastgeber kennenzulernen. In Polen sorgt man gerne für das Wohlergehen seiner Gäste. Während des Essens stehen unterhaltsame Anekdoten und Witze im Vordergrund. Erst anschließend wird in gelockerter Atmosphäre über geschäftliche Angelegenheiten gesprochen.

## **Geschenke**

Im privaten Bereich sind bei Einladungen immer Geschenke wie Wein oder Pralinen angebracht. Die besten Geschenke sind zudem Bücher oder Souvenirs, die typisch für die eigene Kultur sind. Unabhängig vom Inhalt sind sie ein willkommenes Signal, dass man den anderen Menschen nicht „vergessen“ hat.

Im Geschäftsleben werden Geschenke meist zu Beginn oder am Ende einer Geschäftsbeziehung ausgetauscht. Dabei sollten Geschenke jedoch nicht zu teuer sein, um nicht den Verdacht eines Bestechungsversuchs zu erwecken

Der Wert des Geschenkes sollte dem Rang der Person und dem Anlass entsprechen.

Geschenke werden oft zunächst höflich abgelehnt, um nicht gierig zu erscheinen.

## **Kleidung**

Sowohl beim Geschäftsessen als auch bei anderen offiziellen Einladungen wird Wert auf konforme Kleidung gelegt. Vor allem im Businessbereich wird in Polen großer Wert auf ein gepflegtes Äußeres gelegt. In vielen ehemaligen sozialistischen Gesellschaften herrscht die Meinung vor, dass man eventuell nichts dafür kann, arm zu sein, aber sehr wohl Einfluss auf sein Äußeres hat. Um akzeptiert zu werden, sollte man darauf achten, gepflegt auszusehen. In der jüngeren Generation kommt hinzu, dass man ein ausgeprägtes Statusbewusstsein hat, das sich beispielsweise in den getragenen Marken äußern kann.

## **Beziehungs- vs. Sachorientierung**

Polen gelten tendenziell als sehr beziehungsorientiert, das heißt persönlichen Beziehungen wird eine hohe Bedeutung eingeräumt. Das schlägt sich auch im Arbeitsalltag wieder. Im Allgemeinen ist es für Polen wichtig die Person hinter dem Geschäftspartner und Kollegen zu kennen. Daher geht es am Anfang eines Treffens oder neuen Geschäftsbeziehung in erster Linie darum persönliche Anknüpfungspunkte mit seinem Gesprächspartner zu finden. Erst wenn eine persönliche Beziehung hergestellt ist, kann Vertrauen aufgebaut werden. Vor diesem Hintergrund ist es in Polen nicht üblich gleich zu Beginn eines offiziellen Treffens sofort „zur Sache“ zu kommen und die Aufgabe als verbindendes Element zwischen den Geschäftspartnern in den Mittelpunkt zu stellen. Vielmehr geht es darum sich Zeit für Small Talk zu nehmen, um sein Gegenüber besser kennenzulernen und eine vertraute Atmosphäre zu schaffen. Deutsche Geschäftsleute empfinden den Small Talk oft als zu persönlich und sind irritiert, wenn der polnische Geschäftspartner schon nach kurzer Zeit auf Familie, Freunde und Bekannte zu sprechen kommt. Der Small Talk stellt in Polen zudem ein wichtiges Mittel zum Informationsaustausch dar, da auf informelle Art und Weise Informationen weitergegeben werden, die für die weitere Zusammenarbeit durchaus wichtig sein können. In diesem Zusammenhang wird Privates und Berufliches in Polen vielmehr vermischt als das in Deutschland der Fall ist. Auf gute Stimmung am Arbeitsplatz wird in der Regel großen Wert gelegt und der Aufbau von Beziehungsnetzwerken ist unabdingbar. Im Geschäftsleben, aber auch in vielen anderen Bereichen ist „Vitamin B“ nahezu unverzichtbar. Beziehungen und persönliche Netzwerke können viele formale Wege wesentlich verkürzen und ermöglichen es, Ergebnisse zu erzielen, die man sonst nicht so einfach erreichen würde. In Polen entscheidet meist die Güte der persönlichen Beziehung, an wen Informationen weitergegeben werden. Nur die Personen, die man gut kennt, erhalten in der Regel die relevanten Informationen.

## **Kommunikation**

Die polnische Kultur gehört zu den Kulturen in der tendenziell indirekt kommuniziert wird. Das bedeutet, dass Informationen auf subtilere Art und Weise weitergegeben werden, als das in Deutschland der Fall ist. In Deutschland steht der Inhalt einer Botschaft deutlich im Vordergrund: Daten und Fakten spielen eine bedeutende Rolle, Fragen, Anweisungen und Kritik werden meist offen und direkt geäußert. Dagegen wird nicht nur im polnischen Arbeitsleben, sondern auch im Privaten eher vermieden direkt zu kommunizieren. Stattdessen wird im Zwischenmenschlichen die Kunst der Diplomatie praktiziert. Polnische Kommunikation arbeitet deshalb mit subtilen Andeutungen, gekonnten Anspielungen und vorsichtigen Formulierungen, wobei Humor eine große Rolle spielt. Eine solche Kommunikation reduziert das Risiko dem Gegenüber öffentlich vor den Kopf zu stoßen oder gar den Vorgesetzten als „Machtinhaber“ durch direkte Äußerungen gegen sich aufzubringen. Letzteres kann vor allem als eine Vorsichtsmaßnahme angesehen werden, die auf den ehemaligen sozialistischen Alltag zurückzuführen ist, durch den vor allem noch die ältere Generation geprägt ist.

Im Sinne der indirekten Kommunikation werden Anliegen, Kritik oder Beanstandungen eher im Nebensatz angedeutet. Das führt in der Regel dazu, dass der Deutsche Schwierigkeiten hat, diese Andeutungen und vorsichtigen Formulierungen zu erkennen und zu verstehen. Klare Worte wie „das ist falsch“ werden von der polnischen Seite nicht als Klarheit und Offenheit geschätzt, sondern als Schroffheit, Arroganz oder grobe Unhöflichkeit empfunden. Da Kritik meist nicht offen und direkt geäußert wird, ist es für Deutsche auch hier wieder schwierig die versteckte Kritik zu entschlüsseln. Zudem entsteht leicht der Eindruck kein kritisches

Feedback von seinen polnischen Mitarbeitern zu bekommen.

Ferner ist in der Regel der Kontextbezug der Kommunikation in Polen höher. Das heißt, dass eine Menge von Informationen bereits aus den informellen Kanälen des Beziehungsnetzwerkes vorhanden ist und das Gesagte viel schneller in Bezug zum Umfeld gesetzt werden kann. Viele Informationen und Details, die in Deutschland zur Einleitung und Erklärung einer Botschaft dienen, werden deshalb oft als bekannt vorausgesetzt und entsprechend weniger explizit vermittelt. Während Deutsche eine zielgerichtete, ausführliche, klare und deutliche Kommunikation erwarten, gehen Polen davon aus, dass man selbst über indirekte Kanäle, wie Freunde und Kollegen, so viele Informationen wie möglich herausfindet. Im Bereich der nonverbalen Kommunikation ist der Aspekt der Körperdistanz zu erwähnen. Allgemein herrscht in Polen eine etwas geringere Körperdistanz als in Deutschland. Dies führt dazu, dass Deutsche oft das Gefühl haben ihr Gegenüber rückt ihnen zu nah auf die "Pelle", während Polen in der Regel das Gefühl haben, dass der deutsche Gesprächspartner sich sehr distanziert und ausweichend verhält.

## **Zeitverständnis**

In Polen dominiert tendenziell ein polichrones Zeitgefühl, also eine parallele Zeitplanung. Die Gleichzeitigkeit mehrerer Vorgänge wird deshalb nur selten als Stress empfunden. Die Fähigkeit, verschiedene Aufgaben parallel auszuführen, ermöglicht eine größere Flexibilität in der Zeitplanung. Eine strikte Planung oder Einteilung des Arbeitstages, wie sie im deutschen Arbeitsleben meist vorherrscht, ist in Polen tendenziell nicht üblich. Daher entsteht bei einem deutschen Betrachter oft der Eindruck einer chaotischen und undisziplinierten Arbeitsweise der polnischen Mitarbeiter. Aus polnischer Sicht ist dies jedoch ein Ausdruck der Flexibilität und des Improvisationsvermögens gegenüber einer starren Arbeitsweise der Deutschen.

Vorgegebene Ziele werden in Polen gerne auf verschiedenen Wegen verfolgt. Dies erlaubt einen spontanen Wechsel zwischen den Strategien, falls dies die Situation verlangt. Durch solch flexibles Reagieren wird die Störanfälligkeit eines Projekts herabgesetzt. Nachteil einer solchen Arbeitsweise sind Befehlslösungen und Mängel bei den Resultaten.

In der Regel sind polnische Mitarbeiter pünktlich und wenn der 8-Stunden-Tag um ist, verlassen die Mitarbeiter ihren Arbeitsplatz auch gerne wieder pünktlich. So findet man in einigen Bereichen noch die sogenannte „pre-1989 Arbeitsethik“, die durch die Denkweise der Angestellten gekennzeichnet ist, dass man allein für die Anwesenheit auf der Arbeit bezahlt werden muss. Allerdings ist dieses Verhalten zunehmend am Schwinden und in Arbeitsbereichen, die es vor 1989 nicht gab, existiert es nicht.

## **Individualismus vs. Gemeinschaftsorientierung**

Die tendenziell starke Gemeinschaftsorientierung der polnischen Gesellschaft führt dazu, dass sich der Einzelne in starkem Maße durch seine Zugehörigkeit zu einer Gruppe definiert. Dies findet seinen Ausdruck insbesondere in der starken familiären Bindung innerhalb eines meist großen Familienverbandes.

Die allgemeine Gemeinschaftsorientierung ist ebenso in den Alltäglichkeiten des polnischen Lebens sichtbar. Ist man erst in einer Gemeinschaft integriert, zum Beispiel der eines Wohnhauses, hilft man sich oft gegenseitig. Im Gegenzug dazu wird jedoch auch erwartet, dass sich der Andere gegebenenfalls erkenntlich zeigt. Man kann also stets auf Unterstützung zählen, allerdings sollte man sich dafür auch erkenntlich zeigen, z.B. in Form eines kleinen Geschenks oder Gegenhilfe.

Mit der politischen und wirtschaftlichen Transformation werden Forderungen nach starken

Individuen immer lauter, nach Persönlichkeiten also, die Eigenverantwortung übernehmen und das neue Polen aktiv mitgestalten. Die junge Generation orientiert sich deshalb verstärkt an westlichen Maßstäben die das Vorbild für eine eher individualistische Orientierung liefern.

## **Hierarchiedenken**

Obwohl die polnische Gesellschaft gegenwärtig einen Wandel durchlebt, ist für sie die tendenziell starke gemeinschaftliche Orientierung nach wie vor bezeichnend. Damit geht auch einher, dass die Akzeptanz von Hierarchien in der Regel etwas höher ist als in Deutschland. Generell werden Entscheidungen Vorgesetzter weniger in Frage gestellt. Der Chef trifft die meisten Entscheidungen, häufig auch ohne Einbeziehung seiner Mitarbeiter. Zu beachten ist, dass auch in diesem Bereich bei der jüngeren Generation eine Werteveränderung hin zu eher westeuropäischen Werten stattfindet. So werden, insbesondere Firmen mit jungen Angestellten, Mitarbeiter immer stärker in Entscheidungsprozesse mit einbezogen und ermutigt selbstständig und eigenverantwortlich zu arbeiten.

Dennoch sind die Hierarchien relativ stark ausgeprägt und ähneln einer Pyramide, deren Aufbau meist nach dem Senioritätsprinzip erfolgt: Höhergestellte werden gegenüber Rangniedrigeren und Ältere gegenüber Jüngeren mit Respekt behandelt. Dies äußert sich im Alltagsleben darin, dass Älteren gegenüber Höflichkeit geboten ist. So wird auch in öffentlichen Verkehrsmitteln viel eher der Sitzplatz für eine ältere Person geräumt als das in Deutschland der Fall ist.

Auch im Studierendenleben wird der unterschiedliche Umgang mit Hierarchien sichtbar. So gilt es als unhöflich die Autorität des Professors in Frage zu stellen und ihn vor versammeltem Auditorium kritisch zu hinterfragen und ihn auf eventuelle Widersprüche in seinem Vortrag aufmerksam zu machen. Diskussionsrunden im Anschluss an Vorlesungen sind ebenso weniger die Regel als in Deutschland.

Die Einstufung in die bestehende Hierarchie erleichtert die Tatsache, dass man in Polen einen besonderen Wert auf die Nennung von akademischen Titeln legt. Anredeformen wie „Herr Direktor“ oder „Frau Professor“ verstärken darüber hinaus die hierarchische Distanz.