

**Schriften zu internationalen Wirtschaftsfragen**

---

**Band 25**

# **Die Zusammenarbeit von deutschen und polnischen Führungskräften**

**Eine empirische Untersuchung von  
deutsch-polnischen Unternehmen in Polen**

**Von  
Uta Lieberum**



**Duncker & Humblot · Berlin**

**UTA LIEBERUM**

**Die Zusammenarbeit von deutschen und  
polnischen Führungskräften**



# **Schriften zu internationalen Wirtschaftsfragen**

## **Band 25**

# Die Zusammenarbeit von deutschen und polnischen Führungskräften

Eine empirische Untersuchung von  
deutsch-polnischen Unternehmen in Polen

Von

Uta Lieberum



Duncker & Humblot · Berlin



Gedruckt mit Unterstützung der Universität  
der Bundeswehr Hamburg.

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

**Lieberum, Uta:**

Die Zusammenarbeit von deutschen und polnischen Führungskräften :  
eine empirische Untersuchung von deutsch-polnischen Unternehmen  
in Polen / von Uta Lieberum. – Berlin : Duncker und Humblot, 1999  
(Schriften zu internationalen Wirtschaftsfragen ; Bd. 25)  
Zugl.: Hamburg, Univ. der Bundeswehr, Diss., 1998  
ISBN 3-428-09653-3

Alle Rechte vorbehalten  
© 1999 Duncker & Humblot GmbH, Berlin  
Fotoprint: Berliner Buchdruckerei Union GmbH, Berlin  
Printed in Germany

ISSN 0720-6984  
ISBN 3-428-09653-3

Gedruckt auf alterungsbeständigem (säurefreiem) Papier  
entsprechend ISO 9706 ☞

## Geleitwort

Seit Beginn der Transformationsprozesse in den osteuropäischen Ländern ist dort mit einem fundamentalen Wandel in gesellschaftspolitischer, staatspolitischer sowie in makro- und mikroökonomischer Hinsicht begonnen worden. Die Hauptdeterminanten des Veränderungsprozesses sind sehr wesentlich im wirtschaftlichen Bereich fokussiert. So gibt es neben großen Mentalitätsunterschieden, verschiedene politische Prozesse, insbesondere verschiedene Reifegrade in den osteuropäischen Ländern, sich systemkompatibel (oder eben nicht) beim Aufbau von Wirtschaftsbeziehungen mit Partnern aus der USA und (West-)Europa zu entwickeln. Die große Anzahl der Joint Ventures westlicher Unternehmen mit polnischen Wirtschaftspartnern ist ein Ergebnis daraus. Diese Transformationsprozesse gemeinsam erfolgreich zu gestalten, gehört zu den großen Herausforderungen unserer Zeit, wobei es kaum Beispiele aus der Geschichte gibt, aus denen man konkrete Erfahrungen übernehmen könnte bzw. aufgrund derer man den Lernprozeß wesentlich abkürzen könnte.

Diesem hochaktuellen Thema hat sich Frau Lieberum in ihrer Dissertation gewidmet. Der Fokus liegt dabei insbesondere auf der Zusammenarbeit der deutschen und polnischen Führungskräfte, sowie der Betrachtung der kulturellen Einflußfaktoren und den Auswirkungen auf die relevanten Personalmanagementaktivitäten. Diese Bereiche können für das Gelingen einer wirtschaftlichen Kooperation entscheidend sein und beziehen sich gerade in bezug auf den Transformationsprozeß auf ein neues Forschungsfeld. Diesen Fragestellungen hat sich Frau Lieberum nicht nur theoretisch, sondern auch empirisch gewidmet, so daß einerseits die wissenschaftliche Forschung dieses Themengebietes weiterentwickelt wurde, aber andererseits sich auch eine große Relevanz für Leser aus der Praxis ergibt.

Ich wünsche dieser Veröffentlichung eine große Aufmerksamkeit, damit die weiteren Transformationsprozesse realitätsnah und aus personalwirtschaftlicher Sicht erfolgreich gestaltet werden.

Hamburg, 1998

Prof. Dr. Michel E. Domsch





## **Vorwort**

Die Idee zu dem Thema der vorliegenden Arbeit entstand aufgrund der aktuellen Ereignisse in den osteuropäischen Ländern. Dabei spielte Polen, als ein Land mit relativ weit fortgeschrittenem Reformstand und der räumlichen Nähe zu Deutschland eine besondere Rolle.

Durch mehrere Aufenthalte in Warschau und weiteren Städten Polens konnte ich die Veränderungen, die mit dem Transformationsprozeß einher gingen, schon an der äußeren Gestalt des Landes beobachten. Gleichzeitig begann die Durchführung der Interviews der Führungskräfte, in denen verschiedene Eindrücke und Einstellungen deutlich wurden. Die Bereitschaft zu einem Interview in Polen war sehr groß und ebenso das Interesse an der vorliegenden Themenstellung. Deshalb hoffe ich, daß durch diese Untersuchung ein weiterer Schritt zum interkulturellen Verständnis und einer erfolgreichen Zusammenarbeit getan wurde.

Der Bedarf an weiterführenden Untersuchungen ist sicherlich noch groß, da der Transformationsprozeß noch nicht abgeschlossen ist und die notwendigen Veränderungen, die das Gelingen einer wirtschaftlichen Kooperation beeinflussen, noch sehr viel Arbeit und Zeit erfordern.

Ich danke meinem Doktorvater, Herrn Prof. Dr. Michel E. Domsch, für die Betreuung und Begutachtung meiner Arbeit. Ebenso danke ich Herrn Prof. Dr. Thomas Straubhaar für die Erstellung des Zweitgutachtens. Besonderer Dank gilt auch allen Führungskräften in Deutschland und Polen für die Bereitschaft, mit mir die Interviews durchzuführen.

Hamburg, 1998

Uta B. Lieberum





# Inhaltsverzeichnis

<b>1. Einleitung.....</b>	<b>15</b>
1.1. Entwicklung deutsch-polnischer Beziehungen.....	15
1.2. Einflüsse auf die deutsch-polnische Zusammenarbeit.....	22
1.3. Zielsetzung und Aufbau der Arbeit.....	25
<b>2. Theoretische Grundlagen als Bezugsrahmen.....</b>	<b>30</b>
2.1. Polen als ein Land Osteuropas im Wandel.....	30
2.1.1. Die Bedeutung des Transformationsprozesses.....	31
2.1.2. Bereiche des Transformationsprozesses in Polen.....	34
2.1.3. Auslandsbeteiligungen in Polen.....	39
2.1.4. Gründe für das Interesse an Investitionen in Polen.....	45
2.1.5. Auswirkungen ausländischer Direktinvestitionen auf den Umgestaltungsprozeß.....	51
2.1.6. Möglichkeiten der Auslandsbeteiligungen in Polen.....	55
2.2. Die Kultur als relevante Einflußgröße.....	67
2.2.1. Auswirkungen von Kulturunterschieden.....	69
2.2.2. Möglichkeiten der Charakterisierung von Kulturen.....	72
2.2.3. Auffassungen zur Entwicklung von Landeskulturen.....	79
2.2.4. Die Kultur auf Unternehmensebene.....	81
2.2.5. Interdependente Wirkungen von Landes- und Unterneh- menskultur.....	85
2.2.6. Einbeziehung von Personalmanagementaktivitäten durch Internationalisierungsstrategien.....	90
2.3. Ebenen der interkulturellen Zusammenarbeit.....	97
2.3.1. Kommunikation als wesentliche Bestimmungsgröße.....	102
2.3.2. Spannungsursachen der interkulturellen Zusammenarbeit.....	106
2.3.3. Zusammenarbeit verschiedener Kulturen auf individueller Ebene.....	107
2.3.4. Interkulturelle Zusammenarbeit auf Unternehmensebene.....	109
2.4. Bedeutende Bereiche des interkulturellen Personalmanagements.....	115



2.4.1.	Das Individuum als Verbindung zwischen Strategie und erfolgreicher Zusammenarbeit.....	117
2.4.2.	Internationale Besetzungsstrategien.....	121
2.4.3.	Gestaltung von Auslandseinsätzen.....	128
2.4.4.	Interkulturelle Aspekte der Personalentwicklung.....	144
3.	<b>Die empirische Untersuchung als Erklärungsansatz.....</b>	<b>154</b>
3.1.	Untersuchungsdesign.....	154
3.1.1.	Untersuchungsgegenstand.....	155
3.1.2.	Pretest zur Identifizierung der praktischen Relevanz.....	156
3.1.3.	Befragungsinstrument und Datenerhebung.....	159
3.1.4.	Möglichkeiten der Auswertungsmethodik.....	161
3.1.5.	Durchführung der Befragung.....	165
2.4.2.	Generierung der Hypothesen und Systematik der empirischen Auswertung.....	168
3.2.	Grundsätzliche empirische Ergebnisse.....	177
3.2.1.	Unternehmensdaten.....	178
3.2.2.	Personendaten.....	182
3.2.3.	Zusammenfassung der allgemeinen Daten.....	186
3.3.	Polen als Investitionsstandort für deutsche Unternehmen.....	187
3.3.1.	Gründe für die Auslandsbeteiligung.....	188
3.3.2.	Schwierigkeiten in der Gründungsphase.....	190
3.4.	Einbeziehung kultureller Faktoren in strategische Entscheidungen.....	193
3.4.1.	Bedeutung der Landeskulturen für die Führungskräfte.....	193
3.4.2.	Beurteilung der Mentalitäten.....	194
3.4.3.	Einschätzung der Unternehmenskultur.....	198
3.4.4.	Internationalisierungsstrategien.....	200
3.4.5.	Kulturtransferstrategien.....	205
3.4.6.	Zusammenfassung der Ergebnisse in bezug auf die Kultur.....	211
3.5.	Bedeutung der Zusammenarbeit der Führungskräfte.....	212
3.5.1.	Einschätzung der Zusammenarbeit.....	213
3.5.2.	Probleme der Zusammenarbeit.....	216
3.5.3.	Zusammenfassung der Ergebnisse zur Zusammenarbeit der Führungskräfte.....	223
3.6.	Die unternehmensübergreifende Zusammenarbeit.....	224
3.6.1.	Intensität der Zusammenarbeit.....	224
3.6.2.	Formen der Zusammenarbeit.....	227
3.6.3.	Arten des Informationsaustausches.....	230

Inhaltsverzeichnis	11
3.6.4. Autonomieniveau.....	232
3.6.5. Zusammenfassung der Ergebnisse zur Zusammenarbeit der Unternehmen.....	235
3.7. Spezifische Personalmanagementaktivitäten.....	236
3.7.1. Personaleinsatz.....	236
3.7.2. Auslandseinsätze nach Polen.....	237
3.7.2.1. Motive für Auslandseinsätze nach Polen.....	238
3.7.2.2. Anforderungen und Vorbereitung für einen Auslandseinsatz.....	240
3.7.2.3. Ablauf der Auslandsentsendungen.....	244
3.7.3. Auslandseinsätze nach Deutschland.....	247
3.7.4. Personalentwicklung.....	251
3.7.4.1. Gründe für Personalentwicklung.....	252
3.7.4.2. Inhalte der Personalentwicklung für polnische Führungskräfte.....	253
3.7.5. Zusammenfassung der Ergebnisse für das Personalmanagement.....	255
3.8. Zukunftsperspektiven.....	257
3.9. Zusammenfassende Darstellung der empirischen Ergebnisse.....	262
4. Schlußfolgerungen.....	268
4.1. Bedeutung der empirischen Befunde für den theoretischen Hintergrund.....	268
4.2. Handlungsempfehlungen für die Praxis.....	275
Literaturverzeichnis.....	282
Anhang.....	325

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Überblick über die Rahmenbedingungen für ausländische Investoren in ausgewählten osteuropäischen Ländern.....	39
Tabelle 2: Auslandsinvestitionen in einigen Ländern Osteuropas, in Mio. US-Dollar.....	40
Tabelle 3: Unternehmensstruktur von Unternehmen in Polen mit ausländischer Beteiligung, 1993.....	41
Tabelle 4: Kumulierte Auslandsinvestitionen in Polen Dezember 1996, in Mio. US-Dollar.....	43
Tabelle 5: Deutsche Nettodirektinvestitionen nach Branchen in Mio. US\$.....	44
Tabelle 6: Entscheidung für Joint Venture oder Tochterunternehmen.....	59
Tabelle 7: Einordnung Polens in Hofstede's Dimensionen.....	78
Tabelle 8: Verteilung der Interviews auf die beteiligten Unternehmen.....	167
Tabelle 9: Anzahl der befragten Unternehmen nach Branchen.....	179
Tabelle 10: Anzahl der befragten Unternehmen nach Mitarbeiterzahl.....	179
Tabelle 11: Häufigkeit der befragten polnischen Unternehmen nach Unternehmenstyp.....	180
Tabelle 12: Beteiligungshöhe der deutschen Unternehmen.....	180
Tabelle 13: Gründungsjahr des polnischen Unternehmens.....	181
Tabelle 14: Größe und Gründungsjahr des polnischen Unternehmens.....	181
Tabelle 15: Verteilung der Geschäftsführung im polnischen Unternehmen nach Nationalität.....	182
Tabelle 16: Verteilung der Führungspositionen nach Nationalität.....	182
Tabelle 17: Anzahl der befragten Personen nach Nationalität.....	183
Tabelle 18: Anzahl der befragten Personen nach dem Arbeitsort.....	183
Tabelle 19: Pendler zusammengefaßt.....	183
Tabelle 20: Nationalität und Arbeitsort.....	184
Tabelle 21: Positionsdauer der Interviewpartner.....	184
Tabelle 22: Positionsdauer mit Nationalität und Arbeitsort.....	185
Tabelle 23: Erfüllung der Erwartungen der Führungskräfte.....	185
Tabelle 24: Gründe der Unternehmen, in Polen zu investieren.....	188
Tabelle 25: Probleme in der Gründungsphase nach Nationalität.....	190
Tabelle 26: Probleme in der Gründungsphase.....	191
Tabelle 27: Bedeutung der Landeskultur für die Führungskräfte.....	194
Tabelle 28: Mentalitätsunterschiede zwischen den Führungskräften.....	194
Tabelle 29: Mentalitätsunterschiede zwischen den Führungskräften nach Nationalität.....	196
Tabelle 30: Bedeutung der Unternehmenskultur für die Führungskräfte.....	198
Tabelle 31: Internationalisierungsstrategien der deutschen Unternehmen.....	202
Tabelle 32: Internationalisierungsstrategien in bezug auf das Gründungsjahr.....	202
Tabelle 33: Verteilung der Führungskräfte im polnischen Unternehmen nach Nationalität in bezug auf das Gründungsjahr.....	203
Tabelle 34: Zukünftige Verteilung der Führungskräfte im polnischen Unternehmen nach Nationalität.....	204

Tabelle 35: Übertragung der Unternehmenskultur.....	206
Tabelle 36: Kulturstrategien in bezug auf das Gründungsjahr.....	207
Tabelle 37: Besetzung der Führungspositionen und Kulturübertragung.....	210
Tabelle 38: Internationalisierungsstrategien und Kulturtransferstrategien.....	211
Tabelle 39: Allgemeine Beurteilung der Zusammenarbeit der Führungskräfte.....	213
Tabelle 40: Differenzierte Beurteilung der Zusammenarbeit.....	213
Tabelle 41: Beurteilung der Zusammenarbeit der Führungskräfte nach Nationalität.....	213
Tabelle 42: Beurteilung der Zusammenarbeit der Führungskräfte nach der Nationalität und dem Arbeitsort.....	214
Tabelle 43: Probleme bei der Zusammenarbeit zwischen den Führungskräften.....	216
Tabelle 44: Sprachprobleme zwischen den Führungskräften.....	219
Tabelle 45: Probleme der Zusammenarbeit der Führungskräfte nach der Nationalität und dem Arbeitsort.....	220
Tabelle 46: Zusammenarbeit der Führungskräfte und Probleme der Zusammenarbeit.....	220
Tabelle 47: Allgemeine Beurteilung der Zusammenarbeit der Unternehmen.....	224
Tabelle 48: Beurteilung der Zusammenarbeit der Unternehmen nach dem Arbeitsort.....	224
Tabelle 49: Beurteilung der Zusammenarbeit der Unternehmen nach dem Arbeitsort und nach der Nationalität.....	225
Tabelle 50: Nutzung der verschiedenen Formen der Zusammenarbeit der Unternehmen.....	228
Tabelle 51: Formen der Zusammenarbeit der Unternehmen nach dem Arbeitsort und der Nationalität.....	229
Tabelle 52: Arten des Informationsaustausches.....	230
Tabelle 53: Autonomieniveau des polnischen Unternehmens.....	233
Tabelle 54: Allgemeine Besetzung der Führungspositionen im polnischen Unternehmen.....	237
Tabelle 55: Motive für Auslandseinsätze nach Polen aus Unternehmenssicht.....	238
Tabelle 56: Anforderungen für Auslandsentsendungen deutscher Führungskräfte nach Polen.....	241
Tabelle 57: Vorbereitungsmaßnahmen für deutsche Führungskräfte für einen Auslandseinsatz in Polen.....	242
Tabelle 58: Einsatzdauer der deutschen Führungskräfte.....	245
Tabelle 59: Durchführung eines Auslandseinsatzes nach Deutschland.....	247
Tabelle 60: Bedeutung des umgekehrten Auslandseinsatzes als Personalentwicklungsmaßnahme.....	250
Tabelle 61: Bedeutung der Personalentwicklung.....	251
Tabelle 62: Gründe für Personalentwicklung.....	252
Tabelle 63: Gründe gegen Personalentwicklung.....	253
Tabelle 64: Verteilung der Personalentwicklungsinhalte für polnische Führungskräfte.....	254
Tabelle 65: Einschätzung des Entwicklungspotentials des polnischen Unternehmens.....	258
Tabelle 66: Veränderung der Zusammenarbeit der Unternehmen in Zukunft.....	260



## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Einflüsse auf die interkulturelle Zusammenarbeit.....	23
Abbildung 2: Struktur der vorliegenden Untersuchung.....	27
Abbildung 3: Wissenschaftstheoretische Durchführung der Untersuchung.....	29
Abbildung 4: Ebenen der Transformation.....	32
Abbildung 5: Innerbetrieblich Probleme des Wandels in Osteuropa.....	33
Abbildung 6: Länder-Portfolio ausgewählter osteuropäischer Länder.....	47
Abbildung 7: Markterschließungsstrategien in Osteuropa.....	56
Abbildung 8: Markteintrittsstrategien in Abhängigkeit von Kapital- und Managementleistungen.....	58
Abbildung 9: Synergieeffekte im kulturellen Joint Venture.....	66
Abbildung 10: Kulturelles Joint Venture.....	67
Abbildung 11: Kultur, Gesellschaft und Individuum.....	70
Abbildung 12: Arten interkulturellen Handelns in kulturellen Überschneidungs- situationen.....	71
Abbildung 13: Landeskultur und Unternehmenskultur.....	88
Abbildung 14: Beeinflussung der Kulturannäherung durch die Führungskräfte.....	89
Abbildung 15: Klassifizierung der Strategien nach Lokalisierungs- und Globali- sierungsvorteilen.....	92
Abbildung 16: Internationalisierungsstrategien nach Kulturkonvergenz und -divergenz.....	94
Abbildung 17: Strategiemix in Bezug auf den Personaleinsatz.....	95
Abbildung 18: Zusammenhang zwischen internationalem Transfer und den Internationalisierungsstrategien.....	97
Abbildung 19: Relevante Bereiche der Zusammenarbeit.....	99
Abbildung 20: Relevante Element für die Ausgestaltung der interkulturellen Zusammenarbeit.....	101
Abbildung 21: Grundlagen der interkulturellen Kommunikation.....	105
Abbildung 22: Determinanten interkulturellen Handelns.....	106
Abbildung 23: Strategisch orientiertes Personalmanagement.....	120
Abbildung 24: Dimensionen der Internationalisierung.....	122
Abbildung 25: Internationale Führungskräfte.....	126
Abbildung 26: Bezugsrahmen zur Gestaltung des internationalen Personalein- satzes.....	127
Abbildung 27: Beziehungen einer Führungskraft im Auslandseinsatz.....	141
Abbildung 28: Klassifizierung der Trainingsorte.....	145
Abbildung 29: Relevante Einflussfaktoren auf die Zusammenarbeit.....	178

# 1. Einleitung

Eine alte polnische Redewendung sagt: "Jak swiat swiatem, nigdi nie byl Niemiec Polakowi bratem." Das bedeutet: "Solange die Welt besteht, war niemals der Deutsche dem Polen ein Bruder"<sup>1</sup>. Allerdings wurde diese Redewendung von einem polnischen Exilpolitiker des 19. Jahrhundert travestiert: "Jak swiat swiatem, nigdi tak blisko Niemiec nie byl Polakowi bratem." Das bedeutet: "Solange die Welt besteht, war noch nie der Deutsche so eng dem Polen ein Bruder"<sup>2</sup>. Diese beiden Zitate verdeutlichen die lange gemeinsame Vergangenheit Deutschlands und Polens: "Deutschland und Polen sind in ihrer Geschichte – im Guten wie im Bösen – durch Jahrhunderte miteinander verzahnt, ineinander verhakelt gewesen; es gibt keine zwei anderen Staaten in Europa, die so fruchtbare Zeiten der Freundschaft und so grauenhafte Erlebnisse erbitterter Feindschaft miteinander erlebt haben"<sup>3</sup>.

## 1.1. Entwicklung deutsch-polnischer Beziehungen

Eine deutsch-polnische Nachbarschaft existierte seit Ende des zweiten Weltkrieges bis zu den siebziger Jahren fast gar nicht<sup>4</sup>. Einzig wurden in den 60er Jahren in Polen bereits deutsche Handelsvertretungen errichtet. Damit sollten die Beziehungen zu allen Ostblockländern intensiviert werden<sup>5</sup>. Aber erst ab 1969 begann ein Prozeß der Entspannung, aus dem 1972 offizielle diplomatische Beziehungen resultierten<sup>6</sup>. Danach intensivierten sich die Wirtschaftsbeziehungen zwischen Deutschland und Polen. Seit 1971 ist Deutschland der größte westliche Handelspartner Polens. Für die Bundesrepublik war Polen der drittgrößte Partner im RGW. Von 1970 bis 1979 stieg der Export von Deutschland nach Polen um 375%<sup>7</sup>. Auch die zwischenmenschlichen

<sup>1</sup> Vgl. *Hahn*, 1996, S. 182.

<sup>2</sup> Vgl. *Hahn*, 1996, S. 182. Von Graf Ludwik Orpizewski aus seinen Erinnerungen an die freundliche, nahezu enthusiastische Aufnahme der polnischen Emigranten nach 1831 in Süd-, Mittel- und Ostdeutschland.

<sup>3</sup> *Dönhoff*, 1995, S. 16. Vgl. dazu auch *Timmermann-Levanas*, 1992, S. 18ff.

<sup>4</sup> Vgl. *Krzeminski*, 1996, S. 39.

<sup>5</sup> Vgl. *Tomala*, 1996, S. 51f.

<sup>6</sup> Vgl. *Jacobsen*, 1996, S. 81f.

<sup>7</sup> Vgl. *Jacobsen*, 1996, S. 93f. und *Timmermann-Levanas*, 1992, S. 72ff.

Kontakte entwickelten sich in den 70er Jahren kontinuierlich. Das zeigte sich im Tourismus, in wissenschaftlichen Austauschprogrammen, in erweiterten und konstruktiveren Berichterstattungen und in Partnerschaftsverträgen zwischen Städten und Universitäten<sup>8</sup>. Im Dezember 1970 reiste Bundeskanzler Willy Brandt als erster deutscher Regierungschef zu einem Staatsbesuch nach Polen. Sein Kniefall vor dem Grabmal des unbekannten Soldaten hat bis heute symbolischen Charakter für einen Versöhnungsprozeß<sup>9</sup>.

1981 wurde in Polen der Ausnahmezustand ausgerufen zur Bekämpfung der Freiheitsbewegung Solidarität, aber schon kurz danach begann der Transformationsprozeß der Ära Gorbatschow. Nach der Wende 1989 wurde am 14. November 1990 das Grenzabkommen mit der definitiven völkerrechtlichen Anerkennung der Oder-Neiße-Grenze abgeschlossen und am 17. Juni 1991 der Vertrag über gute Nachbarschaft und freundschaftliche Zusammenarbeit zwischen Deutschland und Polen unterzeichnet<sup>10</sup>. Die Bereitschaft dazu wurde durch den offiziellen Besuch von Bundeskanzler Helmut Kohl in Polen und durch den Besuch des Bundespräsidenten Roman Herzog noch bekräftigt<sup>11</sup>. Der deutsch-polnische Vertrag vom 17. Juni 1991 ist ein umfassendes Vertragswerk mit konkreten Beschreibungen von verschiedenen Kooperationsfeldern. Im Vergleich zu den seit dem Ende der kommunistischen Herrschaft in Europa abgeschlossenen Freundschaftsverträgen zwischen einem westeuropäischen und einem osteuropäischen Land existiert kein umfangreicheres<sup>12</sup>. Ein wichtiges Ziel der polnischen Politik bildet die Weiterentwicklung der bilateralen Beziehungen zu Deutschland. Die vorhandene solide Vertragsbasis begünstigt die Festigung einer deutsch-polnischen Interessengemeinschaft<sup>13</sup>. Aber auch Deutschland hat ein großes Interesse an intensiven deutsch-polnischen Beziehungen. Für eine deutsch-polnische Zusammenarbeit auf allen Ebenen sind die Einstellungen und Entwicklung der Bevölkerung beider Länder von entscheidender Bedeutung.

<sup>8</sup> Vgl. *Jacobsen*, 1996, S. 90. Vgl. zu wissenschaftlichen Austauschprogrammen auch *Wittmann*, 1995, S. 33.

<sup>9</sup> Vgl. *Thiesen*, 1996, S. 113ff.

<sup>10</sup> Vgl. *Jacobsen*, 1996, S. 81f.

<sup>11</sup> Vgl. *Thiesen*, 1996, S. 113ff.

<sup>12</sup> Vgl. *Bingen*, 1996, S. 169. und *Timmermann-Levanas*, 1992, S. 164ff. Dieser Vertrag enthält auch Rechte der deutschen Minderheit in Polen. Vgl. dazu genauer *Urban*, 1993.

<sup>13</sup> Vgl. *Skubiszewski*, 1993, S. 24.

*Die Entwicklung der Einstellungen der polnischen Bevölkerung*

Die polnische Bevölkerung hat im Verlauf der letzten Jahrzehnte eine Reihe von zentralen Werten aus der sozialistischen Ideologie übernommen und akzeptiert. Diese Werte schließen das Prinzip der sozialen Gleichheit und Gerechtigkeit mit unterschiedlichen Interpretationen ein sowie das Prinzip der sozialen Wohlfahrt, das dem Staat die Verantwortung für die Befriedigung der Grundbedürfnisse aller Mitglieder der Gesellschaft überträgt<sup>14</sup>. Daraus ergibt sich eine Mischung aus sozialistischen und traditionellen demokratischen Werten. Dabei sind zusätzlich der stark ausgeprägte polnische Patriotismus und die dauerhafte Verbindung an Kirche und Religion für die Mehrheit der Polen hervorzuheben<sup>15</sup>.

Lohn- und Einkommensunterschiede waren im Sozialismus der stärkste Faktor für die wahrgenommenen Statusunterschiede. Aber auch die Rolle von Herrschenden und Beherrschten, die sich auf die Stellung innerhalb der politischen und wirtschaftlichen Machtstrukturen bezieht, hat immer mehr an Bedeutung gewonnen<sup>16</sup>. Unterschiede in der Berufsqualifikation und Ausbildung waren im Sozialismus weniger bedeutsam. Daraus ergab sich eine Verstärkung der sozialen Frustration, weil ein hoher Bildungsabschluß mit besonders niedrigen Einkommen zusammengefallen ist, wodurch höhere Bildung auch immer weniger attraktiv wurde. Höhere Bildung hat auch deshalb Unzufriedenheit verursacht, da Einflußmöglichkeiten auf die öffentlichen Angelegenheiten begrenzt waren<sup>17</sup>. Die beruflichen Aufstiegsmöglichkeiten waren nicht abhängig von Qualifikation und harter Arbeit, sondern waren mehr durch die Beziehungen zum Machtapparat gegeben. Besonders galt dies für die Mitgliedschaft in der Partei als Voraussetzung für das Erreichen von Führungspositionen. Da das für viele unerreichbar schien, sind Arbeitseinsatz und Motivation gesunken<sup>18</sup>. Die Bedeutung der Familie und Freunde und auch der Kirche nahm dadurch zu, denn in schwierigen Lebenssituationen konnte man sich nicht auf die Hilfe der staatlichen Institutionen verlassen<sup>19</sup>.

Die Unzufriedenheit der polnischen Bevölkerung mit dem Staat ergab sich vor der Wende hauptsächlich durch wiederholte Preiserhöhungen, fehlende

<sup>14</sup> Vgl. Nowak, 1989, S. 71.

<sup>15</sup> Vgl. Nowak, 1989, S. 72.

<sup>16</sup> Vgl. Nowak, 1989, S. 75. Vgl. auch Jasiewicz, 1989, S. 159ff. Eine starke Einkommensdifferenzierung abhängig von der Qualifikation unterstützten 1985 die Mehrheit aller Befragten (repräsentative Stichproben der gesamten erwachsenen Bevölkerung Polens 1985) unabhängig von der jeweils politischen Orientierung.

<sup>17</sup> Vgl. Nowak, 1989, S. 75.

<sup>18</sup> Vgl. Nowak, 1989, S. 87f.

<sup>19</sup> Vgl. Nowak, 1989, S. 88f.

Einflußmöglichkeiten im Betrieb und Einkommensungleichheit. Ein Fünftel der Bevölkerung lebte unter dem Existenzminimum, und gerade die jüngere Generation fühlte sich in bezug auf Verbrauchsgüter, Wohnungen und Autos benachteiligt<sup>20</sup>. In den achtziger Jahren nahm die positive Einstellung gegenüber der Privatwirtschaft immer mehr zu, während die staatliche Wirtschaft eher negativ bewertet wurde<sup>21</sup>. Viele Arbeiter und Angestellte glaubten, daß ihre Tätigkeiten am Arbeitsplatz sinnlos sind. Besonders verbreitet war diese Auffassung unter Beschäftigten, die durch bürokratische Regelungen gegängelt wurden, wodurch wirkliche und effektive Leistungen unmöglich gemacht wurden. Die Leistungsfähigkeit und Arbeitsmoral wurden dadurch weiter untergraben sowie der unvermeidliche Verfall beruflicher und sozialer Normen und Regelungen gefördert. Die häufigen Gesetzesänderungen trugen dazu bei, das Vertrauen in die Autorität der Gesetze und Zukunftsängste zu minimieren und Gefühle der Hilflosigkeit und Zynismus zu schüren<sup>22</sup>. Die Polen akzeptieren in der Regel sozialistische Werte, die mit den Idealen der sozialen Gerechtigkeit zusammenhängen und die Idee der verstaatlichten Gesellschaft verwirklichen. Aber mißbilligt werden Beschränkungen der Demokratie, wie Einschränkungen der Rede- und Versammlungsfreiheit und andere Verletzungen der Bürgerrechte. Die Ablehnung der Zentralisierung der Macht ist unter den höheren Bildungs- und Berufsgruppen am größten. Ansonsten ist diese abhängig von der eigenen Beteiligung im Machtapparat<sup>23</sup>. Eine landesweit durchgeführte Umfrage 1984 ergab, daß nur ca. ein Viertel der Befragten glaubte, daß man bestimmten staatlichen Einrichtungen trauen könnte. Insgesamt weisen Einstellungen gegenüber dem Machtapparat nur ein geringes Maß an Zustimmung auf. Die katholische Kirche fand allerdings die einmütige Unterstützung<sup>24</sup>. Heute kämpft die katholische Kirche als Institution um ihren Platz in der polnischen Demokratie: Sie hat seit der demokratischen Wende ihren politischen Einfluß in der Tagespolitik, insbesondere auch im Zusammenhang mit Wahlen geltend gemacht. Eine deutliche Mehrheit der Bevölkerung spricht sich jedoch gegen die Einflußnahme der katholischen Kirche in Politik und öffentlichem Leben aus und richtet sich nicht nach kirchlichen Wahlempfehlungen<sup>25</sup>. Die polnische Bevölkerung hat aber durch den Umgestaltungsprozeß viele Probleme zu bewältigen, wie beispielsweise durch die hohen Arbeitslosenzahlen belegt wird. Gerade in Polen spielt die Sorge um den Verlust heimischer Arbeitsplätze eine Rolle. Eine Umfrage über die Zukunftssorgen der Bevölkerung in Osteuropa ergab in Polen, daß ebenfalls das

<sup>20</sup> Vgl. Nowak, 1989, S. 75ff.

<sup>21</sup> Vgl. Nowak, 1989, S. 83.

<sup>22</sup> Vgl. Nowak, 1989, S. 84f.

<sup>23</sup> Vgl. Nowak, 1989, S. 91.

<sup>24</sup> Vgl. Nowak, 1989, S. 92f.

<sup>25</sup> Vgl. Bingen, 1996, S. 7f.

Ansteigen der Kriminalität und der Verfall moralischer Werte hoch bewertet wurden<sup>26</sup>. Das Demokratieverständnis beinhaltet für die polnische Bevölkerung sehr stark den Begriff der Freiheit, hängt für sie aber auch mit einer Rechtsstaatlichkeit und mit sozialen Werten zusammen. Die Zufriedenheit mit der Demokratie ergibt zwischen 1990 und 1993 eine zunehmende Unzufriedenheit, die sich in den folgenden Jahren leicht abschwächt. Dabei würde aber trotzdem eine Mehrheit der Bevölkerung die Demokratie einer Diktatur und ein Mehrparteiensystem einem Einparteiensystem vorziehen. Das Urteil über die Marktwirtschaft fiel Anfang der neunziger Jahre eher negativ aus. In Polen setzte aber ab 1994 eine Umkehr ein bis hin zu einer positiven Einschätzung. Der Staat wird aber nicht als Hoffnungsträger gesehen, sondern die Familie genießt das stärkste Vertrauen<sup>27</sup>. Die gewachsenen Einstellungen der polnischen Bevölkerung haben einen großen Einfluß auf die Zusammenarbeit zwischen Deutschen und Polen. Das betrifft nicht nur die Ausbildung in Polen, sondern ebenso die Einstellungen zur Arbeit, da beide Nationalitäten verschiedene Arbeits- und Verhaltensweisen am Arbeitsplatz haben, die zu Problemen einer erfolgreichen Zusammenarbeit führen können<sup>28</sup>. Dabei spielt aber eine Rolle, wie die beiden Nationalitäten sich gegenseitig bewerten, d. h. ob eher ein positiver oder negativer Zugang zur jeweils anderen Nationalität vorherrscht. Beide Möglichkeiten können aufgrund der gemeinsamen Vergangenheit möglich sein.

### *Das Bild der Deutschen in Polen*

Insgesamt interessieren sich die Polen sehr viel intensiver für die deutsche Geschichte und Gegenwart als umgekehrt<sup>29</sup>. In Polen ist das Interesse an Deutschland seit Jahren hoch, die deutsche Sprache erlebt einen Boom, dem weder Sprachinstitute noch Hochschulen so richtig entsprechen können<sup>30</sup>. Eine Studie des Zentrums zur Untersuchung der öffentlichen Meinung in Warschau untersuchte die Meinung der Polen über die Deutschen aus den Jahren 1987 und 1988. Dabei wurden positive Eigenschaften der Deutschen identifiziert, wie Ordnungsliebe, Kultur und gefestigte Arbeitsmuster, Arbeitseifer, Wirtschaftlichkeit, Sauberkeit, Fähigkeit, sich unterzuordnen, gute Arbeitsorganisation, Gesellschaftskultur und gute Verwaltung. Aber auch negative Eigenschaften wurden den Deutschen attestiert, wie Überheblichkeit, Einbildung

<sup>26</sup> Vgl. Gutberlet, 1997, S. 91.

<sup>27</sup> Vgl. Gutberlet, 1997, S. 92ff.

<sup>28</sup> Vgl. zur Umgestaltung des Bildungswesens in Polen nach der Wende Steier-Jordan, 1995, S. 10f.

<sup>29</sup> Vgl. Löffler, 1989, S. 307.

<sup>30</sup> Vgl. Olesky, 1994, S. 14.

und Größenwahn, abschätziges Verhalten zu Polen, Hochmut, Dünkel und Stolz, Nazivergangenheit, Aggressivität und Feindlichkeit gegenüber anderen Nationen, Rassismus, Chauvinismus und Nationalismus, Habgier und Eroberungssucht, Lärmen und Derbheit sowie blinder Gehorsam und Übereifer<sup>31</sup>. Dabei wurden aber mehr positive als negative Beurteilungen abgegeben<sup>32</sup>. Das Bild der Deutschen in der polnischen Öffentlichkeit verbessert sich aber systematisch. In den letzten Jahren ist die Antipathie um fast die Hälfte zurückgegangen, die Sympathie analog gestiegen. Nur 5% der Polen glauben noch, daß die Gefahr von jenseits der Oder größer ist als jenseits der Bug. Der Grund für diesen Meinungsumschwung könnte darin liegen, daß Polen sich als demokratischer Rechtsstaat und als Marktwirtschaft Deutschland annähert. Dabei werden Emotionen abgebaut, und konkrete, gemeinsame Interessen rücken in den Vordergrund<sup>33</sup>.

### *Das Bild der Polen in Deutschland*

Vor der Wende war das Polenbild in Westdeutschland von verschiedenen Faktoren geprägt, die Polen als ein Land des Osten charakterisieren, mit niedrigem Lebensstandard und mangelnder Arbeitsmoral, aber auch durch den Kampf um Demokratisierung<sup>34</sup>. Nach der Wende könnte sich dieses Bild verändert haben, da der Kontakt in allen Bereichen gestiegen ist, wobei gerade der wirtschaftliche Bereich eine entscheidende Rolle spielt. Trotzdem werden aber auch eine Reihe von Vorurteilen in der deutschen Bevölkerung eine Rolle spielen, da die eigene wirtschaftliche Situation als besser wahrgenommen wird und sich dadurch ein gewisses Überlegenheitsgefühl einstellen könnte. Trotzdem sind für eine positive weitere Entwicklung deutsch-polnischer Beziehungen die Grundsteine gelegt.

### *Weitere Entwicklung deutsch-polnischer Beziehungen*

Diese steht vor dem Hintergrund der Umgestaltung der polnischen Wirtschaft, wobei der Zugang zu den Märkten, Wissen (darunter Transfer von Technologien), Institutionen, Kapital und Hilfe vorrangig ist<sup>35</sup>. Eine der wichtigsten Aufgaben sieht Polen darin, das Kapital westlicher Länder zu dauer-

<sup>31</sup> Eigenschaften nach der Häufigkeit der Nennung geordnet.

<sup>32</sup> Vgl. Gareis, 1996, S. 58.

<sup>33</sup> Vgl. Olesky, 1994, S. 11f. Vgl. dazu auch Wolff-Poweska, 1996, S. 33f., Krzeminski, 1996, S. 42., Sakson, 1996, S. 57ff. und Gareis, 1996, S. 60ff.

<sup>34</sup> Vgl. Löffler, 1989, S. 314ff.

<sup>35</sup> Vgl. Skubiszewski, 1993, S. 19.



haften Investitionen in Polen zu motivieren<sup>36</sup>. Dabei besteht allerdings ein Problem in der polnischen Industrie: Die Produktionsanlagen sind veraltet, und damit ist ein überproportionaler Einsatz von Ressourcen notwendig<sup>37</sup>. So ist Polen auf doppelte Weise gezwungen, mit Deutschland ein konstruktives Verhältnis zu pflegen, da Deutschland ein Nachbarland von beträchtlicher Größe und anerkanntem politischen und ökonomischen Gewicht ist und Deutschland intensiv in westliche Strukturen, Unionen und Institutionen eingebunden ist, in die Polen mit aller Macht drängt<sup>38</sup>.

Politiker auf beiden Seiten haben die Notwendigkeit einer grenzüberschreitenden Zusammenarbeit erkannt. Eine Vielzahl von Initiativen und grenzüberschreitenden Projekten wurde entwickelt<sup>39</sup>. Dabei entdeckt auch Polen seine Wichtigkeit durch seine Brückenfunktion zwischen Ost und West<sup>40</sup>. Aus diesem Grund ist Polen für Deutschland ein wichtiger Partner für die Ausweitung der Internationalisierungsbestrebungen geworden<sup>41</sup>.

"Auch Deutschland hat jenseits seiner Ostgrenze den Nachbarn, den es haben will – einen verantwortungsbewußten und stabilen Partner. Es liegt heute und morgen im ureigensten deutschen Interesse, diese Stabilität zu fördern, durch bilaterale Zusammenarbeit ebenso wie durch geduldigen und konsequenten Einsatz für Polen in Brüssel"<sup>42</sup>. Durch die Öffnung Osteuropas<sup>43</sup>, d.h. durch die Privatisierung und Liberalisierung der osteuropäischen Märkte hat auch die Bundesrepublik Deutschland großes Interesse an Direktinvestitionen in den osteuropäischen Ländern<sup>44</sup>. Diese Tendenz zur Internationalisierung der Absatzmärkte gilt aber auch für Unternehmen, die bisher vorwiegend national operierten, die aber in den nicht gesättigten Märkten Osteuropas große Chancen sehen<sup>45</sup>. Wegen der zur Zeit noch unzureichenden Produktionsbedingungen und des begrenzten Absatzpotentials in Osteuropa

<sup>36</sup> Vgl. *Skubiszewski*, 1993, S. 25.

<sup>37</sup> Vgl. *Riechers*, 1996, S. S. 67.

<sup>38</sup> Vgl. *Oschlies*, 1996, S. 6 und *Gareis*, 1996, S. 38f.

<sup>39</sup> Vgl. *Bingen*, 1996, S. 169.

<sup>40</sup> Vgl. *Krzeminski*, 1993, S. 192 und *Gareis*, 1996, S. 38f.

<sup>41</sup> Vgl. *Festing*, 1996, S. 2f, *Perlitz*, 1995, S. 17, *Berger*, 1997, S. 25, o. V., Statistisches Jahrbuch, 1997, S. 706 und *Jungnickel*, 1992, S. 46ff. Über die kontinuierliche Zunahme der ausländischen Direktinvestitionen in der Bundesrepublik Deutschland und deutscher Direktinvestitionen im Ausland.

<sup>42</sup> *Olesky*, 1994, S. 13f. Vortrag des Marschalls des Sejm der Republik Polen.

<sup>43</sup> Gemeint sind im folgenden die Länder des ehemaligen Ostblocks in Ost- und Mitteleuropa.

<sup>44</sup> Vgl. *Kitterer*, 1992, S. 160., o. V., Osteuropa-Perspektiven, 1993, S. 11. und *Danylow*, 1997, S. 1.

<sup>45</sup> Vgl. *Zentes*, 1995, S. 4.

sind Prognosen nur schwer zu treffen<sup>46</sup>, aber die positiven Argumente und Entwicklungsmöglichkeiten scheinen doch zu überwiegen. Innerhalb Osteuropas hat Polen, durch den relativ weit fortgeschrittenen wirtschaftlichen Wandel, den großen Absatzmarkt und durch die in kurzer Zeit geschaffenen attraktiven Bedingungen für Auslandsinvestitionen bereits einen großen und immer noch steigenden Bestand deutscher Investitionen zu verzeichnen<sup>47</sup>. Polen ist eines der fortgeschrittensten Länder Osteuropas mit hohem Potential und weist bereits eine hohe Anzahl von deutsch-polnischen Unternehmen auf, so daß die vorliegende Untersuchung nicht nur theoretisch einen Erkenntniswert darbringt, sondern auch praktisch von hoher Relevanz ist.

## 1.2. Einflüsse auf die deutsch-polnische Zusammenarbeit

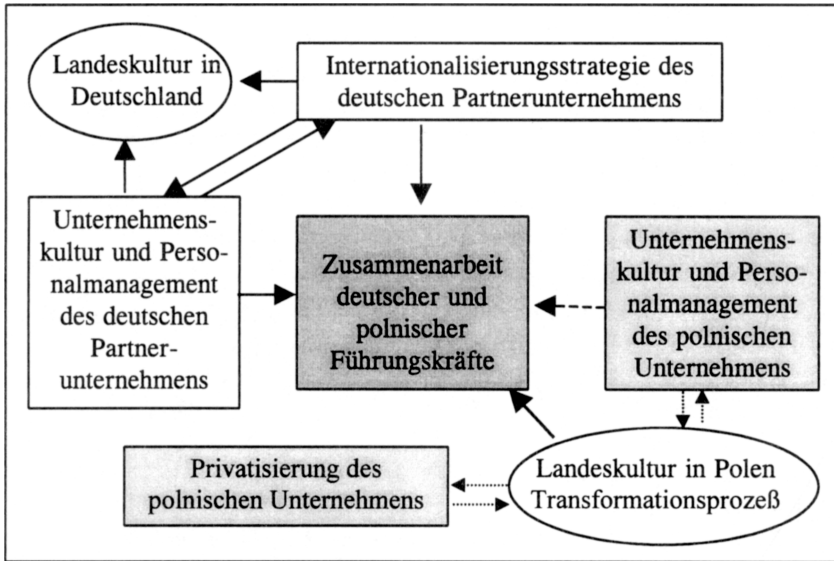
Insgesamt wird deutlich, daß Polen und Deutschland zum einen eine ganz besondere Geschichte verbindet, die auch heute noch einen Einfluß ausübt. Zum anderen ist aber gerade aus dem Grund die Zusammenarbeit auf allen Ebenen intensiver als mit anderen osteuropäischen Ländern gewesen. Mit dem Transformationsprozeß gewinnt die wirtschaftliche Zusammenarbeit an Bedeutung. Diese findet einmal auf individueller Ebene (d. h. zwischen den Führungskräften im Unternehmen), aber auch auf Unternehmensebene (d. h. zwischen Unternehmen beider Länder) statt. Eine Rolle für diese Zusammenarbeit spielen verschiedene Einflüsse, die sowohl von polnischer Seite als auch von deutscher Seite wirken. Dabei soll der Fokus aber auf das Arbeitsleben gelegt werden, d. h. auf alle Bereiche, die die Zusammenarbeit der Führungskräfte unternehmensübergreifend oder im Unternehmen beeinflussen können. Diese Einflüsse werden in der folgenden Abbildung für ein deutsch-polnisches Unternehmen in Polen dargestellt.

Die Basis für die Zusammenarbeit ist der Transformationsprozeß in Polen, der die polnische Landeskultur in einem nicht unerheblichen Maße beeinflusst. Dieser schließt die Privatisierung polnischer Unternehmen ein, da diese eine Voraussetzung für den Übergang von der Plan- zur Marktwirtschaft darstellt.

---

<sup>46</sup> Vgl. *Jungnickel*, 1992, S. 68.

<sup>47</sup> Vgl. *Hirn/Nölting*, 1994, S. 84ff. und *Danylow*, 1997, S. 2ff.



Quelle: In Anlehnung an Scholz, 1994, S. 762.

Abbildung 1: Einflüsse auf die interkulturelle Zusammenarbeit

Da bei deutschen Investitionen in Polen (das gilt generell für westliche Investitionen in osteuropäischen Ländern) nicht immer polnische Unternehmen direkt beteiligt sind, ist der Einfluß der Privatisierungsstrategie in Polen, der Unternehmenskultur und des Personalmanagements aus polnischen Unternehmen mehr oder weniger stark gegeben. Aber in jedem Fall sind die polnischen Führungskräfte durch die jeweiligen polnischen Unternehmenskulturen und die Personalmanagementaktivitäten in polnischen staatlichen Unternehmen vor der Transformation geprägt, so daß dieser Einfluß einbezogen werden muß. Aber auch ohne eine direkte Beteiligung polnischer Unternehmen müssen immer Führungskräfte aus mindestens zwei Nationen zusammenarbeiten, so daß die Basis für eine interkulturelle Zusammenarbeit in jedem Fall gegeben ist. Die Landeskultur in Deutschland hat zwar nur einen indirekten Einfluß über die an der Zusammenarbeit beteiligten deutschen Führungskräfte. Da aber Menschen ganz entscheidend von ihrer Landeskultur geprägt sind, müssen die Einflüsse beider Landeskulturen in die Überlegungen einbezogen werden. Daneben sind die Führungskräfte ebenfalls durch die Unternehmenskulturen der beteiligten Unternehmen beeinflusst, die auf die Zusammenarbeit entscheidend wirken können. Für die Gestaltung der Personalmanagementaktivitäten und der Unternehmenskultur ist zusätzlich noch die Internationalisierungsstrategie des in Polen investierenden Unternehmens von Bedeutung, da durch diese Strategie Interdependenzen zwischen einzelnen Bereichen organi-

sirt werden und eine bestimmte Ausgestaltung der Personalmanagementaktivitäten nach sich ziehen und so auch ein direkter Einfluß auf die Zusammenarbeit im deutsch-polnischen Unternehmen wirkt. Für eine erfolgreiche interkulturelle Zusammenarbeit sind verschiedene Aspekte des Personalmanagements des deutschen und des evtl. beteiligten polnischen Unternehmens zu beachten<sup>48</sup>. Relevant ist dabei der Personaleinsatz der Führungskräfte<sup>49</sup>, wobei für die Ausgestaltung von Auslandseinsätzen aber auch die Qualifizierung der Führungskräfte für die Zusammenarbeit von Bedeutung ist.

Durch die Globalisierung der Märkte und die Internationalisierung der Unternehmen insgesamt werden Sprachkenntnisse und intensive Auseinandersetzungen mit fremden Kulturen immer wichtiger. Zusammenarbeit von Mitarbeitern unterschiedlicher Nationalitäten wird auf allen Unternehmensebenen vorzufinden sein<sup>50</sup>. Die weitere Entwicklung wird durch die steigenden deutschen Investitionen in Polen von einer immer intensiveren Zusammenarbeit geprägt sein, so daß dieses Thema für wirtschaftliche Kooperationen eine immer größere Bedeutung annehmen wird. Entscheidend für die Art der interkulturellen Zusammenarbeit, besonders für den Umgang miteinander, ist die Kommunikation zwischen den Führungskräften und damit auch zwischen den Unternehmen, wobei auch alle Einflüsse einbezogen werden müssen, die die Art der Zusammenarbeit bestimmen. Seit langem ist die Zusammenarbeit in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur als ein relevantes Thema behandelt worden. Auch die Unternehmen haben durch die zunehmende Internationalisierung die Bedeutung der Einbeziehung der Kultur in strategische Überlegungen erkannt. Durch die zunehmende Internationalisierung, die nun auch Osteuropa und damit auch Polen einschließt, ergeben sich durch den sich verschärfenden internationalen Wettbewerb für die Unternehmen westlicher Industrienationen hohe Anforderungen an das Management<sup>51</sup>. In der praktischen Ausgestaltung und den entsprechenden Personalmanagementaktivitäten sind noch zahlreiche Mängel zu erkennen, gerade in bezug auf die Transformationsprozesse in den osteuropäischen Ländern. Da sich die Literatur vor allem auf die Westliche Welt und Südostasien bezieht, sind Auslandsaktivitä-

<sup>48</sup> In dieser Untersuchung werden sowohl deutsche Tochterunternehmen in Polen als auch deutsch-polnische Gemeinschaftsunternehmen betrachtet, die zu dem Begriff "kulturelles Joint Venture" zusammengefaßt werden.

<sup>49</sup> Hier werden nur Führungskräfte betrachtet, weil das Unternehmen auf diese, besonders in der ersten Phase des Auslandsengagements, angewiesen ist und diese für die interkulturelle Zusammenarbeit von entscheidender Bedeutung sind. Zur Schlüsselrolle der Führungskräfte bzw. des Personalmanagements besonders bei Auslandstätigkeiten vgl. *Klimecki*, 1996, S. 339f., *Festing*, 1996, S. 7, *Paauwe/Dewe*, 1995, S. 80ff. und *Schulz/Pobel*, 1996, S. 17.

<sup>50</sup> Vgl. *Fröhlich/Maier*, 1991, S. 12.

<sup>51</sup> Vgl. *Frese*, 1994, S. 3.

ten in Osteuropa<sup>52</sup>, und in diesem Zusammenhang besonders in Polen, ein relativ neues und daher noch wenig behandeltes und erforschtes Thema. Infolgedessen ergibt sich der Bereich der interkulturellen Zusammenarbeit in Polen, bezogen auf die dafür bedeutsamen Personalaktivitäten und die Kultureinflüsse, sowohl für die Praxis als auch für die Theorie als ein neues Forschungsfeld.

### 1.3. Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

In den vorangegangenen Ausführungen wurden die engen Beziehungen zwischen Deutschland und Polen deutlich sowie die Relevanz aller Einflüsse, die für die Zusammenarbeit im wirtschaftlichen Bereich bedeutsam sind. Diese werden im späteren Verlauf der Arbeit genau theoretisch und empirisch untersucht. Die Bedeutung der Kulturen gerade im internationalen Kontext für wirtschaftliche Kooperationen ist in der Literatur bereits theoretisch und empirisch eingehend untersucht worden. In dieser Untersuchung wird aus diesem Grund die Diskussion um Unternehmens- und Landeskultur nur insoweit aufgegriffen, wie sie für die deutsch-polnische Zusammenarbeit von Bedeutung ist bzw. wie die Kulturen durch den Transformationsprozeß Einflüsse auf die Zusammenarbeit zeigen. Durch die bereits sehr ausführliche Diskussion der Internationalisierungsstrategien in der internationalen Managementliteratur ist der Zusammenhang zwischen der Internationalisierung und Ausgestaltung von Personalmanagementaktivitäten sowie der Einfluß der Kultur bereits nachgewiesen. Da durch diese aber beide Bereiche miteinander verbunden werden können, werden diese in bezug auf deutsch-polnische Kooperationen analysiert. Deshalb ist der kulturelle Kontext auch für diese Untersuchung von großer Bedeutung, da dieser die Ausgestaltung der entsprechenden Personalmanagementmaßnahmen bedingt.

Diese relevanten Personalmanagementaktivitäten, durch die eine interkulturelle Zusammenarbeit verbessert werden kann, sind in der Literatur ausführlich dargestellt. Die Zusammenarbeit aber zwischen Personen, die sich in einem radikalen Veränderungsprozeß befinden, mit den Personen, die sich in dem angestrebten Umfeld befinden, hat sich durch die Umgestaltungsprozesse im gesamten ehemaligen RGW als ein neues Forschungsfeld ergeben.

---

<sup>52</sup> Gemeint sind im folgenden die Länder des ehemaligen Ostblocks in Ost- und Mitteleuropa.

Zu Beginn der Wende stiegen zwar Auslandsinvestitionen in den Transformationsländern rapide an, doch waren die Rahmenbedingungen zu der Zeit oftmals noch so undurchsichtig, daß sich die Unternehmen hauptsächlich mit rechtlichen und administrativen Problemen beschäftigt haben. Inzwischen sind die Rahmenbedingungen stabiler geworden, so daß nun Personalmanagementaspekte und damit auch der Umgang miteinander für die Unternehmen immer wichtiger werden. Auch in der personalwirtschaftlichen Literatur wird die wachsende Bedeutung der Menschen im Unternehmen als Wettbewerbsfaktor erkannt. Durch die neuen Anforderungen der fortschreitenden Internationalisierung wie die zunehmende Komplexität, Vielfalt und Wandel, die an das Management gestellt werden, sind die "Human Ressourcen" des Unternehmens immer mehr gefordert. Sie müssen das einbringen, was durch Sachmittel nicht erzeugt werden kann: situations- und kulturspezifische Kommunikation, aktive Zusammenarbeit und flexibles Reagieren auf veränderte Gegebenheiten<sup>53</sup>. Für das Personalmanagement im internationalen Kontext sollen in dieser Arbeit im Hinblick auf die Zusammenarbeit verschiedene Besetzungsstrategien sowie die Gestaltung der Auslandseinsätze in beide Richtungen und Personalentwicklungsaktivitäten als relevante Maßnahmen betrachtet werden. Die enge Verbindung aller angesprochenen Einflüsse soll sowohl durch die theoretische Analyse des Themas als auch durch Ergebnisse der Befragung deutlich werden. Das Thema der Arbeit bedingt eine explorative und qualitative empirische Untersuchung, um möglichst tiefgreifend die vorher beschriebenen Einflüsse einbeziehen zu können. Insgesamt sollen die Bereiche Kultur und Internationalisierung als relevante Einflüsse auf die interkulturelle Zusammenarbeit betrachtet werden und die Personalmanagementaktivitäten als gestaltende Elemente der Zusammenarbeit, wodurch diese ebenfalls beeinflusst werden kann. Die Interdependenzen untereinander werden in den einzelnen Abschnitten ausführlich dargestellt.

Im ersten Abschnitt des theoretischen Teils der Arbeit wird die Entwicklung Osteuropas betrachtet. Speziell werden die wirtschaftliche Entwicklung, die Privatisierungsentwicklungen, die Veränderung der rechtlichen Rahmenbedingungen sowie die Entwicklung der westlichen Direktinvestitionen in bezug auf Polen dargestellt. Zusätzlich sind die Gründe der Unternehmen, in Polen zu investieren sowie die Auswirkung solcher Investitionen auf die Wirtschaftsentwicklung der osteuropäischen Länder von Bedeutung. Dabei wird zusätzlich die Beteiligungsform der zu untersuchenden Unternehmen dargestellt. Die Struktur dieser Arbeit wird durch die folgende Abbildung verdeutlicht.

---

<sup>53</sup> Vgl. *Clermont/Schmeisser*, 1997, S. 3.



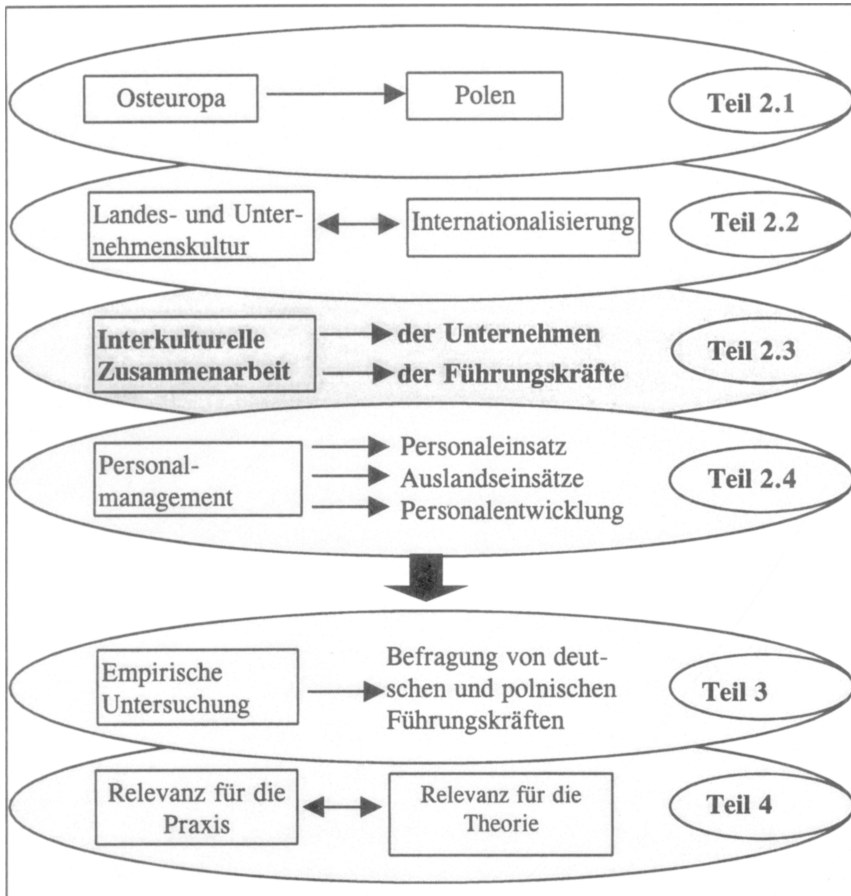


Abbildung 2: Struktur der vorliegenden Untersuchung

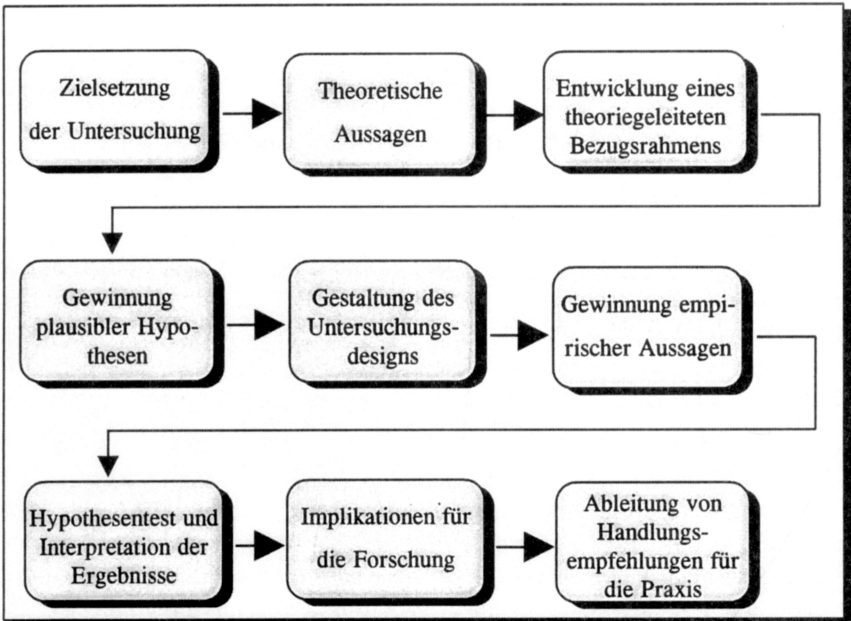
Differenziert wird zunächst zwischen Joint Ventures und Tochtergesellschaften deutscher Unternehmen in Polen, worauf dann eine Abgrenzung des Begriffes "kulturelles Joint Venture" erfolgt, der zugleich die gemeinsame Betrachtung von Joint Ventures und Tochterunternehmen ermöglicht. Nach der Beschreibung der Bedeutung der Kultureinflüsse im zweiten Abschnitt, wobei die Relevanz des Verhältnisses von Unternehmens- und Landeskultur und die verschiedenen Internationalisierungsstrategien deutlich werden, werden die Arten interkultureller Zusammenarbeit und ihrer Bedeutung im dritten Abschnitt sowie im vierten Abschnitt des theoretischen Teils die Rolle des internationalen Personalmanagements dargestellt. Dabei wird insbesondere auf die Personaleinsatzstrategien in Verbindung mit Auslandseinsätzen und Perso-

alententwicklungsaktivitäten eingegangen. Der theoretische Bezugsrahmen wird im zweiten Hauptteil der Arbeit empirisch beleuchtet. Die Befragung von sowohl deutschen als auch polnischen Führungskräften in Deutschland und Polen erfaßt die zuvor dargestellten Bereiche und überprüft diese auf ihre Relevanz. Anschließend folgt eine Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse, und es werden sowohl Implikationen für die Forschung entwickelt als auch Handlungsempfehlungen für die Praxis gegeben, da dieses Thema zum einen für die weitere Forschung, zum anderen auch für deutsche und polnische Unternehmen von hoher Relevanz ist. Dabei soll für die beschriebenen Aspekte ein Bezugsrahmen entwickelt werden, der alle relevante Bereiche einbezieht. Zielsetzung der Untersuchung ist, unter Einbeziehung der kulturellen Einflüsse Problembereiche der Zusammenarbeit zwischen polnischen und deutschen Führungskräfte aufzudecken und daraufhin Personalmanagementmaßnahmen zu analysieren, die zu der Verminderung dieser Probleme beitragen können. Konkret sollen folgende Bereiche untersucht werden:

- Entwicklung des Transformationsprozesses bis heute.
- Bedeutung und Einfluß der Kulturen auf die Führungskräfte.
- Bezug zwischen Kultur und Personalmanagement durch die Internationalisierungsstrategien.
- Ausgestaltung der interkulturellen Zusammenarbeit bei deutsch-polnischen Kooperationen.
- Möglichkeiten von Personalmanagementaktivitäten im internationalen Kontext.

Aus einer theoretischen Analyse des Themas und einer darauf aufbauenden Befragung von deutschen und polnischen Führungskräften, die jeweils mit der anderen Nationalität zusammenarbeiten, sollen die Problembereiche der Zusammenarbeit und des Personalmanagements und ihre Ursachen bei deutschen Investitionen in Polen entwickelt werden. Dabei wird ganz konkret auf den Umgestaltungsprozeß in Polen eingegangen, da dieser als entscheidend für die Zusammenarbeit angesehen werden kann. Darauf basierend werden Folgerungen abgeleitet, die sich auf Forschungsdefizite in diesen Bereichen und auf praktische Empfehlungen für deutsche Unternehmen, die sich im polnischen Markt engagieren, beziehen. Zur Verdeutlichung der wissenschaftstheoretischen Durchführung der Arbeit hilft die folgende Abbildung:





Quelle: In Anlehnung an Holtbrügge, 1995, S. 25.

Abbildung 3: Wissenschaftstheoretische Durchführung der Untersuchung

Diese Vorgehensweise entspricht der vorher dargestellten Struktur der Untersuchung nur aus theoretischer Sicht. Entscheidend ist dabei, daß zunächst die theoretische Relevanz des Themas aufgrund bereits durchgeführter Forschungen und Untersuchungen untersucht wird, um so die Hypothesen für den empirischen Teil formulieren zu können. Diese werden dann durch die Befragung der Führungskräfte überprüft und entweder bestätigt oder verworfen. Diese Ergebnisse werden auf Interdependenzen untersucht und interpretiert, um sowohl Erkenntnisse für die weitere Forschung zu verwerten als auch praktische Handlungsempfehlungen ableiten zu können. So wird die Forschung ergänzt um den neuen Blickwinkel der Umgestaltungsprozesse in Polen. Für die Praxis wird die Bedeutung der Zusammenarbeit und Personalmanagementaktivitäten bei einer Internationalisierung deutlicher, um damit Praxis und Theorie zu einer größeren Übereinstimmung zu bringen.

## 2. Theoretische Grundlagen als Bezugsrahmen

In diesem Abschnitt werden die relevanten Untersuchungsbereiche theoretisch dargestellt und im Hinblick auf die vorliegende Themenstellung analysiert. Zunächst wird auf die Bedeutung des Wandels im gesamten Wirtschaftsraum Osteuropas eingegangen und verschiedene für diese Untersuchung relevante Problembereiche anhand einiger ausgewählter Länder dargestellt. Danach werden Besonderheiten Polens herausgestellt sowie die deutsch-polnischen Beziehungen. Nach Analyse dieser Rahmenbedingungen wird der Untersuchungsgegenstand der kulturellen Joint Ventures beschrieben und eingegrenzt.

Die wirtschaftlichen Bedingungen in Polen werden relativ ausführlich dargestellt. Der Grund liegt darin, die Leser auf die Bedeutung der Veränderungsprozesse in Polen ausdrücklich hinzuweisen. Außerdem sind die Bedingungen und Fortschritte des Transformationsprozesses mit ihren unterschiedlichen Aspekten die Ausgangsbasis für diese Untersuchung und können daher als Informationsgrundlagen aufgefaßt werden. Der Transformationsprozeß in Polen wird in der empirischen Untersuchung zwar nicht erfaßt, sondern nur seine Auswirkungen auf die Zusammenarbeit der Führungskräfte, doch liegen über diesen bereits umfangreiche Werke vor, dessen wesentliche Inhalte in den folgenden Punkten dargestellt werden.

### 2.1. Polen als ein Land Osteuropas im Wandel

Osteuropa befindet sich gegenwärtig in einem Stadium der Umwandlung. 1989 wurde innerhalb weniger Wochen ein über 40 Jahre bestehendes politisches Gesellschaftssystem beendet, so daß die osteuropäischen Länder als neue Demokratien vor der Herausforderung stehen, simultan einen politischen Transformationsprozeß in Richtung Demokratie und einen wirtschaftlichen Transformationsprozeß in Richtung Marktwirtschaft durchführen zu müssen<sup>54</sup>.

---

<sup>54</sup> Vgl. *Androsch*, 1996, S. 26ff., *Reisinger*, 1994, S. 22 und auch *Gabanyi*, 1997, S. 3ff. Sie beschreibt die unterschiedlichen Umbrüche in den einzelnen Ländern Osteuropas: ein präventiver legaler Wandel in Polen und Ungarn ("*Refolution*" zusammengesetzt aus Reform und Revolution), unblutiger, gewaltsamer Wandel in der ehem. DDR, der ehem. CSFR und Bulgarien und ein blutiger, gewaltsamer Wandel in Rumänien.

### 2.1.1. Die Bedeutung des Transformationsprozesses

Nach Lang wird der Transformationsprozeß in einer weiten Fassung definiert: Er soll "... als ein gesteuerter und eigendynamischer sozio-kultureller Prozeß, der grundlegende Veränderungen von politisch-rechtlichen, technologischen, wirtschaftlichen, organisatorischen und sozialen Strukturen und der ihnen zugrunde liegenden Werte, Denk- und Verhaltensweisen der Individuen, Gruppen, ihrer Lebenswelten und Organisationen in der Gesellschaft verstanden werden"<sup>55</sup>. Bedeutende Elemente der Transformation betreffen neben der makroökonomischen Stabilisierung, Freilegung der Marktmechanismen, Liberalisierung der Außenwirtschaft, der Finanzmärkte und des Kreditwesens, soziale Absicherung der Transformation und Demokratisierung und Staatsreform, besonders die Privatisierung der Unternehmen, die oft als der entscheidende Bereich der Transformation bezeichnet wird<sup>56</sup>. Für westliche Investitionen in osteuropäische Länder sind dabei insbesondere die Rahmenbedingungen für Auslandsinvestitionen, die wirtschaftliche Entwicklung der Länder und der Fortschritt der Privatisierung interessant, da diese Faktoren zu einen Auskunft über die Stabilität und Wachstumschancen der Gesellschaft geben und zum anderen die eigene Investition direkt tangieren.

Der Transformationsprozeß bewirkt aber auf der wirtschaftlichen Seite rückläufige Tendenzen, wie u. a. eine zunehmende Arbeitslosigkeit und Unsicherheit und ein sinkendes Realeinkommen<sup>57</sup>. Im alten Regime wurde der Arbeitsplatz durch den Staat als universeller Arbeitgeber garantiert, so daß Arbeit als gesellschaftlich verbrieftes Recht galt. Dabei wurde Leistungsvermögen durch politisches Bewußtsein ergänzt<sup>58</sup>. Es wurde eine Politik der Vollbeschäftigung verfolgt, die in Politik der Überbeschäftigung, für den einzelnen Arbeitnehmer dann als Arbeitslosigkeit am Arbeitsplatz mündete. Ergebnis dieser Politik sind auch die derzeitigen Probleme in Osteuropa: steigende Arbeitslosenzahlen, fehlende Erfahrung mit dem Umgang von Bewerbungen und fehlende Kenntnis der Marktwirtschaft<sup>59</sup>.

Aber ist einmal die fundamentale Entscheidung zugunsten der Marktwirtschaft gefallen, dann müssen viele Rahmenbedingungen neu geschaffen bzw. verändert werden<sup>60</sup>. Diese Änderung verlangt von der Bevölkerung hohe Op-

<sup>55</sup> Lang, 1996, S. 9.

<sup>56</sup> Vgl. Bald, 1995, S. 27ff.

<sup>57</sup> Vgl. Domsch/Ladwig, 1994, S. 98f.

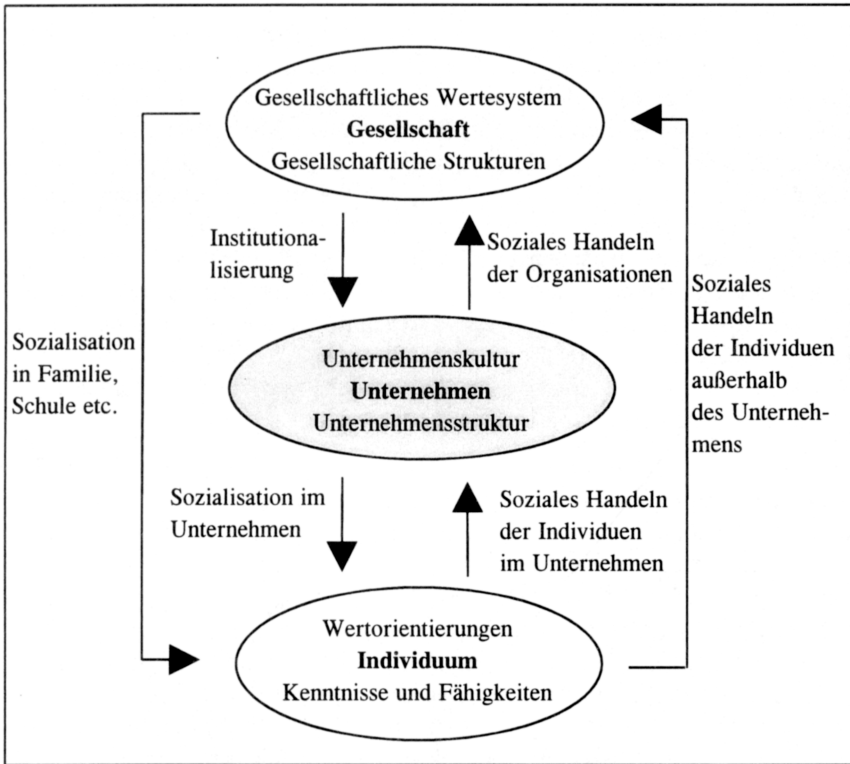
<sup>58</sup> Vgl. Bittner/Reisch, 1994, S. 51.

<sup>59</sup> Vgl. Domsch/Bledowski/Bock/Hadler/Lichtenberger, 1992, S. 112ff.

<sup>60</sup> Vgl. Androsch, 1996, S. 51ff., Brezinski, 1996, S. 132ff. und Dauderstädt/Domitra/Ehrke, 1992, S. 119ff. genauer zu Stabilisierungs- und Reformmaßnahmen.

fer<sup>61</sup>. Der Großteil der Bevölkerung lebt zur Zeit unter schlechteren wirtschaftlichen Bedingungen als zu Zeiten der Planwirtschaft<sup>62</sup>.

Diese verschiedenen Ebenen der Transformation und ihre wechselseitige Beeinflussung sind in Abbildung 4 dargestellt.



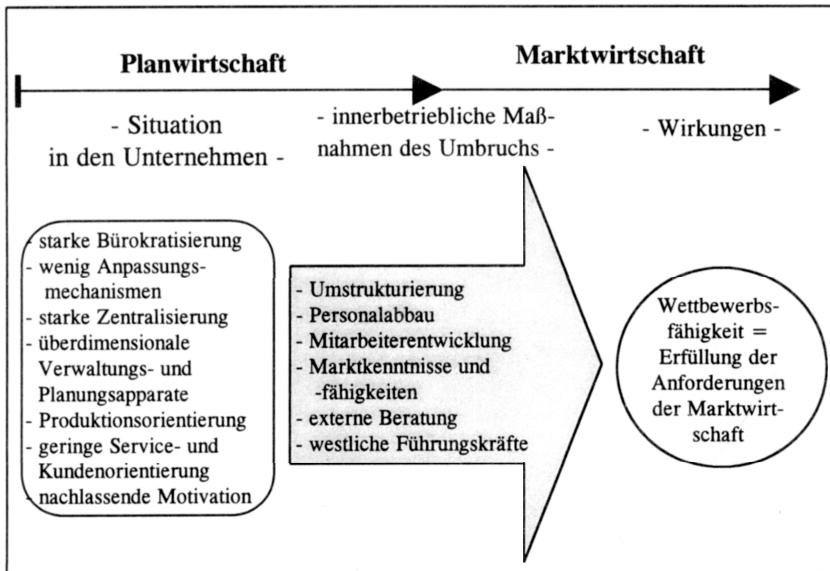
Quelle: Lang, 1996, S. 10.

Abbildung 4: Ebenen der Transformation

<sup>61</sup> Vgl. Androsch, 1996, S. 85.

<sup>62</sup> Vgl. Seifert/Rose, 1996, S.11ff. Die wirtschaftliche Situation des eigenen Haushaltes wird im Vergleich von vor 5 Jahren vom überwiegendem Teil der Osteuropäer als schlechter wahrgenommen (Stand 1993 und 1994). Aber das wird meist als vorübergehend angesehen. Dabei ist die Haltung der Bevölkerung zu den Veränderungen wichtig für die weitere Entwicklung in Richtung Marktwirtschaft. Vgl. auch Gorniak/Jerschina, 1996, S. 76. Bei einer Befragung 1994 stellte sich heraus, daß 53% der Befragten (1900 polnische Erwachsene) nicht genug Geld für Essen oder Kleidung haben. Vgl. auch Salowsky, 1993, S. 95f. Die Reallöhne sind in allen osteuropäischen Reformstaaten (bis auf Ungarn) seit 1985 bis 1992 gesunken.

Eine Verbesserung der Lage ist in naher Zukunft nicht absehbar. Im Gegenteil, zunächst ist von einer weiteren Verschlechterung auszugehen. Aber genauso entstehen für die Unternehmen in den osteuropäischen Ländern durch den Transformationsprozeß massive Probleme. Umfangreiche Maßnahmen sind erforderlich, um die inländischen Unternehmen auf die neuen Bedingungen einzustellen.



Quelle: Nach Töpfer, 1996, S. 50.

Abbildung 5: Innerbetriebliche Probleme des Wandels in Osteuropa

Die Problembereiche, die zwar durch die in Abbildung 5 aufgeführten Maßnahmen verringert werden könnten, deren gleichzeitige Durchführung in der Praxis jedoch oft nicht möglich ist<sup>63</sup>, betreffen grundsätzlich alle Unternehmen, die umgestaltet werden. Durch westliche Führungskräfte, die aufgrund zunehmender Investitionen vermehrt in den osteuropäischen Ländern eingesetzt werden, sind zwar Hilfen in Bezug auf den Know-how-Transfer zu erwarten, aber es entstehen zusätzliche kulturelle Probleme in der Zusammenarbeit. Grundsätzlich könnte aber ein osteuropäisches Unternehmen mit westlicher Hilfe schneller auf neue Marktgegebenheiten reagieren als ohne

<sup>63</sup> Vgl. Töpfer, 1996, S. 50. Vgl. auch Pendergast, 1995, S. 217f. Die osteuropäischen Unternehmen brauchen gerade bei internen Managementstrukturen, -fähigkeiten und -praktiken eine umfassende Transformation. Das betrifft das zentralisierte Management, die mangelnde Wettbewerbserfahrung, das geringe Qualitätsbewusstsein und die geringe Gewinnorientierung sowie die Überbeschäftigung in den Unternehmen.

westliches Know-how. Wie der Stand der Privatisierungsbemühungen in Osteuropa im allgemeinen aussieht, inwieweit bereits Rahmenbedingungen für ausländische Investoren geschaffen wurden und wie viele Investitionen bereits getätigt wurden, wird im folgenden Punkt dargestellt.

### 2.1.2. Bereiche des Transformationsprozesses in Polen

Hier werden zunächst allgemeine Tendenzen angesprochen, die dann speziell für Polen beschrieben werden. Im Vergleich werden hauptsächlich die ebenfalls fortgeschrittenen Länder Ungarn und die Tschechische Republik angegeben, aber ebenfalls Rußland, als ein Land mit großem Marktpotential, die aber bisher in der wirtschaftlichen und transformatorischen Entwicklung noch zurückliegen. Der Transformationsprozeß beinhaltet den Aufbau neuer politischer, sozialer und wirtschaftlicher Strukturen. Dieser war zunächst von einer Verstärkung einer wirtschaftlichen Krise begleitet, die durch Ausprägungen der kurzfristigen Wirtschaftsindikatoren deutlich wird<sup>64</sup>. Diese werden nun kurz gezeigt.

#### *Wirtschaftliche Lage*

Die wirtschaftliche Entwicklung in Polen ist durch ein starkes Wachstum gekennzeichnet; dies steht nicht nur im Gegensatz zur Entwicklung in der Tschechischen Republik und Ungarn, sondern auch im Gegensatz zur Entwicklung in Europa. So wurde im Jahre 1995 eine Steigerung des Bruttoinlandsprodukts (BIP) von 7% erreicht, während im Jahr 1993 nur ein Wachstum von 3,8% vorlag<sup>65</sup>. Für das Jahr 1996 wurde ein Wirtschaftswachstum von 6% verzeichnet<sup>66</sup>. Auch für 1998 wird von einem weiteren Wirtschaftswachstum ausgegangen. Diesen Aufschwung sollen allmählich breite Bevölkerungsschichten spüren<sup>67</sup>. Auch der Außenhandel gewinnt an Auftrieb. Mittlerweile werden fast drei Viertel der Exportproduktion in den Westen geliefert. Diese Zahl spiegelt die zunehmende Konkurrenzfähigkeit polnischer Produkte wider<sup>68</sup>.

<sup>64</sup> Vgl. Pfohl, 1994, S. 458f.

<sup>65</sup> Vgl. Clement/Frensch/Knogler/Quaisser/Sekarev, 1995, S. 21. Zum Vergleich: 1993 wies Slowenien (neben Rumänien) eine positive Wachstumsrate auf (1,3%). Seit 1994 aber auch weitere Länder, wie u. a. Tschechische Republik, Ungarn, und die Slowakei: Vgl. Androsch, 1996, S. 89 und Brezinski, 1996, S. 143 und Tabelle I-2: Anhang I.

<sup>66</sup> Vgl. o. V., bfai, 1997, S. 1.

<sup>67</sup> Vgl. Sach, Polen/1995/96, 1995, S. 186.

Die Inflationsrate betrug 1993 noch 38%, ist aber im Gegensatz zu den vorherigen Jahren gesunken (1989: 1200%; 1990: 585%; 1991: 70%; 1992: 43%). 1994 lag sie bei knapp 30%<sup>69</sup>, 1995 bei nur noch 21,6%<sup>70</sup> und im Jahr 1996 bei 19,9%. Dabei wird ein weiteres Sinken für 1998 vorausgesagt<sup>71</sup>.

Seit 1990 gibt es in Polen offiziell Arbeitslosigkeit, die infolge des wirtschaftlichen Systemwandels und der damit verbundenen Rezession einen immer größeren Umfang annahm<sup>72</sup>. Die Arbeitslosenquote betrug 1993 15,7%, das entspricht 2,85 Millionen Arbeitslosen. Allerdings ist die Dunkelziffer sicherlich höher, da auch Schwarzarbeit sehr verbreitet ist und ein großes Potential versteckter Arbeitslosigkeit in der arbeitsintensiven Landwirtschaft und in schwerindustriellen Bereichen steckt<sup>73</sup>. Seit 1990 ist die Arbeitslosenquote kontinuierlich gestiegen. Besonders betroffen von der steigenden Arbeitslosigkeit waren Frauen, Personen unter 24 Jahren und weniger qualifizierte Personen. Auch sind die ländlichen Gegenden mehr von der Arbeitslosigkeit betroffen als die Städte<sup>74</sup>. Im Juli 1995 betrug die Arbeitslosenquote nur noch 15,3%, und 1996 fiel sie auf 13,6%, nachdem sie im Juli 1994 mit 16,9% ein Maximum erreicht hatte, so daß der Höhepunkt der Arbeitslosigkeit überschritten zu sein scheint. Zu dieser positiven Entwicklung trug die Gründungswelle im privaten Wirtschaftssektor entscheidend bei<sup>75</sup>. Für 1998 wurde eine Reduktion der Arbeitslosenquote und der Inflationsrate prognostiziert, die sich jedoch immer noch auf anhaltend hohem Niveau bewegen. Das Wirtschaftswachstum wird zwar leicht abschwächen, aber das BIP-Niveau

<sup>68</sup> Vgl. o. V., iwd, Nr. 41, 1995, S. 8.

<sup>69</sup> Vgl. Tkaczynski, 1995, S. 18.

<sup>70</sup> Vgl. o. V., Osteuropa auf Reformkurs/1996, 1996, S. 13. Zum Vergleich: 1994 wies die Tschechische Republik die niedrigste Inflationsrate (10%) auf. Für 1996 wird ein weiteres Absinken, allerdings nicht unter 10% (mit Ausnahme von Tschechische Republik), für keines der fortgeschrittenen Transformationsländer prognostiziert. Vgl. Androsch, 1996, S. 89 und Tabelle I-3: Anhang I.

<sup>71</sup> Vgl. Holz, 1997, S. 9.

<sup>72</sup> Vgl. o. V., Polen, Ihr Geschäftspartner, 1993, S. 17f.

<sup>73</sup> Vgl. dazu o. V., Arbeitgeber, 1996, S. 720 und Quaisser, 1997, S. 27.

<sup>74</sup> Vgl. o. V., Labour Market in Poland, 1993, S. 20ff. und die Analyse von Soltys, 1993, S. 500ff. Auch er bescheinigt Frauen und weniger qualifizierten Personen eine hohe Betroffenheit von der Arbeitslosigkeit, aber betont auch, daß die Jugendarbeitslosigkeit von der zukünftigen Bildungspolitik in Polen abhängen wird.

<sup>75</sup> Vgl. o. V., Osteuropa auf Reformkurs/1995, 1995, S. 15. Zum Vergleich: Zum Jahresende 1994 wies die Tschechische Republik die niedrigste Arbeitslosenquote (3,2%) auf. Vgl. dazu Quaisser, 1997, S. 27 und Tabelle I-4: Anhang I. Vgl. auch o. V., Osteuropa auf Reformkurs/1996, 1996, S. 15. Die Arbeitslosigkeit in Polen ist allerdings regional sehr unterschiedlich: Im nördlichen Teil des Landes liegt sie fast bei 30%, während sie in Warschau nur etwa 5% beträgt.



von 1989 wieder erreichen<sup>76</sup>. Die wirtschaftliche Gesundung hat sich allerdings noch nicht auf die Bevölkerung übertragen, da die Bürger ihre persönliche Situation schlechter einschätzen, als es der wirtschaftliche Fortschritt erwarten ließe<sup>77</sup>.

Auch der Außenhandel Polens ist seit Beginn des Transformationsprozesses beträchtlich gewachsen. Im gesamten Zeitraum der ersten vier Jahre nach der Wende wurde diese Entwicklung fast ausschließlich vom Import getragen. 1995 hat sich sowohl der Zuwachs des Exports als auch des Imports weiter beschleunigt. In den Jahren von 1989 bis 1995 ist der Import Polens nominell von 10,7 auf 29,1 Mrd. US\$ angestiegen. Gleichzeitig erhöhte sich der Export von 13,4 auf 22,9 Mrd. US\$<sup>78</sup>. Die regionale Umorientierung des polnischen Außenhandels hat sich in hohem Tempo vollzogen. Der Anteil der Lieferungen in die westlichen Industrieländer am gesamten Export stieg im Zeitraum von 1985 bis 1993 von 33 auf 75%. Dagegen sank der Anteil der mittel-osteuropäischen Länder von 49 auf 13%. Im gleichen Maße veränderte sich die Regionalstruktur des Imports. Innerhalb der Gruppe der entwickelten Industrieländer konzentrieren sich Exporte und Importe immer stärker auf die Länder der EU, die bisher allein von Westumlenkung profitierten. Polens enge außenwirtschaftliche Verflechtung mit der EU ist heute schon weitaus stärker als seine frühere Verankerung im RGW-Raum<sup>79</sup>.

### *Privatisierungsentwicklung*

Die Privatisierungsbemühungen betreffen alle Unternehmen in den osteuropäischen Ländern<sup>80</sup>. In fast allen Ländern wurde inzwischen sowohl die "kleine Privatisierung", die das lokale Gewerbe betrifft, als auch die "große Privatisierung" der Industrie eingeleitet. Polen und Ungarn haben als erste mit den gesetzlichen Regelungen begonnen. Die ehemalige CSFR hat solche Gesetze zwar spät eingeführt, dafür aber eine schnellere Entwicklung durchlau-

<sup>76</sup> Vgl. *Sach*, Polen/1995/96, 1995, S. 186, o. V., bfai, 1996 und o. V., Osteuropa auf Reformkurs/ 1996, 1996, S. 18ff.

<sup>77</sup> Vgl. *Gutberlet*, 1997, S. 91.

<sup>78</sup> Vgl. *Herberg*, 1996, S. 95.

<sup>79</sup> Vgl. *Herberg*, 1996, S. 96.

<sup>80</sup> Vgl. *Brezinski*, 1996, S. 140. Zur Privatisierung in Ungarn vgl. o. V., Jahrbuch Ost-Wirtschafts-Report, 1991, S. 113. Zur Privatisierung in der Tschechischen Republik (Ende 1992 erfolgte die Trennung der CSFR in die Tschechische und Slowakische Republik) vgl. *Brezinski*, 1996, S. 139f., *Falk/Funke*, 1993, S. 191ff. und *Engelhard/Eckert*, 1994, S. 328. Zur Privatisierung in Rußland vgl. *Klös*, 1993, S. 64f., *Androsch*, 1996, S. 219, *Werner*, 1993, S. 17ff. und *Brezinski*, 1996, S. 140.



fen<sup>81</sup>. 1992 hatte Polen den höchsten Anteil der Privatwirtschaft am Bruttoinlandsprodukt (BIP), gefolgt von Ungarn. 1994 betrug der Anteil des privaten Sektors in Polen, der Tschechischen Republik, Ungarn und der Slowakei jeweils mehr als 50% des Bruttoinlandsproduktes<sup>82</sup>. Bei den Regelungen zur Privatisierung geht es im einzelnen um

- die Rahmenbedingungen der Privatisierung,
- die Liberalisierung der Preise und Gehälter,
- die Einführung von Kartellbestimmungen,
- die Öffnung der Märkte für Ausländer,
- die Überarbeitung der Rechtssysteme und
- die Vorbereitung der Währungskonvertibilität.

Polen verfolgt einen multiplen Ansatz der Privatisierung, der zumindest theoretisch für Unternehmen die Möglichkeit einräumt, die geeignetste Privatisierungsmethode auswählen zu können und individuelle Unternehmensprobleme zu berücksichtigen. Damit wurden die Voraussetzungen für die Implementation einer flexiblen und problemorientierten Privatisierungsstrategie geschaffen<sup>83</sup>. Durch die gesetzlichen Regelungen der Privatisierung (13. Juli 1990) ist es möglich, die Privatisierung der staatlichen Betriebe und des öffentlichen Vermögens auf verschiedene Wege durchzuführen<sup>84</sup>. Etwa 60% der Erwerbstätigen waren bereits Ende 1993 im privaten Sektor beschäftigt, in dem rund 55% des BIP erwirtschaftet wurde<sup>85</sup>. Allerdings arbeitete ein großer Teil der Beschäftigten im Privatsektor in der individuellen Landwirtschaft (23,9%)<sup>86</sup>.

Die "kleine Privatisierung" wurde sehr zügig abgewickelt (Mitte 1995 waren ca. 98% des Einzelhandels privatisiert), während die "große Privatisierung" eher langsam voranschritt. Bereits im April 1993 wurde ein Programm für die Massenprivatisierung beschlossen, mit dessen Umsetzung allerdings erst am 17. Juli 1995 begonnen wurde (15% der Industrieproduktion sind freigegeben worden mit einem Vermögenswert von 2,6 Milliarden US\$). Mitte 1995 hat Polen einen Anteil von 60% des privaten Sektors am BIP und 32 % der Großunternehmen privatisiert<sup>87</sup>.

<sup>81</sup> Vgl. *Klös*, 1993, S. 51f.

<sup>82</sup> Vgl. *Androsch*, 1996, S. 93. Slowenien hatte einen vergleichsweise geringen Anteil mit weniger als 20%.

<sup>83</sup> Vgl. *Laier*, 1996, S. 111. Genauer zu verschiedenen Privatisierungspraktiken in Osteuropa vgl. *Mizsei*, 1991, S. 47ff.

<sup>84</sup> Vgl. *Blaszyk*, 1995, S. 63ff. und *Kowalik*, 1994, S. 177ff.

<sup>85</sup> Vgl. *Androsch*, 1996, S. 123.

<sup>86</sup> Vgl. *Blaszyk*, 1995, S. 57.

<sup>87</sup> Vgl. *Brezinski*, 1996, S. 139f.

Bisher hat sich in Polen die nur schrittweise Verabschiedung von Gesetzen zur Privatisierung hemmend auf die umgehende und umfassende Einführung privatwirtschaftlicher Strukturen ausgewirkt<sup>88</sup>, da auch der Regierung der notwendige Nachdruck fehlt, die Privatisierungsentwicklung voranzutreiben<sup>89</sup>.

Aber trotzdem wurden, aufgrund der Privatisierungsbemühungen die osteuropäischen Märkte in den letzten Jahren für ausländische Investitionen immer zugänglicher. Zudem hat die Verbesserung der Rahmenbedingungen in dem Bereich zum wachsenden Interesse der westlichen Investoren beigetragen.

### *Rechtliche Bestimmungen im Vergleich*

Schon in den 70er Jahren war es in einigen osteuropäischen Ländern möglich, unter Beachtung bestimmter Regelungen Partnerunternehmen zu gründen<sup>90</sup>. Doch erst nach dem "Fall des eisernen Vorhanges" ist die Gründung von Joint Ventures bzw. Tochterunternehmen in vielen osteuropäischen Ländern wesentlich vereinfacht worden (vgl. dazu Tabelle 1). So sind kaum noch behördliche Genehmigungen erforderlich, was die Gründungsphase erheblich verkürzt. In Polen, Ungarn und der Tschechischen Republik ist zudem freier Gewinn- und Kapitalverkehr möglich, in Rußland besteht Umtauschpflicht für 50% der Devisenerlöse, aber ebenfalls freier Kapitaltransfer. In anderen Ländern Osteuropas wie Rumänien, Bulgarien, Slowenien und den übrigen ehemaligen GUS-Staaten sind zwar fast überall Anteilserwerbe bis 100% möglich, jedoch sind oft Registrierungen bzw. Genehmigungen erforderlich. Zusätzlich werden in bestimmten Bereichen Beschränkungen auferlegt, wodurch das Interesse der westlichen Investoren gemindert wird, da diese Beschränkungen zum einen sehr viel Zeit kosten und langfristige Planungen durch diese Instabilität schwer möglich sind.

<sup>88</sup> Vgl. *Laier*, 1996, S. 117.

<sup>89</sup> Vgl. *Quaisser*, 1997, S.29.

<sup>90</sup> Vgl. *Razvigorova/Djarova*, Dynamics, 1991, S. 27ff. Vgl. auch *Wolf-Laudon*, 1991, S. 201. Siemens war das erste Unternehmen, das 1974 ein Joint Venture in Ungarn gegründet hat.

Tabelle 1

**Überblick über die Rahmenbedingungen für ausländische Investoren  
in ausgewählten osteuropäischen Ländern**

<b>Land</b>	<b>Gesellschaftsformen/ Beteiligungsmöglichkeiten</b>	<b>Genehmigungs/ Gründungsverfahren</b>
Polen	100%ige Auslandsbeteiligung, AG und GmbH möglich	Keine Genehmigung erforderlich (Ausnahmen), Unternehmensgründung zügig und problemlos.
Ungarn	Anteilserwerb bis 100%, AG, GmbH, oHG und KG möglich	Investitionen in fast allen Bereichen möglich, Unternehmensgründung problemlos.
Tschechische Republik	Anteilserwerb bis 100%, AG, GmbH, oHG, KG, GmbH & Co. KG, KGaA möglich	Einige Bereiche erfordern eine Ge- nehmigung (zeitaufwendiges Verfah- ren)
Rußland	Anteilserwerb bis 100%, AG, GmbH, oHG und KG möglich	Registrierung und Genehmigungen sind erforderlich

<b>Land</b>	<b>Vergünstigungen</b>	<b>Eigentumserwerb</b>
Polen	Steuerermäßigung durch abzugsfähige Investitionen (i.d.R. 25%, in bestimmten Fällen bis 50%)	Erwerb von Grund und Boden mög- lich, Zustimmung des Innen- und Verteidigungsministeriums ab best. Größe erforderlich.
Ungarn	Steuerermäßigungen zwischen 30 und 100% bei best. Bereichen oder best. finanziellen Voraussetzungen	Grunderwerb nur für Geschäftszwecke mit Zustimmung des Finanzministers, Gebäudeeigentum möglich.
Tschechische Republik	keine generellen Steuererleichterungen für Auslandsinvestitionen	Kein Grundeigentum für Ausländer, Gebäudeeigentum möglich.
Rußland	Keine allgemeinen Steuervorteile, nur Einzelfallregelungen.	Grundstückserwerb theoretisch mög- lich, aber unklare Rechtslage, Gebäu- deeigentum ist möglich.

Quelle: o. V., Osteuropa-Perspektiven 1996/97/Band 2, 1996, S. 6ff., Klöver/Sach, 1995, S. 22ff. und Gärtner, 1996, S. 98ff.

Die Einführung der Wirtschaftsfreiheit (Unternehmensfreiheit) hat insbesondere in Polen auch zu einer sichtbaren Belebung und Entfaltung individueller wirtschaftlicher Aktivität geführt<sup>91</sup>. Diese Aktivitäten werden im folgenden dargestellt.

### 2.1.3. Auslandsbeteiligungen in Polen

Sowohl wirtschaftlich als auch politisch hat der Westen ein beträchtliches Interesse daran, daß die schwierigen Transformationsprozesse in konstruktive, strukturbildende Bahnen gelenkt werden, um inneren Unruhen, bewaffneten

<sup>91</sup> Vgl. Gärtner, 1996, S. 216.

Konflikten, Massenmigration, einer anti-westlichen Denkrichtung und ökologischen Katastrophen vorzubeugen<sup>92</sup>. Das Interesse, aber auch die Unterstützung zeigt sich in westlichen Direktinvestitionen, deren Anteile in allen osteuropäischen Staaten kontinuierlich ansteigen. Polen liegt im Vergleich zur Anzahl der Direktinvestitionen mit anderen führenden Reformländern zwar noch zurück, hat aber in den letzten zwei bis drei Jahren aufgeholt. Für diese Entwicklung war die Verbesserung der Rahmenbedingungen für ausländische Direktinvestitionen entscheidend<sup>93</sup>. Dennoch ist Ungarn immer noch einer der beliebtesten Investitionsstandorte, da es als ein Land mit leicht zu erfüllenden Voraussetzungen für Investitionen eingestuft wird (vgl. Tabelle 2).

*Tabelle 2*  
**Auslandsdirektinvestitionen in einigen Ländern Osteuropas,  
in Mio. US-Dollar**

Land	1994	1995	1990-1995	1996-2000
Ungarn	1146	4000	10737	12968
Polen	1875	2500	7148	21969
Tschechische Republik	878	2500	5666	15466
Rußland	1000	2000	4400	26960
Rumänien	340	400	933	4017
Slowakei	187	200	775	2150
Slowenien	87	150	501	3052
Bulgarien	105	150	412	1428

Quelle: Brezinski, 1996, S. 153.

Infolgedessen weist Ungarn die höchste Anzahl an Joint Ventures und Firmenübernahmen im gesamten osteuropäischen Raum auf und bietet ausländischen Investoren zahlreiche Anreize. Aber 1996 hatte Polen das höchste ausländische Direktinvestitionskapital zu verzeichnen<sup>94</sup>. Der Anteil der ausländischen Direktinvestitionen steigerte sich aber in fast allen osteuropäischen Ländern<sup>95</sup>, wobei Polen 1994 auf Platz zwei der ausländischen Direktinvestitionen stand. Insgesamt wurden nur etwas mehr als 2% aller weltweiten Direktinvestitionen zwischen 1990 und 1995 in die osteuropäischen Länder getä-

<sup>92</sup> Vgl. Timmermann, 1993, S. 721 und Thimann/Thum, 1993, S. 1ff.

<sup>93</sup> Vgl. o. V., Osteuropa auf Reformkurs/1995, 1995, S. 36.

<sup>94</sup> Vgl. Holz, 1997, S. 12.

<sup>95</sup> Vgl. auch Engelhard/Eckert, 1994, S. 334. Nach einer Untersuchung von 1992 von deutschen Unternehmen mit Osteuropaaktivitäten (Antworten von 78 in Ungarn, 56 in der ehem. UdSSR, 42 in der ehem. CSFR, 39 in Polen, 27 in Bulgarien und 26 in Rumänien) ergab sich, daß sich gerade dort die Engagements der deutschen Unternehmen erhöhen, in denen bereits attraktive Rahmenbedingungen für eine Unternehmensstätigkeit geschaffen wurden.

tigt. Allerdings zeigen die Prognosen bis zum Jahre 2000, daß Direktinvestitionen in allen Ländern zunehmen werden, wobei besonders für Polen von einer hohen Wachstumsrate ausgegangen wird, die nur von Rußland überschritten werden könnte<sup>96</sup>.

Das erste Joint Venture in Polen zwischen einem westlichen und östlichen Partner wurde hier 1987 gegründet<sup>97</sup>. Die Anzahl von Unternehmen mit ausländischer Beteiligung hat sich deutlich von 867 im Jahre 1989 auf 19.737 im Dezember 1994 und 22.053 im Juni 1995 erhöht. Deutliche Steigerungen traten vor allem 1990 nach der marktwirtschaftlichen Wende und 1992 nach Änderung der gesetzlichen Grundlagen (Gesetz zu Unternehmen mit ausländischer Beteiligung, Juni 1991) ein<sup>98</sup>. Die Steigerungsrate der Anzahl von Joint Ventures zwischen 1990 und 1991 beträgt 248,8%<sup>99</sup>. Der Anteil von polnischen Unternehmen mit ausländischer Beteiligung an der Gesamtzahl der Unternehmen stieg von 4,4% im Jahre 1990 auf 17,9% im Juni 1995. Fast 98% sind Unternehmen mit beschränkter Haftung. Die verbleibenden 2% sind Aktiengesellschaften<sup>100</sup>. Die meisten Unternehmen mit westlicher Beteiligung sind kleine Unternehmen mit bis zu 50 Mitarbeitern, wie die nachstehende Tabelle zeigt.

*Tabelle 3*  
**Unternehmensstruktur von Unternehmen in Polen  
mit ausländischer Beteiligung, 1993**

<b>Unternehmensgröße nach Beschäftigungszahl</b>	<b>Anzahl der Unternehmen</b>	<b>in %</b>
unter 5	3650	46,0
5-10	1174	14,8
11-50	2056	25,9
51-100	470	5,9
101-500	492	6,2
501-1000	61	0,8
über 1000	31	0,4
<b>Insgesamt</b>	<b>7934</b>	<b>100,0</b>

Quelle: Quaisser, 1995, S. 11.

Zu den bevorzugten Branchen für ausländische Investoren gehören die Nahrungs- und Genußmittelerzeugung, das Bankgewerbe, die Kraftfahrzeug-

<sup>96</sup> Vgl. *Brezinski*, 1996, S. 152f.

<sup>97</sup> Vgl. *Ihrig*, 1992, S. 45.

<sup>98</sup> Vgl. *Quaisser*, 1995, S. 9.

<sup>99</sup> Vgl. *Ihrig*, 1992, S. 45.

<sup>100</sup> Vgl. *Quaisser*, 1995, S. 9.

industrie, die Herstellung von Papier und Papiererzeugnissen und die Bauwirtschaft einschließlich Baustoffindustrie<sup>101</sup>. Fast alle Branchen befinden sich auch bereits in Polen (außer militärischer Technologie)<sup>102</sup>. Die größten Städte in Polen sind für die ausländischen Investoren am attraktivsten: Warschau, Kattowitz, Danzig, Posen und Krakau<sup>103</sup>.

### *Deutsche Beteiligungen in Polen*

Für viele Reformstaaten ist Deutschland seit Beginn des Systemwandels der weitaus größte Handelspartner und zugleich einer der größten Investoren und Gläubiger. Die Beziehungen wachsen kontinuierlich mit überdurchschnittlichen Raten, so daß die Wirtschaftsverflechtung zunehmend enger wird. Allerdings sind die wirtschaftlichen und politischen Beziehungen Deutschlands in den fortschrittlicheren Staaten und den Nachbarstaaten weitaus intensiver als mit den geographisch entfernten Reformstaaten<sup>104</sup>. Ein Großteil der Investitionen in Polen (97%) kommt aus Europa und Nordamerika, und dieser Trend wird sich weiter fortsetzen<sup>105</sup>. 1995 wurde die Unternehmenszahl mit ausländischer Kapitalbeteiligung von Polens statistischem Zentralamt auf 20.865 Joint Ventures geschätzt<sup>106</sup>; im Frühjahr 1996 waren es schon rund 24.000<sup>107</sup>.

Obwohl die Deutschen die meisten Firmen gründen, sind sie nicht die größten Investoren. Sie sind durch eine stärkere Kapitalzersplitterung gekennzeichnet, als das bei Investitionen aus den USA und internationalen Kapitalgruppen der Fall ist. Die Investitionen der einzelnen deutschen Unternehmen in Polen haben also im Durchschnitt einen relativ bescheidenen Umfang<sup>108</sup>. Insgesamt sind Ende 1996 in Polen mehr als 6000 Unternehmen mit deutscher Kapitalbeteiligung registriert und 113 deutsche Unternehmen, die mindestens 1 Mio. US\$ investiert hatten<sup>109</sup>.

<sup>101</sup> Vgl. o. V., Osteuropa auf Reformkurs/1995, 1995, S. 37.

<sup>102</sup> Vgl. Maciejko, 1991, S. 116.

<sup>103</sup> Vgl. Kalinowski, 1995, S. 114.

<sup>104</sup> Vgl. Sach, Deutschland als Partner, 1995, S. 16. Vgl. auch Tempel, 1997, S. 650ff. über deutsch-polnische Städtepartnerschaften mit verschiedenen Schwerpunkten.

<sup>105</sup> Vgl. Maciejko, 1991, S. 116.

<sup>106</sup> Vgl. Sach, Polen/1995/96, 1995, S. 193f. Zum Vergleich 1994 waren es 20.000 und 1993 15.000 Joint Ventures.

<sup>107</sup> Vgl. Sach, 1996, S. 166.

<sup>108</sup> Vgl. Kalka, 1996, S. 79.

<sup>109</sup> Vgl. Sach, 1997, S. 167.

*Tabelle 4*  
**Kumulierte Auslandsinvestitionen in Polen Dezember 1996,**  
**in Mio. US-Dollar**

<b>Land</b>	<b>Realisierte Investitionen</b>	<b>Investitions-zusagen</b>	<b>Anzahl der Unternehmen</b>
USA	2966	2670	77
Deutschland	1524	756	113
Multinationale	1493	188	15
Italien	1224	1200	29
Niederlande	952	309	32
Frankreich	900	537	42
Großbritannien	509	364	21
Schweden	361	83	30
Schweiz	358	14	8
<b>Insgesamt</b>	<b>12028</b>	<b>7933</b>	<b>492</b>

Quelle: Sach, 1997, S. 163.

Die deutsch-polnischen Beziehungen haben sich in den letzten Jahren in allen Bereichen positiv entwickelt. Deutschland ist für Polen mit wachsenden Anteilen der mit großem Abstand führende Handelspartner<sup>110</sup> und nach den USA der zweitgrößte Auslandsinvestor (Stand 1996)<sup>111</sup>. Deutsche Investitionen in Osteuropa entwickeln sich seit 1990 sehr dynamisch<sup>112</sup>. Die Investitionen in Polen betragen allerdings nur einen Bruchteil aller ausländischen Investitionsaktivitäten Deutschlands<sup>113</sup>. Aber im Vergleich mit anderen Osteuropa-Investitionen Deutschlands hatte Polen 1996 das größte Handelsvolumen mit Deutschland und wird seine Rolle als größter deutscher Handelspartner in Osteuropa weiter ausbauen<sup>114</sup>.

Nach Branchen zeigt sich, daß die meisten Investitionen im Bereich der Industrie getätigt werden, aber auch die Anteile der Bereiche wie Dienstleistung, Handel und Bauwesen sind in den letzten Jahren gestiegen.

<sup>110</sup> Vgl. *Quaisser*, 1996, S. 10.

<sup>111</sup> Vgl. *Sach*, Polen/1995/96, 1995, S. 193f.

<sup>112</sup> Vgl. *Kaufmann/Menke*, 1997, S. 105. Deutsche Investitionen in den Visegrád-Staaten erreichten 1994 einen Spitzenwert von 9,4% aller weltweiten deutschen Investitionen. Vgl. auch Tabelle I-5: Anhang I.

<sup>113</sup> Vgl. *Kalinowski*, 1995, S. 112 und *Klingspor*, 1992, o. S.

<sup>114</sup> Vgl. *Holz/Sach*, 1997, S. 13, *Holz/Sach*, 1996, S. 16, *Halbach*, 1993, S. 20 und *Halbach*, 1994, S. 20.



Tabelle 5

**Deutsche Nettodirektinvestitionen nach Branchen in Mio. US\$**

<b>Branche</b>	<b>1991</b>	<b>1992</b>	<b>1993</b>	<b>1994</b>
Industrie	29	67	235	206
Bauwesen			3	30
Handel	14	52	43	65
Dienstleistungen	10	12	128	86
Insgesamt	68	170	438	322

Quelle: Quaisser, Nr. 184, 1995, S. 39.

1994 betrug die Zahl der deutsch-polnischen Joint Ventures mehr als 3000. Allerdings sind es hauptsächlich mittlere Gesellschaften in Polen mit einem durchschnittlichen Wert des deutschen Kapitals von 200.000 DM<sup>115</sup>.

*Entwicklungstendenzen in Polen*

Die osteuropäischen Staaten wurden vor der Liberalisierung jahrzehntelang auf dem EG-Markt sehr stark diskriminiert. Seit 1990 erfolgte der Abbau der Handelsbarrieren zuerst für Polen und Ungarn und ab 1991 auch für weitere osteuropäische Länder<sup>116</sup>. Auch die Integration in internationalen Organisationen nimmt im Kontext der Transformation für die osteuropäischen Staaten eine wichtige Stellung ein. Polen ist bereits Mitglied in der UNO, des Internationalen Währungsfonds (IWF), der Weltbank und der World Trade Organisation (WTO)<sup>117</sup>. Eine Öffnung der Schranken und die volle Einbindung Polens in den westlichen Handels- und Wirtschaftskreislauf durch einen baldigen Beitritt Polens zur EU könnte einen entscheidenden Fortschritt herbeiführen<sup>118</sup>. Damit würden unwiderrufliche Prämissen für die Ankurbelung des inländischen Wettbewerbs sowie für eine exportorientierte wirtschaftliche Dynamik geschaffen werden<sup>119</sup>. Schon heute gelten die sogenannten Europa-

<sup>115</sup> Vgl. Kalinowski, 1995, S. 112.

<sup>116</sup> Vgl. Böhnlein/Heitger, 1991, S. 130ff.

<sup>117</sup> Vgl. Klöver, 1995, S. 18. Fast alle osteuropäischen Länder sind Mitglieder in diesen Organisationen oder haben die Mitgliedschaft beantragt.

<sup>118</sup> Vgl. Siebert, 1991, S. 21. Die Integration der osteuropäischen Länder in die Weltwirtschaft ist von elementarer Bedeutung geworden. Sie stehen dabei in einem Standortwettbewerb mit Lateinamerika und den südostasiatischen Ländern, der durch die gestaltbaren Standortbedingungen bestimmt wird.

<sup>119</sup> Vgl. Tkaczynski, 1995, S. 23. Genauer zu den Interessen Polens und zu der Haltung der EU gegenüber den Staaten Osteuropas vgl. Schrooten, 1996, S. 54ff. Vgl. auch Malachowski, 1996, S. 43f. Dabei muß sich Polen aber auch den Grundsätzen des



Abkommen, die Assoziierungsmodalitäten regeln. Ein Beitritt Polens zur EU wird bis zur Jahrtausendwende realisiert sein, was bei allen auch damit verbundenen Problemen die einzige Alternative für Polen ist<sup>120</sup>. Aus deutscher Sicht hat Polen eine Schlüsselrolle für die Erweiterungsfähigkeit der EU und das Gelingen der Heranführungsstrategie der EU, wobei die wirtschaftlichen Interessen Deutschlands diese Interessen untermauern<sup>121</sup>. Außerdem hat der Schuldenerlaß des "Pariser Klubs" von 50% und mit dem "Londoner Klub" von 45% die Kreditwürdigkeit Polens und so auch die Chancen zum Zugang zum internationalen Kapitalmarkt erhöht<sup>122</sup>. "Die Gewißheit, zu Europa zu gehören und in die entsprechenden Zusammenschlüsse des Westens aufgenommen zu werden, ist ein wichtiger politisch-psychologischer Stabilisierungsfaktor"<sup>123</sup>.

Insgesamt fordert der Transformationsprozeß zwei unterschiedliche Verhaltensweisen: zum einen Visionen als strategische Sichtweise und Fähigkeit, um kreative und auch unkonventionelle Ideen umzusetzen, zum anderen Durchsetzungsfähigkeit und Durchhaltevermögen. Ohne diese beiden Faktoren ist die Generationenaufgabe der Systemtransformation nicht zu schaffen<sup>124</sup>. Aber auch innenpolitisch hat Polen sich einige Ziele gesetzt, die die Lebensbedingungen der Bürger und die Privatisierungsbemühungen betreffen<sup>125</sup>.

#### 2.1.4. Gründe für das Interesse an Investitionen in Polen

Wie an den Zahlen der westlichen Investitionen in Osteuropa zu erkennen ist, herrscht ein großes Interesse der westlichen Industriestaaten an den osteuropäischen Ländern. Doch wo liegen die Gründe dafür? Welche Markteintrittsstrategien scheinen erfolversprechend zu sein, und welche osteuropäischen Länder haben aus welchen Gründen die größte Anziehungskraft?

---

europäischen Binnenmarktes anpassen, welches eine gewaltige Herausforderung an die Kreativität und Dynamik der polnischen Gesellschaft und Regierung stellt.

<sup>120</sup> Vgl. Kowalski, 1995, S. 31ff. Vgl. auch Timmermann, 1997, S. 535ff., Meissner, 1990, S. 5ff., Welfens, 1996, S. 185ff. und Dauderstädt, 1992, S. 16f. zu Probleme und Risiken die durch eine Osterweiterung der EU auf die westeuropäischen und ost-europäischen Länder zukommen können.

<sup>121</sup> Vgl. Lippert, 1996, S. 133. Polen als Sinnbild der Teilung Europas und ihrer Überwindung. Vgl. auch Neumann, 1995, S. 127. Öffnung der EU nach Osteuropa als Chance.

<sup>122</sup> Vgl. Tkaczynski, 1995, S. 23.

<sup>123</sup> Dauderstädt/Domitra/Ehrke, 1992, S. 134.

<sup>124</sup> Vgl. Töpfer, 1996, S. 50.

<sup>125</sup> Vgl. o. V., iwd, Nr. 43, 1994, S. 6.

Häufig werden als Motive zur Aufnahme eines Auslandsengagements Wettbewerbsgründe angeführt<sup>126</sup>. Diese spielen ganz besonders in Osteuropa eine Rolle, da sich alle Länder langfristig durch hohe Wachstumspotentiale auszeichnen und die Investoren, die als erste den Markt erobern, sich die größten Chancen ausrechnen. Wenn sich ein Unternehmen auf ein Auslandsengagement in Osteuropa festlegt, so ist die Entscheidung zwischen Export oder Auslandsproduktion<sup>127</sup> zu treffen sowie die Entscheidung, in welches Land oder welche Länder investiert werden soll.

### *Marktauswahl in Osteuropa*

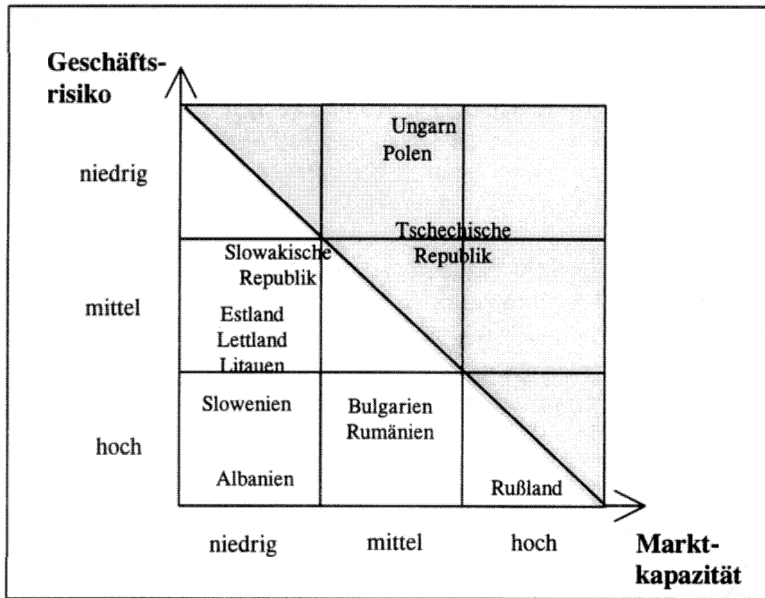
Für Unternehmen, die einen Markteintritt in die osteuropäischen Märkte planen, besteht die Möglichkeit, eine Auswahl zwischen annähernd 30 Ländermärkten, wenn alle osteuropäischen Länder mit einbezogen werden, zu treffen. Derartige Entscheidungen beziehen sich auf die Chancen und Risiken und reflektieren die Attraktivität einzelner Märkte und Marktsegmente<sup>128</sup>. Die Marktauswahl nach der Portfoliomethode erfolgt auf der Grundlage eines zweidimensionalen Portfolios, das auf die Marktattraktivität und das Risikopotential eines Landes ausgerichtet ist<sup>129</sup>. Für Osteuropa läßt sich folgendes Modellportfolio aufstellen:

<sup>126</sup> Vgl. Engelhard, 1992, S. 368. Und auch Köglmayr, 1990, S. 62ff. Bezieht die Motive der Unternehmen zur Aufnahme von Auslandsengagements primär auf Exportentscheidungen. Vgl. auch Walldorf, 1987, S. 20ff. zählt mögliche Motive für ein Auslandsengagement auf sowie ihre empirische Relevanz.

<sup>127</sup> Vgl. Pausenberger, 1984, S.250ff. Die Vorteilhaftigkeit der Auslandsproduktion gegenüber dem Export wird teils mit kostenorientierten, teils mit absatzpolitischen Argumenten begründet.

<sup>128</sup> Vgl. dazu Czaki, 1992, S. 3. Das ist einer der Gründe, weshalb besonders die fortgeschrittenen Transformationsländer in einem Wettbewerb zueinander stehen. Vgl. auch Walldorf, 1987, S. 185ff., der genauer die Felder der Informationsbeschaffung für ein Auslandsgeschäft beschreibt. Vgl. auch Dülfer, 1992, S. 476ff. über Internationalisierungsstrategien, wobei die Ziellandwahl eingeschlossen ist.

<sup>129</sup> Vgl. Meissner, 1995, S. 120ff.



Quelle: Meissner, 1995, S. 122.

Abbildung 6: Länder-Portfolio ausgewählter osteuropäischer Länder

Das Geschäftsrisiko ergibt sich aus dem Transformationsprozeß und der politischen Situation. Die Marktkapazität ergibt sich aus der Bevölkerungsgröße sowie der Sättigung des Marktes (potentieller Bedarf). Die fortschrittlicheren Länder wurden in die oberen Viertel des Portfolios eingeordnet, wobei Polen sehr positiv beurteilt wird<sup>130</sup>. Diesen Ländern wird demnach ein niedriges Geschäftsrisiko und eine hohe Marktkapazität zugesprochen, da der Transformationsprozeß relativ weit fortgeschritten ist und viele Teile der

<sup>130</sup> Zur positiven Beurteilung Polens neben Ungarn, der Tschechischen Republik und teilweise der Slowakischen Republik und Rußland vgl. Warlich, 1996, S. 235f., Hirn/Nölting, 1994, S. 84ff., Beyfuß/Kitterer, 1990, S. 35ff. und Engelhard/Eckert, 1994, S. 328ff. Vgl. auch Wanner, 1996, S. 120. Nach einem differenzierten Länder-ranking der osteuropäischen Länder der Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft Rödl & Partner vom Juli 1996, in dem Kriterien wie die politische Stabilität, Währungsbereich (Stabilität und Konvertibilität), Privatisierung, Rechtssystem, Entwicklung des privaten Bankensektors, wirtschaftliche Entwicklung und Infrastruktur einbezogen sind, ergibt sich die positivste Beurteilung für die Tschechische Republik, Polen und Ungarn. Vgl. auch Tabelle I-1: Anhang I. Vgl. auch Tietz, 1993, S. 57: In einem Vergleich der Standortqualität der ehem. CSFR, Ungarns und Polens im Jahre 1991 wurde Polen noch als relativ ungünstig beurteilt; nur die Marktgröße wurde günstiger im Gegensatz zu den beiden anderen Ländern beurteilt.

Bevölkerung eine breite Produktpalette nachfragen. Auch für Rußland wird eine hohe Marktkapazität angegeben, wobei das sicher langfristig zu sehen ist, da sich die Konsumenten zwar durch einen hohen Produktbedarf auszeichnen, aber noch nicht über das notwendige Kapital verfügen. Daher wird das Geschäftsrisiko in Rußland auch eher hoch eingeschätzt, wobei sicher auch der noch nicht so weit fortgeschrittene Reformprozeß eine Rolle spielt. Da das Marktpotential in den osteuropäischen Ländern aber eine übergeordnete Rolle spielt, entspricht der Anteil der Direktinvestitionen nicht unbedingt der Einordnung in dieses Portfolio. So ist der Anteil der Direktinvestitionen in Rußland schon relativ weit fortgeschritten, und weitere Steigerungen werden prognostiziert. Alle übrigen Länder werden ebenfalls eher in der unteren Hälfte des Portfolios eingeordnet.

### *Motive für westliche Investitionen*

Eine 1992 durchgeführte Studie der Economist Intelligence Unit Vienna/Business International ("1992 East European Survey") ergab, daß die multinationalen Firmen an die Attraktivität der osteuropäischen Märkte glauben. 54% der 87 befragten multinationalen Konzerne gaben an, daß sie ihre geplanten Investitionen in Osteuropa erhöhen wollen; nur 17% beabsichtigen eine Reduktion. Hauptprobleme werden im wirtschaftlichen und politischen Umfeld der Länder gesehen<sup>131</sup>. Die Region Osteuropa stellt, gemessen an der Einwohnerzahl und am Einkommen pro Kopf, ein erhebliches Marktpotential dar, was für westliche Investoren günstige Wachstumsaussichten verspricht. Diese werden vor allem aus dem bestehenden Nachholbedarf beim Konsum und bei den Investitionen abgeleitet<sup>132</sup>.

Ziele der westlichen Unternehmen für die Erschließung der Märkte im Osten sind vor allem, die Märkte frühzeitig mit eigenen Produkten zu besetzen, eine führende Marktposition<sup>133</sup> zu erreichen und die Versorgung der Bevölkerung mit Basisprodukten zu gewährleisten. Das letztere ist ein sehr uneigennütziges Motiv, das selten marktwirtschaftlichen Unternehmen zugestanden wird, doch selbst wenn so etwas nur aus Imagegesichtspunkten vertreten wird, solange ein Vorteil für die Bevölkerung bzw. die Gesellschaft daraus entsteht, sollte es positiv gewertet werden. Für die westlichen Unternehmen kann es ebenfalls von Bedeutung sein, daß sie durch ihre wirtschaftli-

<sup>131</sup> Vgl. o. V., Ostwirtschaftsreport, 1993, S. 70f.

<sup>132</sup> Vgl. Argarwal, 1990, S. 134.

<sup>133</sup> Zu der hohen Bedeutung des Marktmotives westlicher Unternehmen in Osteuropa vgl. auch Hamilton/Adjubei, 1991, S. 87ff., o. V., iwd, Nr. 40, 1996, S. 5 und Hirn/Nölting, 1994, S. 84ff.

che Tätigkeit bewußt einen Beitrag zur Entwicklung der Länder, in denen sie tätig sind, leisten möchten. Generell kann jedoch nicht von einer allgemeinen Einbeziehung des Entwicklungsziels in das Zielsystem internationaler Unternehmen ausgegangen werden<sup>134</sup>. Die westlichen Unternehmen erschließen die östlichen Märkte eher mit einer langfristig ausgerichteten Strategie. Der schnelle Gewinn ist nicht das vorrangige Ziel der westlichen Partnerunternehmen<sup>135</sup>. Die positive langfristige Prognose geht davon aus, daß die begonnenen Reformen in den osteuropäischen Ländern auch tatsächlich konsequent weitergeführt werden bzw. noch beschleunigt werden können<sup>136</sup>. Verschiedene empirische Untersuchungen weisen das Marktmotiv als das vorrangige Motiv westlicher Investoren aus und außerdem eine Verstärkung des Engagements in osteuropäischen Ländern<sup>137</sup>. Allerdings bestehen besonders in bezug auf die Energieversorgung und die Telekommunikation sowie auch in der Leistungsfähigkeit der Verkehrsnetze in allen osteuropäischen Ländern ein großes Manko. Die Modernisierung kommt dabei nur schleppend voran<sup>138</sup>.

Aber haben die westlichen Unternehmen erst einmal die Entscheidung über den Markteintritt gefällt, ist die Informationsgewinnung über die Umweltbedingungen von entscheidender Bedeutung für die Bedingungen, unter denen dann der Eintritt tatsächlich stattfindet<sup>139</sup>. In Polen, in der ehem. CSFR und in Ungarn ist ein Ausstattungsniveau gegeben wie in Deutschland Anfang der sechziger Jahre. In Polen ist ein deutliches Stadt-Land-Gefälle feststellbar. Erhebliche Lücken sind bei Produkten feststellbar, die im Westen zum Standard gehören. Außerdem ist das Kaufverhalten durch die langjährigen Bedin-

<sup>134</sup> Vgl. *Pfohl*, 1994, S. 458. Zur Bedeutung der Unternehmensethik vgl. auch *Kerber*, 1989, S. 274, *Kumar*, 1989, S. 219 und *Hesse*, 1988, S. 214. Zum Zusammenhang zwischen Kultur und Ethik in internationalen Unternehmen vgl. auch *Jöstingmeier*, 1994, S. 16ff.

<sup>135</sup> Vgl. *Razvigorova/Djarova*, Joint Ventures, 1991, S. 177ff. Eine Untersuchung von 50 Ost-West Joint Ventures und 25 westlichen Partnerunternehmen.

<sup>136</sup> Vgl. *Engelhardt*, 1992, S. 372ff. Er beschreibt verschiedene Länderrisiken und Verfahren zu deren Bewertung.

<sup>137</sup> Empirische Untersuchungen, die das Marktmotiv als dominant ausweisen und die Verstärkung des Engagements bestätigen, finden sich bei *o. V.*, 1989, S. 194, *Beyfuß/Kitterer*, 1990, S. 35ff., *Holtbrügge*, 1989, S. 399ff., *Tamm*, 1993, S. 172ff. und *Wesnitzer*, 1993, S. 132ff. Aber auch der gute Ausbildungsstand, die niedrigen Ausbildungskosten und die territoriale Nähe zu Westeuropa wurden als Gründe genannt. Vgl. dazu *Holz*, 1992, S. 63 und *Gutmann*, 1996, S. 98.

<sup>138</sup> Vgl. *o. V.*, iwd, Nr. 14, 1995, S. 6. Und ebenfalls die empirische Untersuchung bei *Pfohl/Trethorn/Freichel/Hegedüs/Schultz*, 1992, S. 655ff.

<sup>139</sup> Vgl. *Gorniak/Jerschina*, 1996, S. 67ff. Vgl. auch *Wesnitzer*, 1993, S. 34ff. Er beschreibt die Bedeutung einer zusätzlichen Unternehmensanalyse zur Vorbereitung auf den Markteintritt.

gungen des Mangelmarktes geprägt. Daher treten Besonderheiten der Ostmärkte auf, wie extremes Preisbewußtsein, gleiche Preiserwartung für unterschiedliche Geschäftsgrößen und Geschäftstypen und extrem hohe Einkaufsfrequenzen. Allerdings tritt analog zum Westen eine Anstrengung des Kaufes von Imagemarken auf und extremes Preisbewußtsein bei Produkten, denen kein demonstrativer Konsumnutzen beigemessen wird<sup>140</sup>.

### *Polen als Investitionsstandort*

Polen weist eine attraktive Kombination positiver Standortfaktoren auf<sup>141</sup>. So ist nicht nur der weit fortgeschrittene Reformstand von Bedeutung, sondern ebenfalls das kräftige Wirtschaftswachstum und der große Markt durch die hohe Einwohnerzahl, die niedrigen Lohnkosten und die günstige geographische Lage<sup>142</sup>. Polens Markt liegt geographisch günstig zwischen Westeuropa und einem noch größeren, aber unerschlosseneren Markt der ehemaligen UdSSR<sup>143</sup>. Diejenigen, die als erste "ihren Fuß in der Tür" haben und dadurch erfahren, wie diese Systeme funktionieren, werden davon in der Zukunft profitieren, wenn die osteuropäischen Märkte reformiert sind. Noch verfügt Polen über relativ billige und doch gut ausgebildete Arbeitskräfte<sup>144</sup>, besonders im wissenschaftlichen und technischen Bereich<sup>145</sup>. Allerdings liegt das Qualifikationsniveau in Ungarn und in der Tschechischen Republik deutlich höher als in den anderen osteuropäischen Ländern, so auch höher als in Polen<sup>146</sup>. Unter dem Gesichtspunkt der Bevölkerungsstruktur ist die Positionierung Polens,

<sup>140</sup> Vgl. dazu Zentes, 1993, S.91ff. Über eine Untersuchung der GfK Marktforschung.

<sup>141</sup> Vgl. Rohloff, 1994, S. 63 Er beschreibt allgemeine Motive von Unternehmenszusammenschlüssen.

<sup>142</sup> Vgl. o. V., Osteuropa auf Reformkurs/1995, 1995, S. 37 und o. V., Investitions- und Kooperationsführer, 1991, S. 14.

<sup>143</sup> Vgl. o. V., Polen, 1991, S. 19.

<sup>144</sup> Vgl. Razvigorova/Djarova, Joint Ventures, 1991, S. 186. Eine Untersuchung von 50 Ost-West Joint Ventures und 25 westlichen Partnerunternehmen zeigt überwiegend eine gute bis sehr gute Qualifikation der inländischen Spezialisten und Arbeiter.

<sup>145</sup> Vgl. Maciejko, 1991, S. 121. Allerdings teilen sich in diesem Punkt die Meinungen, denn es gibt Schwierigkeiten, den Anforderungen entsprechend qualifiziertes Personal zu finden, besonders im technischen Bereich. Vgl. auch o. V., 1989, S. 144. Aber vielleicht können die Unterschiede dahingehend erklärt werden, daß die technischen Fachkräfte zwar über eine gute Qualifikation verfügen, aber die praktischen Erfahrungen wegen der Überalterung der Produktionsanlagen nur selten westeuropäischen Maßstäben entsprechen. In besonders technologie-intensiven Branchen kann der Rückstand zwischen fünf und zwanzig Jahren betragen. Vgl. auch Holtbrügge, 1995, S. 106.

<sup>146</sup> Vgl. Holtbrügge, 1995, S. 170.

bezogen auf Bevölkerungsdichte und Bevölkerungszuwachs, jedoch sehr gut<sup>147</sup>. In einer Untersuchung von 134 deutsch-polnischen Joint Ventures ergaben sich hauptsächlich absatz- und produktionsorientierte Motive zur Gründung des Joint Ventures, also Motive, die für alle Investitionen in Osteuropa gelten. Die wichtigsten Probleme wurden im Bereich der Infrastruktur, besonders im Bereich der Telekommunikation gesehen<sup>148</sup>. Alle Befragten zeigten sich aber mit ihrem Engagement in Polen sehr zufrieden und würden die Entscheidung, ein Joint Venture zu gründen, wiederholen<sup>149</sup>.

Investitionen in Polen würden noch weiter zunehmen, wenn die Unabhängigkeit des wirtschaftlichen Wirkungskreises von der Politik sowie die politische Stabilität<sup>150</sup> verbessert wäre, die polnische Wirtschaftsförderung im Ausland besser gestaltet wäre, das Problem der Besitzverhältnisse von Grund und Boden gelöst wäre, das Tempo der Privatisierung beschleunigt werden könnte und wenn die Stabilität auf dem Gebiet der Rechtsordnung gewährleistet wäre<sup>151</sup>.

### 2.1.5. Auswirkungen ausländischer Direktinvestitionen auf den Umgestaltungsprozeß

In bezug auf Osteuropa können ausländische Direktinvestitionen als Ressourcentransfer (Kapital, Technologie, Personal) eines Unternehmens in eine ausländische Firma angesehen werden. Diese Definition umfaßt alle Beteili-

<sup>147</sup> Vgl. *Sznajder*, 1993, S. 121 und o. V., bfai, 1996.

<sup>148</sup> Zu wichtigen Barrieren vgl. *Sznajder*, 1993, S. 132f. Hier werden ungenügende Kenntnisse des polnischen Marktes, die Bürokratie, Rückständigkeit der Bank- und Telekommunikationsinfrastruktur sowie die instabile Wirtschaftslage, die enormen Preissteigerungen bei vielen Produkten und die starke Erhöhung der Pachtzinsen und bei o. V., iwd, Nr. 34, 1992, S. 6 die Kompetenzlücken polnischer Führungskräfte genannt.

<sup>149</sup> Zu Motiven für ein Engagement in Polen vgl. *Heiduk/Wingender*, 1991, S. 12ff. Für Großunternehmen steht mehr die Erschließung des Marktes im Vordergrund, während bei mittleren und kleinen Unternehmen eher die Produktions- und Lohnkostenvorteile an erster Stelle stehen. Vgl. auch *Sznajder*, 1993, S. 130f. zu weiteren Gründe für ein Engagement in Polen, wie "Sentiment für das Vorväterland", schwache Konkurrenz und niedriger Kapitaleinsatz für die Gründung eines Unternehmen in Polen.

<sup>150</sup> Vgl. dazu *Juchler*, 1996, S. 267. Zu den Präsidentschaftswahlen in Polen und ihren Auswirkungen auf die politische Situation. Außerdem *Juchler*, 1997, S. 325f. Zur Stabilität der politischen Situation in Polen. Vgl. auch *Ziemer*, 1996, S. 12ff. Über den politischen Wandel in Osteuropa und damit verbundenen Schwierigkeiten.

<sup>151</sup> Vgl. *Kalinowski*, 1995, S. 117f. und o. V., Bessere Rahmenbedingungen, 1993.



gungen an ausländischen Unternehmen, die Gründung von Gemeinschaftsunternehmen (Joint Ventures), sowie den Aufbau von Tochtergesellschaften, die sich ausschließlich im Besitz des ausländischen Investors befinden<sup>152</sup>.

Aber fördern Direktinvestitionen solcher Art den Aufbau einer umfassenden Wirtschaftsstruktur des Gastgeberlandes? Entscheidend ist, ob die Unternehmen ihre Gewinne reinvestieren oder in das Land der Muttergesellschaft transferieren, denn in den Transformationsländern ist der Ausverkauf des Volksvermögens an "Ausländer" unerwünscht, da er weder zu politischer Stabilität führt noch die wirtschaftliche Entwicklung des Landes fördert<sup>153</sup>. Jedes Land Osteuropas ist zur Überwindung der Transformationskrise insofern von der westlichen Welt abhängig, als für die Entwicklung die Zufuhr von Kapital, technischem Wissen, Investitions und anderen Gütern notwendig ist. Von Gütern und Faktoren also, deren Verfügbarkeit einen Einfluß auf die heimische Wirtschaft bildet. Direktinvestitionen führen dem Gastland Kapital zu. Sie sollen inländische Investitionen jedoch nicht substituieren, sondern ergänzen und einen eigenständigen Multiplikatoreffekt auslösen. Die Integration der osteuropäischen Volkswirtschaften in die arbeitsteilige Weltwirtschaft ist eine der Hauptaufgaben in der Übergangsphase. Diese ist von zentraler Bedeutung für das Gelingen der Systemtransformation<sup>154</sup>. Über die Stärke und den zeitlichen Verzug der Auswirkungen von Joint Ventures oder anderer Formen ausländischer Geschäftsbeziehungen auf den Transformationsprozeß in Osteuropa liegen noch keine empirisch gestützten Aussagen vor<sup>155</sup>. Nach einer Expertenbefragung von Pfohl stellte sich nach ersten Ergebnissen jedoch heraus, daß durch Joint Ventures nicht nur ein positiver Beitrag zur Überwindung der Transformationskrise in Osteuropa (am Beispiel Ungarns und Rumäniens) geleistet wird, sondern daß diese im Vergleich zu anderen Formen internationaler Geschäftsbeziehungen besonders gut geeignet sind, die Lösung

<sup>152</sup> Vgl. *Quaisser*, 1995, S. 2.

<sup>153</sup> Vgl. *Quaisser*, 1995, S. 3. Vgl. *Steger/Riedl*, 1997, S. 831ff. Über allgemeine negative Effekte von Direktinvestitionen (hier vor allem auf die Dritte Welt bezogen).

<sup>154</sup> Vgl. *Pfohl*, 1994, S. 458, *Ratzinger*, 1994, S. 27f. und *Glismann/Horn/Nehring/Vaubel*, 1987, S. 17f. über die Vor- und Nachteile außenwirtschaftlicher Beziehungen unterentwickelter Länder.

<sup>155</sup> Vgl. *Pfohl*, 1994, S. 461ff. Ob theoretische und empirische Erkenntnisse aus den Entwicklungsländern auf die Transformationsländer übertragen werden können, ist fraglich, da die Rahmenbedingungen der Länder nur teilweise miteinander vergleichbar sind. Vgl. dazu auch *Meissner*, 1981, S. 136. Er bezieht sich hauptsächlich auf Zielkonflikte bei Auslandsinvestitionen in der dritten Welt: Allerdings weist er darauf hin, daß Zielkonflikte transparent gemacht werden müßten, damit alle Beteiligten an einem Joint Venture sich der unterschiedlichen Interessenlagen bewußt sind, damit dadurch ein Weg gemeinsamer Kompromisse gegangen werden kann.

der Probleme in Osteuropa zu unterstützen<sup>156</sup>. Dabei ist der Transfer von westlichem Know-how und Kapital bedeutend, denn er soll als Katalysator der Systemtransformation wirken<sup>157</sup>. "Foreign Direct Investments (FDI) are more supportive than the main instrument of transition as frequently considered"<sup>158</sup>. Insgesamt erhoffen sich die osteuropäischen Länder gerade von Ost-West Joint Ventures einen devisenfreien Technologieimport, eine Erhöhung der Arbeitsproduktivität und Produktqualität, die Akquisition von Management Know-how, eine Verbesserung der Inlandsversorgung, die Förderung des Exports, Importsubstitution und Einfuhr von Kapital<sup>159</sup>. Bald spricht von einem " ... kreativen Aspekt der Zerstörung der alten sozialistischen Ordnung ... ", der " ... zur Einführung marktwirtschaftlicher Institutionen und der Verbesserung der gesetzlichen Rahmenbedingungen für die privatwirtschaftliche Tätigkeit" führt<sup>160</sup>. In bezug auf Joint Ventures identifiziert Bald verschiedene Aspekte der Unterstützung des Transformationsprozesses, um das Problem des Ausverkaufs nationalen Eigentums zu umgehen sowie einen wichtigen Beitrag zum Transfer moderner Technologien und marktwirtschaftlichen Managements zu leisten, die auch in entlegene und wirtschaftlich weniger

<sup>156</sup> Vgl. *Pfohl*, 1994, S. 463ff. In der Untersuchung wurden 16 verschiedene Auswirkungen internationaler Geschäftsbeziehungen herausgearbeitet. Es wurde ein Vergleich der Länder Ungarn und Rumänien vorgenommen, da diese als Repräsentanten für Länder mit vergleichbarem Entwicklungsstand und -potential in Osteuropa betrachtet werden können. Nach Einschätzung der Experten aus Deutschland, Österreich, Ungarn und Rumänien ergab sich eine Rangordnung der verschiedenen ausgewählten fünf Formen internationaler Geschäftsbeziehungen: 1. Joint Ventures (außenorientiert, d.h. Absatztätigkeit ist an westlichen Märkten orientiert), 2. Joint Ventures (binnenorientiert, d.h. Absatztätigkeit ist an ungarischen bzw. rumänischen Märkten orientiert), 3. 100% Tochtergesellschaften, 4. Zuliefer-Abnehmer-Kooperationen und 5. Export nach Ungarn bzw. Rumänien. Beide Länder weisen die gleiche Platzierung aus, nur wurde die Höhe des Beitrages bei den Plätzen 1-4 in Ungarn höher eingeschätzt.

<sup>157</sup> Vgl. *Zentes*, 1993, S. 62.

<sup>158</sup> *Svetlicic/Rojec*, 1994, S. 307ff. Sie identifizieren eine Reihe von Lücken, die die osteuropäischen Transformationsländer schließen müssen. Dabei ist die Rolle, die ausländische Direktinvestitionen dabei spielen, unterschiedlich: Sehr wichtig sind sie bei Problemen mit der Produktivität, Kapital, Technologie, Marketing, Management und Motivation. Weniger wichtig sind sie bei Problemen mit dem System, der Infrastruktur und der Umwelt, und eine eingeschränkte Relevanz haben sie bei rechtlichen und demokratischen Problemen.

<sup>159</sup> Vgl. *Fröhlich*, 1991, S. 34ff. Vgl. auch *Kaufmann/Menke*, 1997, S. 109ff. Hier werden Arbeitsmarkteffekte von deutschen Investitionen in Osteuropa auf den deutschen Arbeitsmarkt beschrieben, wobei zwar keine negativen Effekte für den deutschen Arbeitsmarkt herausgefunden wurden, aber diese sich in Zukunft anders darstellen können. Insgesamt wird aber eher von positiven Effekten einer stärkeren Einbindung Deutschlands in die internationale Arbeitsteilung ausgegangen.

<sup>160</sup> *Bald*, 1995, S. 43.

entwickelte Gebiete getragen werden können. Allerdings können Joint Ventures auch als das auslösende Moment in der Systemtransformation bezeichnet werden, weshalb sie in den osteuropäischen Ländern vor 1989 mit hohen Beschränkungen belegt wurden, um die sozialistische Ordnung nicht zu gefährden<sup>161</sup>.

Gerade in Polen kann die Einführung von westlicher Technologie und Management-Techniken durch Joint Ventures oder Tochterunternehmen helfen, wettbewerbsfähig zu werden. Außerdem wird durch die westliche Produktion das Angebot auf dem polnischen Markt erhöht<sup>162</sup>. Die Beeinflussung der Gastlandsumwelt ist besonders hoch durch die Wirtschaftstätigkeit multinationalen und damit i.d.R. großer Unternehmen. Aber auch die Aktivitäten mittlerer Unternehmen üben in der Summe einen Einfluß auf die Zielländer aus<sup>163</sup>. Dabei ist für die osteuropäischen Länder materielle Hilfe nicht das Haupterfordernis. Beratung und Wissensvermittlung über die Funktion der marktwirtschaftlichen Ordnung sind die Hauptansatzpunkte<sup>164</sup>, d.h. eine Verstärkung des Dialogs auf allen Ebenen und zu allen Themen<sup>165</sup>, um die Selbsthilfekapazität Osteuropas zu stärken, ist das primäre Ziel. Durch Diskussion, Beratung und Ausbildung kann der Westen die Entstehung von Strukturen einer offenen Gesellschaft fördern, in der alle gesellschaftlichen Kräfte an der wirtschaftli-

<sup>161</sup> Bald, 1995, S. 41ff. Aus den Ergebnissen eigener Untersuchungen (die aus allgemein zugänglichem statistischem Material, einer russischen Datenbank mit knapp 2000 erfaßten Joint Ventures, einer explorativen Befragung von 19 Joint Ventures im Jahre 1991 sowie auf eigene Erfahrungen aus der Tätigkeit im Rußlandreferat einer deutschen Großbank bestehen) beschreibt er die tatsächlichen Wirkungen von Joint Ventures am Beispiel Rußlands und identifiziert dabei u.a.: Schaffung neuen privaten Produktivkapitals, erheblicher Beitrag zur Realisierung der Importkonkurrenz sowie Wettbewerbsbelebung zu den staatlichen Monopolisten, großer Beitrag im Bereich des Technologietransfers in bezug auf die Nutzung westlicher Patente und Lizenzen, Import moderner Maschinen und Ausrüstungen, Bereitstellung von Managementkapazität sowie die Ausbildung des russischen Personals.

<sup>162</sup> Vgl. Maciejko, 1991, S. 122f. Vgl. auch Dörrenbächer, 1992, S. 143. In Rußland hatten Joint Ventures 1991 keinen maßgeblichen Einfluß auf das Wirtschaftswachstum. Allerdings kann die Vielfalt der Joint Ventures, gemessen am Kapitaleinsatz, hervorgehoben werden. Auch bieten viele Joint Ventures Ausbildungsmaßnahmen im Bereich Management an, was für den Aufbau neuer Wirtschaftsmechanismen wichtig ist.

<sup>163</sup> Vgl. Pfohl, 1994, S. 457.

<sup>164</sup> Vgl. Lambsdorff, 1995, S. 40.

<sup>165</sup> Vgl. Dauderstädt/Domitra/Ehrke, 1992, S. 134. Zu den angebotenen Beratungsleistungen und Finanzierungshilfen von Deutschland in Osteuropa vgl. Sach/Meister, 1996, S. 15ff. Zur Unterstützung der Berufsausbildung in Polen durch Deutschland vgl. o. V., Suche nach Know-how, 1992, S. 2. Zu den Kooperationen in der beruflichen Aus- und Weiterbildung des Bundesministeriums für Bildung und Wissenschaft vgl. o. V., Bundesministerium, 1993, S. 45ff.

chen Entwicklung teilnehmen können<sup>166</sup>. Ausländische Unterstützung kann aber lediglich als Multiplikator auf den Transformationsprozeß einwirken. Dabei übernehmen ausländische Direktinvestitionen jedoch eine Schlüsselrolle<sup>167</sup>. Zusammenfassend halten Dauderstädt u.a. fest: "Je intensiver die Beziehungen zwischen Ost und West geknüpft sind, um so größer sind die Chancen, daß der 1989 eingeschlagene Entwicklungsweg beibehalten wird"<sup>168</sup>.

### 2.1.6. Möglichkeiten der Auslandsbeteiligungen in Polen

Direktinvestitionen bieten eine Reihe von Möglichkeiten, sich auf ausländischen Märkten zu engagieren<sup>169</sup>. Unter einer Direktinvestition versteht man jede Form von Kapitalengagement, das über eine Kooperation hinausgeht, wie z.B. Joint Ventures, Tochtergesellschaften und Beteiligungen<sup>170</sup>. Also jeder Kapitaltransfer ins Ausland, durch den ein unmittelbarer Einfluß auf eine erworbene Unternehmung gewonnen werden kann, eine neue Unternehmung gegründet oder einer Unternehmung, an der der Investor maßgeblich beteiligt ist, neue finanzielle Mittel zugeführt werden<sup>171</sup>. Meffert führt die möglichen Markterschließungsstrategien in Osteuropa auf, die in der Abbildung 7 aufgelistet sind<sup>172</sup>.

<sup>166</sup> Vgl. Dauderstädt, 1992, S. 2.

<sup>167</sup> Vgl. Holtbrügge, 1992, S. 42ff.

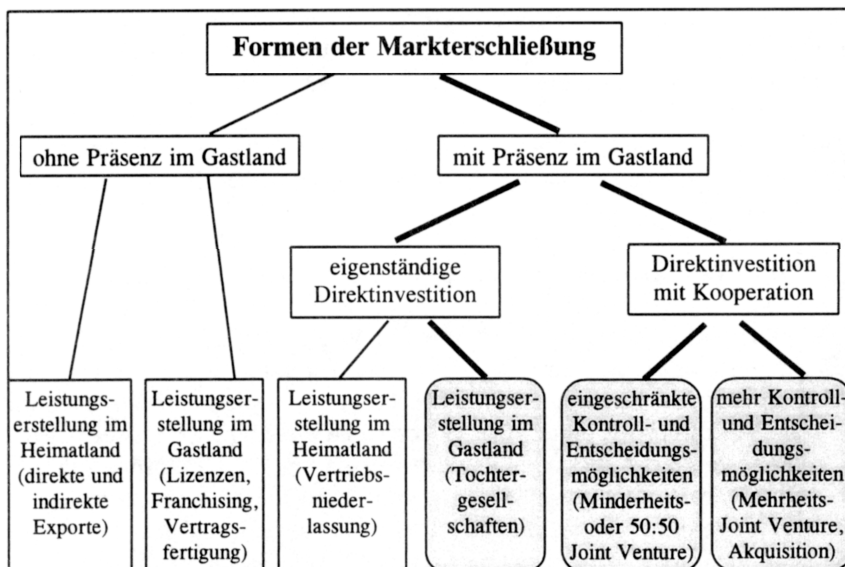
<sup>168</sup> Dauderstädt/Domitra/Ehrke, 1992, S. 134. Vgl. auch Androsch, 1996, S. 90ff. Den fünf führenden Reformstaaten (Polen, Slowenien, Slowakei, Tschechische Republik, Ungarn) ist es gelungen, ihren Handel in den Westen umzuleiten. Die EU ist der wichtigste Handelspartner geworden. Auch untereinander wurden Abkommen zur politischen und wirtschaftlichen Zusammenarbeit geschlossen.

<sup>169</sup> Vgl. Reisinger, 1994, S. 44ff., Henzler, 1992, S. 85ff. und Müller/Kornmeier, 1997, S. 80ff. Vgl. auch Költgen, 1997, S. 214ff. Gerade die Zeit ist bei dem Aufbau von Wettbewerbsvorteilen ein entscheidender Faktor. Doch Zeit wird gebraucht bei einem Markteintritt in Zentral- und Osteuropa, so daß dadurch die Form des Markteintritts hinsichtlich der Schnelligkeit interessant wird.

<sup>170</sup> Vgl. o. V., Ostwirtschaftsreport, 1993, S. 69.

<sup>171</sup> Vgl. Holtbrügge, 1995, S. 20.

<sup>172</sup> Vgl. zu Markteintrittsstrategien in Osteuropa auch Fantapié-Altobelli, 1996, S. 102ff., Wesnitzer, 1993, S. 47ff. und Pausenberger, 1984, S. 256ff.



Quelle: Meffert/Pues, 1995, S. 58.

Abbildung 7: Markterschließungsstrategien in Osteuropa

Für die vorliegende Untersuchung sind nur die Formen interessant, in denen es zu einer direkten Zusammenarbeit vor Ort zwischen Führungskräften verschiedener Nationalitäten kommt. Die drei grau abgestuften Möglichkeiten einer Direktinvestition in der Abbildung kennzeichnen diese Formen der Zusammenarbeit. Neben der Gründung eines Joint Ventures oder einer hundertprozentigen Tochtergesellschaft besteht noch die Möglichkeit, Auslandsniederlassungen über Lizenzverträge oder auf der Basis eines Managementkontraktes zu gründen. Die beiden letzteren werden hier nicht weiter betrachtet, da es sich dabei meist um sehr kleine Niederlassungen handelt, die für diese Problematik nicht relevant sind und deshalb auch nicht in die empirische Untersuchung einbezogen wurden<sup>173</sup>. Außerdem sind Joint Ventures oder hundertprozentige Tochtergesellschaften die am weitesten verbreiteten Möglichkeiten der ausländischen Direktinvestition, besonders in sich entwickelnden Ländern<sup>174</sup>. Eine Untersuchung von 1993 ergab, daß der Eintritt in die osteuropäischen Märkte bei 57% der erfaßten 180 internationalen Aktivitäten über

<sup>173</sup> Vgl. Kumar, 1975, S. 257. Vgl. auch Scherm, 1996, S. 223. Für Länder mit hohem Fremdheitsgrad läßt sich ein stufenartiger Markteintritt erkennen (Export, Repräsentanz, Joint Venture, Tochtergesellschaft). In fortgeschrittenen Phasen der Transformation ist eher ein direkter Einstieg über Joint Venture oder Tochtergesellschaften zu verzeichnen.

<sup>174</sup> Vgl. Zeira/Shenkar, 1986, S. 2.

Exporte erfolgte. 40% der Kontakte wurden bereits vor 1989 geknüpft. Bei den 102 nach 1989 begonnenen Länderaktivitäten zeigte sich, daß neben dem Export (38,2%) die Vertriebsgesellschaften (29,4%) einen hohen Stellenwert einnahmen. Den weiteren Markterschließungsformen kam eher eine untergeordnete Bedeutung zu<sup>175</sup>. In den meisten empirischen Untersuchungen über Direktinvestitionen geht es weniger um eine genaue Analyse der Vorteilhaftigkeit der Auslandsproduktion gegenüber dem Export, sondern eher um die subjektiven Motive der Entscheidungsträger. Dabei ergaben die Untersuchungen übereinstimmend, daß für Auslandsinvestitionen zum einen eine Vielzahl von Motiven maßgeblich ist, und zum anderen absatzorientierte Ziele gegenüber kostenorientierten Zielen eindeutig dominieren. Das entspricht den Motiven für Direktinvestitionen in Osteuropa<sup>176</sup>. Ein allgemeiner Vergleich dieser beiden Formen zeigt, daß jeweils sehr unterschiedliche Vorteile damit verbunden sind<sup>177</sup>, auf die im folgenden näher eingegangen wird.

Joint Ventures und Tochterunternehmen sind, im Vergleich zu anderen Möglichkeiten des Markteintritts, tendenziell eher Formen, bei denen die Kapital- und Managementleistungen im Gastland erbracht werden<sup>178</sup>.

Bei den Eintrittsstrategien in neue Märkte kommt der Gründung von Tochtergesellschaften in Form neuer Filialen besondere Bedeutung zu. Aber auch Akquisitionen und Beteiligungen kommen in die engere Wahl<sup>179</sup>. Da in dieser Untersuchung nur Formen betrachtet werden, bei denen die Kapital- und Managementleistungen eher im Gastland erbracht werden, stehen damit Personalmanagementaktivitäten und Zusammenarbeitsaspekte im Mittelpunkt der Überlegungen. In einer Untersuchung von Wesnitzer von 30 Unternehmen

<sup>175</sup> Vgl. *Meffert/Pues*, 1995, S. 61. Vgl. auch *Engelhard/Eckert*, 1994, S. 329. Nach einer Untersuchung von 1992 von deutschen Unternehmen mit Osteuropa-Aktivitäten (Antworten von 78 in Ungarn, 56 in der ehem. UdSSR, 42 in der ehem. CSFR, 39 in Polen, 27 in Bulgarien und 26 in Rumänien) ergab sich ein deutliches Muster im Markteintrittsverhalten. Der erste Markteintritt erfolgte über direkte Exporte ohne Repräsentanz, danach folgte die Errichtung einer eigenen Repräsentanz zur Unterstützung von Exportaktivitäten, worauf dann in den meisten Fällen die Gründung eines Joint Ventures folgte, und wenn eine weitere Veränderung vorgenommen wurde, dann wurde die Umwandlung in eine Tochtergesellschaft vorgenommen.

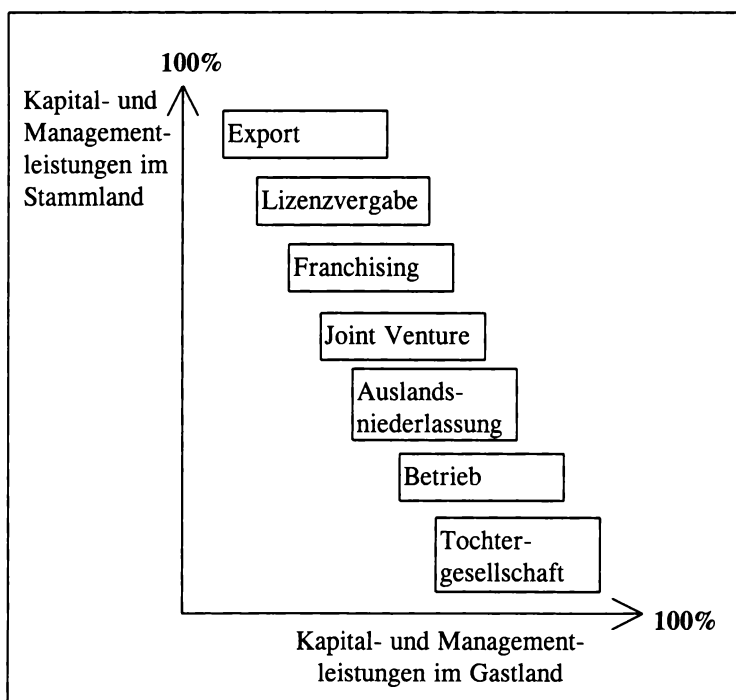
<sup>176</sup> Vgl. *Pausenberger*, 1984, S.254ff., *Meffert/Pues*, 1997, S. 261ff. und *Oppenländer*, 1992, S. 37ff.

<sup>177</sup> Vgl. *Chowdhury*, 1992, S. 115ff.

<sup>178</sup> Vgl. *Meissner*, 1995, S. 125. Vgl. auch *Müller-Stewens/Lechner*, 1997, S. 237ff. Hier werden die Markteintrittsformen nach der Kontroll- und Steuerungsfähigkeit und nach der Höhe der Ressourcenbeanspruchung gegliedert. Von beiden Ausprägungen von gering bis hoch gegliedert ergibt sich ein ähnliches Bild.

<sup>179</sup> Vgl. *Zentes*, 1995, S. 24ff.

der Konsumgüterindustrie zeigte sich als bevorzugte Eintrittsform der Export, obwohl häufig Handelshemmnisse als Grund gegen eine Exportentscheidung angegeben wurden. Als Gegenargument für Direktinvestitionen wurde das Risiko genannt, seltener die Flexibilität. Vorteile wurden (auf unteren Rangplätzen) in den Lohnkosten und der Partnerwahl gesehen<sup>180</sup>. Für die Durchführung einer Direktinvestition gibt es –wie gezeigt wurde– diverse Möglichkeiten. Dabei sind verschiedene Aspekte relevant, die die Entscheidung für eine bestimmte Form des Markteintritts beeinflussen. Die folgende Tabelle zeigt die Unterschiede zwischen Tochterunternehmen und Joint Venture bezogen auf einige relevante Bereiche:



Quelle: Meissner, 1995, S. 125.

Abbildung 8: Markteintrittsstrategien in Abhängigkeit von Kapital- und Managementleistungen

<sup>180</sup> Vgl. Wesnitzer, 1993, S.132ff. Zu Kriterien für die Partnersuche und -bewertung vgl. auch Börsig/Baumgarten, 1997, S. 483f. und Binder/Lux, 1997, S. 502ff.



*Tabelle 6*  
**Entscheidung für Joint Venture oder Tochterunternehmen**

	<b>100%-Tochter</b>	<b>Joint Venture</b>
Risiken	Alleingang	Ermöglichung von Projekten, die zu riskant und aufwendig wären
		Streuung von Risiken
Kosten	Finanzierungslast selbständig zu tragen	Streuung von Kosten
	Größensensibilität des Projektes	Besserer Zugang zu finanziellen Ressourcen
Kontrolle	Alleinige Führungskontrolle	Partner hat evtl. Zugang zu eigenem Know-how, Unternehmensstrategien und -daten
	Herr im Haus	
	Alleinige Weisungsgewalt	
	Alleinige Kontrolle über eigenes Know-how	
Verantwortung	Alleinverantwortung bei Verlust	Teilung von Verlust
Zeit		Geschwindigkeitsvorteile gegenüber Konkurrenten
Ressourcen	Ressourcen müssen selbst geschaffen werden	Sicherung von Ressourcen, die über den Markt nicht bezogen werden können
Kulturelle Nachteile	Zu überwindende (kulturelle) Distanz zu Interaktionspartnern	Risiko der Vertragsuntreue der Partner oder durch das Personal
	Ausländerstatus	Zielkonflikte bei der Unternehmensführung
		Zwang gemeinsamer Entscheidungsprozesse
Kulturelle Vorteile	Kein Zwang gemeinsamer Entscheidungen	Synergieeffekt - Zugang zu Partner Know-how
		Erleichterte Integration im Ausland/evtl. Bevorzugung bei Auftragsvergabe
		Hilfestellung des Partners bei Interaktionspartnern

Quelle: Reisinger, 1994, S. 241, Büchel/Prange/Probst/Rüling, 1997, S. 17 und Schüring, 1985, S. 72ff.

Allerdings bestehen auch bestimmte unternehmensspezifische Merkmale, die die Entscheidung beeinflussen. Kleine und mittlere Unternehmen<sup>181</sup> sind eher bereit, lokale Partner aufzunehmen, meist aus Gründen des eher knappen Kapital- und Managementpotentials, während große Unternehmen vollständige Beteiligungen realisieren wollen. Auch Unternehmen mit Produkten, die eine

<sup>181</sup> Vgl. dazu auch *Kutschker*, 1992, S. 498ff., der zwar für kleine und mittlere Unternehmen die generellen Vor- und Nachteile der einzelnen Eigentumsstrategien herausgearbeitet hat, aber zusätzliche Vorteile des Joint Ventures, in Abhängigkeit von der Qualifikation des Partners, verbuchen kann. Vgl. auch *Doz/Prahalad/Hamel*, 1990, S. 122ff. Eine Untersuchung der Vor- und Nachteile von transnationaler Zusammenarbeit.

hohe Technologie erfordern oder sich durch hohe Marktgeltung auszeichnen, sind aufgrund ihres monopolistischen Vorteiles nicht auf lokale Partner angewiesen. Hingegen spricht ein hoher Diversifikationsgrad eher für Joint Ventures, hauptsächlich bei den Nebenprodukten. Außerdem neigen Unternehmen mit bisher wenig Auslandserfahrung dazu, lokale Partner einzubeziehen. Wenn von einem Unternehmen der Aufkauf gewählt wird, wird auch eher ein lokaler Partner akzeptiert, weil dann der entstehende Kapitalbedarf vermindert wird. Im Falle einer Neugründung besteht die Tendenz zu einer vollständigen Beteiligung<sup>182</sup>.

### *Joint Ventures*

In einer sehr kurzen Zeitspanne ist die Zahl der Ost-West-Joint Ventures in den osteuropäischen Ländern überdurchschnittlich angewachsen, wodurch die große Bedeutung dieser Kooperationsform für die Beziehungen zwischen Ost und West klar wird<sup>183</sup>. Diese Steigerungen sind das Ergebnis des radikalen politischen und wirtschaftlichen Wandels in fast allen osteuropäischen Ländern seit 1989<sup>184</sup>. Die Gründung eines Joint Ventures gegenüber anderen Formen der wirtschaftlichen Aktivität auf den osteuropäischen Märkten ist häufig äußerst sinnvoll<sup>185</sup>. Zu Joint Ventures (auch Gemeinschafts-, Partnerschafts- oder Beteiligungsunternehmen bzw. -gesellschaft genannt) zählen alle wirtschaftlichen Kooperationen zwischen zwei oder mehreren Partnern, von denen mindestens einer seinen Sitz im Gründungsland hat. Die Risiken werden von den Partnern gemeinsam getragen. Dabei handelt es sich um eine vertraglich festgelegte dauerhafte Zusammenarbeit, die auf Kapitalbeteiligung basiert. Auch Know-how aus verschiedenen Funktionsbereichen und Management-techniken sowie Marktkenntnisse und -beziehungen werden im Standortland eingebracht<sup>186</sup>. Entgegen seiner ursprünglichen Bedeutung ist es mittlerweile üblich, den Begriff des Ost-West-Joint Ventures auch auf Kapitalbeteiligungen an bestehenden, im Wege der Transformation geschaffenen Unternehmen in

<sup>182</sup> Vgl. *Pausenberger*, 1984, S.268ff. Genauer zu Bestimmungsfaktoren praktischer Erscheinungsformen auf Auslandsmärkten vgl. *Walldorf*, 1992, S. 462ff.

<sup>183</sup> Vgl. *Pry/Faminsky*, 1991, S. 254ff. und *Büchel/Prange/Probst/Rüling*, 1997, S. 4f. Zur Bedeutung von Joint Ventures vgl. auch *Czáki*, 1992, S. 2ff. und *Fontanari*, 1996, S. 43ff.

<sup>184</sup> Vgl. *Woodside/Kandiko*, 1991, S. 151.

<sup>185</sup> Vgl. *Fröhlich*, 1991, S. 127.

<sup>186</sup> Vgl. *Uebele*, 1991, S. 94ff. und *Domsch/Ladwig*, 1994, S. 97.

Osteuropa auszudehnen<sup>187</sup>. Voraussetzung ist eine gemeinsame Führungsverantwortung und -kontrolle in dem Unternehmen, die bei einer mehrheitlichen Beteiligung des westlichen Partners nicht unbedingt gegeben ist<sup>188</sup>. Ziele wie Projektleitung und -kontrolle und hinreichende Beteiligung an der Führung des Joint Ventures können aber auch durch die Gestaltung des Joint Venture-Vertrages erreicht werden<sup>189</sup>. Wesentliches Kennzeichen eines Joint Ventures ist demnach die auf dem Prinzip der Teilung von Rechten und Pflichten beruhende Kooperation<sup>190</sup>. Joint Ventures werden deshalb von den osteuropäischen Staaten propagiert, weil man sich gleichzeitig die positiven Effekte von ausländischen Direktinvestitionen und die Vorteile einer Kooperation erhofft<sup>191</sup>. Beide Partner sollten aus der Kooperation Synergieeffekte erzielen können, um die Erfolgsaussichten zu erhöhen<sup>192</sup>. Damit sind Joint Ventures kulturelle Schmelztiegel (Melting-pots), die eine Auseinandersetzung mit der Landeskultur implizieren<sup>193</sup>.

### *Vor- und Nachteile von Ost-West-Joint Ventures*

Ursprünglich ist der Hauptgrund<sup>194</sup> für Joint Venture-Entscheidungen darin zu sehen, daß diese zur Zeit der Investition die einzige Möglichkeit darstell-

<sup>187</sup> Vgl. *Pfohl*, 1994, S. 461f. und *Bald*, 1995, S. 37f. Er grenzt Joint Ventures klar von hundertprozentigen Tochtergesellschaften ab. Allerdings werden Joint Ventures auch unter dem Begriff Direktinvestitionen subsumiert.

<sup>188</sup> Vgl. *Zentes*, 1992, S. 5f.

<sup>189</sup> Vgl. *Paape*, 1995, S. 53. Vgl. auch *Hämisegger*, 1986, S. 81. Hier werden drei Begriffseinheiten bei Joint Ventures unterschieden: Finanzierungs Joint Venture, Gemeinschaftsunternehmen und Joint Venture auf Drittmarkten, wobei er Gemeinschaftsunternehmen als "echte" Joint Ventures bezeichnet.

<sup>190</sup> Vgl. *Schüring*, 1985, S. 71.

<sup>191</sup> Vgl. *Pfohl*, 1994, S. 461f. Vgl. auch *Liessmann*, 1990, S. 18f. Normalerweise liefert der Westpartner das technische, organisatorische und betriebliche Know-how, Betriebsmittel, Vorrichtungen, Finanzierungen und das Management, während der Ostpartner den Marktzugang ermöglicht, kostengünstige Arbeitskräfte und Betriebsstätten zur Verfügung stellt sowie Energie, Roh- und Werkstoffe liefert. Zu den speziellen Rahmenbedingungen für Joint Ventures in Polen vgl. *Wanke*, 1990.

<sup>192</sup> Vgl. *Perlitz*, Internationalisierungsformen, 1997, S. 454f.

<sup>193</sup> Vgl. *Bleicher/Hermann*, 1991, S. 39ff.

<sup>194</sup> Gründe für Joint Ventures ohne Bezug zu Osteuropa werden bei *Contractor/Lorange*, 1988, S. 9f. aufgeführt. Vgl. auch *Büchel/Prange/Probst/Rüling*, 1997, S. 8. Als Ursachen für Mißerfolge von Joint Ventures werden hier die Vernachlässigung der Bedeutung paritätischer Beteiligungsstrukturen gesehen, die notwendige kulturelle Kompatibilität der beteiligten Partnerunternehmen, die sorgfältige Partnerwahl und angemessene operative und strategische Führungskonzepte. Die Auflösung

ten, in Osteuropa zu investieren. Heute sind neben der Nutzung von lokalem Geschäfts-Know-how die bestehenden Vertriebsnetze als Gründe zu nennen. Joint Ventures bieten dem westlichen Unternehmen weniger Freiraum, wenn es nicht mehrheitlich beteiligt ist, der anfängliche finanzielle und arbeitstechnische Aufwand ist jedoch niedriger als bei völlig neuen Projekten, da auch lokale Führungskräfte zur Verfügung stehen, die den Arbeitsprozeß überwachen<sup>195</sup>. Joint Ventures stellen eine geeignete Strategie dar, einerseits den eigenen Einsatz, vor allem das eigene finanzielle Engagement, im Rahmen des kalkulierbaren Risikos gering zu halten und andererseits doch die für das Tätigwerden im Gastland notwendigen Investitionsmittel aufzubringen. So spielen Joint Ventures als Strategie der Risikobegrenzung im Ausland eine bedeutende Rolle<sup>196</sup>. Vorteile ergeben sich vor allem, wenn der lokale Partner das Defizit an landesspezifischem Know-how<sup>197</sup> ausgleicht, einen Teil des Eigenkapitals aufbringt und des Risikos übernimmt, den Zugang zu Behörden, öffentlichen Aufträgen und zum lokalen Kapitalmarkt erleichtert sowie möglichen Aversionen gegen die wirtschaftliche Betätigung von Ausländern vorbeugt<sup>198</sup>. Letzteres soll daraus resultieren, daß Nachfrager das Gemeinschaftsunternehmen zwar als eine inländische Firma ansehen, jedoch die Erzeugnisse mit ausländischem Qualitätsniveau verbinden. Dadurch erhofft man sich eine höhere Akzeptanz der Gemeinschaftsprodukte und insgesamt gesehen ein besseres Image<sup>199</sup>. Durch die Gründung eines Joint Ventures mit einem an dessen Standort ansässigen, örtlichen Partner versucht das ausländische Unternehmen, somit einen direkten Kontakt zu dem betreffenden Markt herzustellen<sup>200</sup>. Auch bieten Joint Ventures gerade kleinen und mittleren Unterneh-

---

von Joint Ventures wird hier an Hand des Alters festgestellt. "Je älter ein Joint Venture ist, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit der Auflösung".

<sup>195</sup> Vgl. *Uebele*, 1991, S. 95ff.

<sup>196</sup> Vgl. *Kumar*, 1975, S. 257.

<sup>197</sup> Vgl. dazu auch die Untersuchung von *Beamish*, 1994, S. 66. Das einheimische Geschäfts-Know-how und die Kenntnis der spezifischen Wirtschaft, Politik und Kunden wurde unter anderem als ein bedeutungsvoller, langfristiger Beitrag angesehen.

<sup>198</sup> Vgl. *Pausenberger*, 1984, S. 266ff. und *Geringer*, 1993, S. 204.

<sup>199</sup> Vgl. *Engelhardt/Seibert*, 1981, S. 431.

<sup>200</sup> Vgl. *Engelhardt/Seibert*, 1981, S. 429. Weitere allgemeine Gründe für Joint Venture-Entscheidungen finden sich bei *Walldorf*, 1992, S. 456ff. und *Endres*, 1987, S. 374f. Eine Problemanalyse von Joint Ventures in Polen findet sich bei *Maciejko*, 1991, S. 128ff. Sie beschreibt Probleme in der Gründungsphase, Probleme durch die finanziellen Rahmenbedingungen, Probleme bei der Durchführung des Geschäftes, Probleme mit der Steuer und mit dem Management und Mitarbeitern. Allerdings bezieht sich diese Beschreibung auf den Beginn des Reformprozesses, so daß viele Bedingungen sich bis heute verändert haben. Vgl. dazu auch *Pry/Faminsky*, 1991, S. 243ff. und *Paape*, 1995, S. 140.

men die Chance, international zu agieren, da die Gründung von hundertprozentigen Tochterunternehmen häufig aus finanziellen Gründen eher großen Unternehmen vorbehalten ist<sup>201</sup>.

Allerdings bergen Joint Ventures im herkömmlichen Sinne auch Nachteile. Neben der geringeren Entscheidungsfreiheit der Partner ist ein Joint Venture stark von der Bereitwilligkeit der Zusammenarbeit der Partner abhängig<sup>202</sup>. Außerdem können bei Joint Ventures zwischen verschiedenen Nationalitäten größere Mißverständnisse bei notwendigen Interaktionen zwischen den Partnern auftreten, da auch größere Unterschiede in den verfolgten Strategien bestehen<sup>203</sup>. "To be successful, an East-West joint venture must work toward a better understanding of East and West business environments and must create an harmonized international environment"<sup>204</sup>.

### *Tochterunternehmen*

Tochterunternehmen werden als eine eher langfristige Investition gesehen, während Joint Ventures oder sonstige Formen des kooperativen Engagements

<sup>201</sup> Vgl. *Hausmann*, 1997, S. 463. Zu weiteren Vorteilen von Joint Ventures vgl. *Hentze/Wiechers*, 1991, S. 225, o. V., 1989, S. 37 und *Paape*, 1995, S. 140. Vorteile für das Unternehmen: Einführung moderner Organisationsmethoden, Übernahme von Managementwissen, Erzielung materieller und finanzieller Mittel. Vorteile für die Volkswirtschaft: die Entwicklung einer Exportgrundlage, die Verringerung des bisherigen Imports, die erhöhte Befriedigung der Bedürfnisse des Binnenmarktes, die Schaffung von Arbeitsplätzen und die Mitarbeiterqualifikationen als Vorteile zu deklarieren.

<sup>202</sup> *Park/Unghson*, 1997, S. 280. Vgl. auch *Geringer*, 1993, S. 206ff. über die Bedeutung der Kontrolle in Ost-West-Joint Ventures.

<sup>203</sup> Vgl. *Park/Unghson*, 1997, S. 282f. Dieser Nachteil konnte in einer Untersuchung von US- und japanischen Joint Ventures nicht bestätigt werden. Vgl. aber *Dowling/Welch/Cieri*, 1989, S. 1200ff. Eine Untersuchung ergab sich, daß 5 von 7 Gründen für ein mißlungenes internationales Joint Venture im Bereich Management lagen, dabei ging es hauptsächlich um die Kommunikation und den Informationsaustausch zwischen den Partnern oder den verschiedenen Führungskräften. Weitere Gründe für ein mißlungenes Joint Venture sind u.a. Probleme durch kulturelle Unterschiede oder durch verschiedene Ziele der beiden Partnerunternehmen. Vgl. auch *Panov*, 1991, S. 5. Er betont das Problemfeld von Joint Ventures der Zusammenarbeit zwischen westlichen und östlichen Führungskräften, da die Fähigkeit, Risiken einzugehen, innovativ und flexibel zu sein, in den sozialistischen Ländern nicht Anforderung der Qualifikationen war. Auch *Büchel/Prange/Probst/Rüling*, 1997, S. 21ff. betonen stark die Seite der Zusammenarbeit.

<sup>204</sup> *Razvigorova/Djarova*, Dynamics, 1991, S. 37. Zur Bedeutung der Führungskräfte vgl. auch *Kukalis/Jungemann*, 1995, S. 53.

tendenziell eine Übergangslösung darstellen<sup>205</sup>, da sie häufig als Einstiegsmodelle in sonst nicht erschließbare Märkte konzipiert sind<sup>206</sup>. Die relative Verringerung von Joint Venture-Investitionen gegenüber anderen Direktinvestitionsformen in Polen, insbesondere Tochterunternehmen, deutet darauf hin, daß die Wirtschaftsentwicklung in Polen schon in eine reifere Phase eingetreten ist<sup>207</sup>. Hundertprozentige Tochterunternehmen haben den Vorteil, daß potentielle Verpflichtungen bzw. langwierige Verhandlungen vermieden werden können. Tochtergesellschaften können leichter und eher nach einem einheitlichen Muster gestaltet werden. Sie lassen sich zur Realisierung von Synergieeffekten leichter in ein Gesamtkonzept integrieren. Außerdem gelingt Nutzung und Schutz unternehmensspezifischer Technologie leichter<sup>208</sup>. Die Integration in die Muttergesellschaft ist einfacher und besser möglich, und das Konfliktpotential in der Führung und Kontrolle der Tochtergesellschaft wird verringert<sup>209</sup>. Den westlichen Unternehmen bieten Neugründungen sicherlich die größte Flexibilität hinsichtlich der Personalpolitik.

### *Begriff der kulturellen Joint Ventures*

Im folgenden sollen sowohl Tochtergesellschaften als auch Joint Ventures zu dem Begriff "Kulturelle Joint Ventures" zusammengefaßt werden. Die Höhe der Beteiligungen des westlichen Partnerunternehmens an dem osteuropäischen Unternehmen ist dabei unwesentlich, denn das Kriterium ist die Personalarbeit in dem osteuropäischen Land, die immer in Abhängigkeit von der Kultur zu betrachten ist. Auch die rechtliche Ausgestaltung der Joint Ventures ist deshalb von untergeordneter Bedeutung<sup>210</sup>. Die Kenntnis über die Mehrheitsbeteiligung an einem Unternehmen ist normalerweise von Bedeutung, weil der mehrheitlich Beteiligte dann auch die Entscheidungen mit mehr Einfluß treffen kann. Entsprechend wird auch zwischen Joint Ventures und

<sup>205</sup> Vgl. Zentes, 1993, S. 87. Nach Beamish/Inkpen, 1995, S. 26ff. kann ein Joint Venture aber auch langfristig stabil und profitabel sein. Vgl. auch Barkema/Shenkar/Vermeulen/Bell, 1997, S. 428ff. In dieser Untersuchung von 25 holländischen Großunternehmen wurde bestätigt, daß die Lebensdauer eines internationalen Joint Ventures von dem Grad der kulturellen Distanz abhängt. Insgesamt hängt der Bestand eines Joint Ventures aber von vielen weiteren Faktoren ab, so daß die kulturelle Distanz sicherlich einen wesentlichen aber nicht allein entscheidenden Faktor darstellt.

<sup>206</sup> Vgl. Liessmann, 1990, S. 33.

<sup>207</sup> Vgl. Jermakowicz, 1995, S. 54.

<sup>208</sup> Vgl. Pausenberger, 1984, S. 266.

<sup>209</sup> Vgl. o. V., 1989, S. 28.

<sup>210</sup> Vgl. Holtbrügge, 1995, S. 21.

hundertprozentigen Tochterunternehmen differenziert<sup>211</sup>. In den osteuropäischen Ländern sind die bestehenden Joint Ventures jedoch nahezu ausnahmslos durch eine Mehrheitsbeteiligung der westlichen Unternehmen gekennzeichnet, so daß dieser Unterschied zwischen Joint Ventures und hundertprozentigen Tochterunternehmen nicht zum Tragen kommt. Außerdem ist für diesen Zusammenhang weitaus interessanter, inwieweit gemeinsame Entscheidungen getroffen werden, wie die kulturellen Unterschiede einbezogen werden, wie das Personal eingesetzt und entwickelt wird. Infolgedessen ist es nicht von Bedeutung, in welcher Höhe die Beteiligung vorliegt. Deshalb lassen sich alle folgenden Ausführungen sowohl auf Joint Ventures als auch auf hundertprozentige Tochterunternehmen anwenden. Denn beide operieren unter identischen rechtlichen Rahmenbedingungen und beschäftigen in- und ausländische Führungskräfte<sup>212</sup>.

Der Erfolg eines kulturellen Joint Ventures hängt von der Balance zwischen Wunsch und Notwendigkeit von Kontrolle ab sowie von der Notwendigkeit, harmonische Beziehungen mit dem Partner zu entwickeln<sup>213</sup>. Die Partner eines kulturellen Joint Ventures müssen ihre Synergie-Bereiche finden, damit das Joint Venture erfolgreich sein kann. Eine intensive und gute Zusammenarbeit ist damit zwingend notwendig<sup>214</sup>. "Cultural synergy is like a successful marriage"<sup>215</sup>. Zwei Unternehmen und zwei Nationen arbeiten für einen beiderseitigen Nutzen zusammen. Dabei soll eine Beziehung entwickelt werden, die sich in Qualität, Quantität, Produktivität und Lohn von der Summe der individuellen Beiträge unterscheidet<sup>216</sup>.

<sup>211</sup> Vgl. dazu Zeira/Shenkar, 1986, S. 7ff.

<sup>212</sup> Vgl. Holtbrügge, 1995, S. 21.

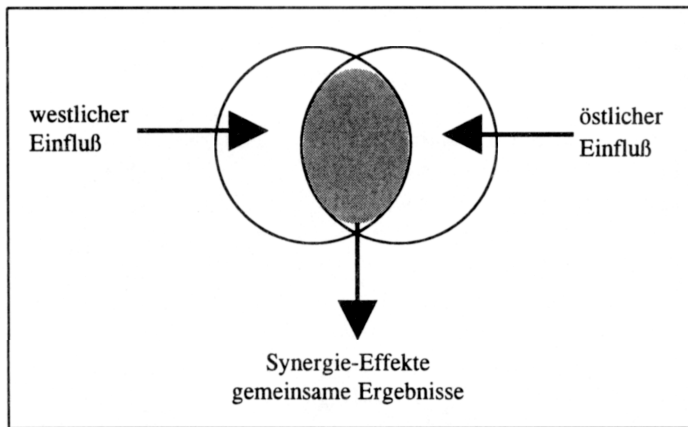
<sup>213</sup> Vgl. Schaan, 1988, S. 5. Vgl. dazu auch Lyles/Baird, 1994, S. 313-329. In einer Untersuchung in Joint Ventures in Polen und Ungarn ergab sich, daß eine dominante Entscheidung vom westlichen Mutterunternehmen negativ korreliert mit dem guten Erfolg eines Joint Ventures.

<sup>214</sup> Vgl. Wolf-Laudon, 1991, S. 221. Vgl. auch Fontanari, 1996, S. 126ff. Er definiert Synergie als das Zusammenwirken zweier Unternehmen mit einer außergewöhnlichen Wirkung, wobei das Ergebnis der Zusammenarbeit mehr als die Summe seiner Teile ist.

<sup>215</sup> Vgl. Moran/Harris, 1982, S. 12.

<sup>216</sup> Vgl. Moran/Harris, 1982, S. 12. Sie listen mehrere Beispiele für kulturelle Synergieeffekte auf, u. a. auch am Beispiel des EPRG-Konzepts von Perlmutter.





Quelle: Wolf-Laudon, 1991, S. 201

Abbildung 9: Synergieeffekte im kulturellen Joint Venture

Der westliche Einfluß ist in erster Linie der Know-how-Transfer in allen Bereichen, während sich der Einfluß aus dem Osten tendenziell auf die bereitgestellten Fähigkeiten der östlichen Mitarbeiter bezieht. Dazu kommt noch der Einfluß der Regierung, der, wenn er sehr stark ist, die Synergieeffekte verringern kann<sup>217</sup>. Insgesamt ergibt sich eine mögliche Synergiereduzierung aus den Beziehungen des Joint Ventures zu seiner Umwelt, da beide Partner und die Regierung verschiedene Ziele verfolgen, die sich zwar in bestimmten Bereichen überschneiden, in anderen Bereichen eine Vereinbarkeit nur schwer zu erreichen ist<sup>218</sup>. Schwierig ist es, die richtigen Führungskräfte auf beiden Seiten zu finden und zu fördern<sup>219</sup>, damit gemeinsam der Erfolg sichergestellt werden kann. Das bedeutet allerdings auch, daß die Partner sich über die zu erreichenden Ziele einig sind und daß die Regeln für die Entscheidungsfindung klar definiert sind<sup>220</sup>. Auch in einer hundertprozentigen Tochtergesellschaft eines deutschen Unternehmens in Polen müssen letztlich immer Führungskräfte der beiden Kulturen zusammenarbeiten, die dann zwar nicht aus einem östlichen Partnerunternehmen stammen, aber sehr wahrscheinlich vom osteuropäischen Arbeitsmarkt rekrutiert wurden (vgl. Abbildung 10).

<sup>217</sup> Vgl. *Hansén*, 1989, S. 6ff.

<sup>218</sup> Vgl. *Hansén*, 1989, S. 8ff.

<sup>219</sup> Vgl. *Wolf-Laudon*, 1991, S. 221.

<sup>220</sup> Vgl. *Helms*, 1985, S. 295.

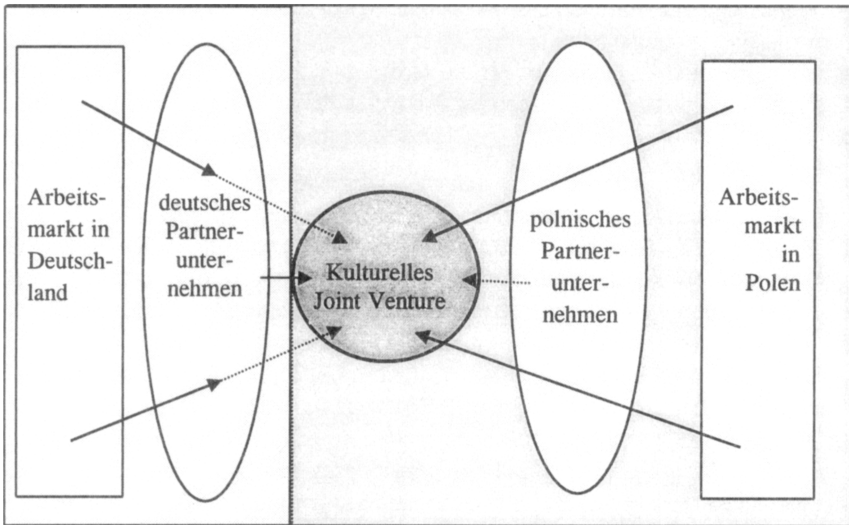


Abbildung 10: Kulturelles Joint Venture

Sowohl für ein Joint Venture als auch für ein hundertprozentiges Tochterunternehmen gilt, daß Führungskräfte aus dem westlichen Unternehmen oder vom westlichen Arbeitsmarkt im Unternehmen arbeiten. Bei Joint Ventures werden zusätzlich Führungskräfte aus dem polnischen Unternehmen oder auch vom polnischen Arbeitsmarkt eingesetzt. Aber auch bei Tochterunternehmen, gerade auch bei Übernahmen, werden auch polnische Führungskräfte aus den oben angeführten Gründen beschäftigt werden müssen, die ebenfalls vom polnischen Arbeitsmarkt beschafft werden. Aus diesem Grund müssen bei der Zusammenarbeit zweier Nationen die Kulturen der Länder und Unternehmen betrachtet werden, wie im folgenden ausgeführt wird.

## 2.2. Die Kultur als relevante Einflußgröße

Die Kulturen einzelner Länder sind unterschiedlich, das ist unumstritten. Aber wie sind die Unterschiede zu bewerten und welche Konsequenzen sind daraus zu ziehen; worin bestehen die Unterschiede im Detail, und wie können Kulturen voneinander abgegrenzt werden<sup>221</sup>? In der Literatur sind verschiedene Definitionen des Begriffes Kultur zu finden. Diese verschiedenen Kulturdefinitionen können inhaltlich danach unterschieden werden, ob Kulturen vom Menschen nach ihren Meinungen geschaffen werden, also ein kollektives

<sup>221</sup> Vgl. Bittner/Reisch, 1994, S. 12.

Produkt individuellen Denkens und Handelns sind, oder ob sie erlernt werden, also die Summe des sozialen Erbes, das fast alle Mitglieder der Gesellschaft teilen, darstellen<sup>222</sup>. In Anlehnung an Hofstede soll Kultur als "... collective programming of the mind which distinguishes the member of one group from another"<sup>223</sup> verstanden werden.

Jede Kulturgruppe hat spezifische Kulturprägungen, die eigenständig nebeneinander bestehen. Wichtig ist, sie zu erkennen, anzuerkennen und sie kennenzulernen, besonders, wenn mit den Mitgliedern anderer Kulturgruppen kommuniziert und interagiert wird<sup>224</sup>. Kultur ist also nicht statisch, sondern als ein Prozeß zu sehen, der ständig neuen Einflüssen und Veränderungen unterworfen ist. Dieser Prozeß der Kulturveränderung ist gerade für die osteuropäischen Länder relevant, da der Transformationsprozeß alle Ebenen einer Gesellschaft berührt: Die Ebene der Gesellschaft mit ihren gesellschaftlichen Institutionen, Systemen, Strukturen und der gesellschaftlichen Werte; die Ebene der Unternehmen ebenfalls mit Strukturen und Systemen sowie Werte- und Normensysteme und die Ebene der Individuen mit kognitiven und evaluativen Komponenten<sup>225</sup>. Jede Landeskultur hat ihre eigenen Normen und Werte, die das tägliche Leben und damit auch das internationale Geschäftsleben steuern<sup>226</sup>. Die charakteristischen Unterschiede von Landeskulturen, wie beobachtete Regelmäßigkeiten im Verhalten (Sprache, Riten, Rituale, Zeremonien und erwünschtes Benehmen), Normen, wie Verhaltensregeln (Pünktlichkeit, effizientes Handeln, Verlässlichkeit, Korrektheit), vorherrschende Werte, Philosophie und Religion<sup>227</sup>, müssen von internationalen Unternehmen in ihre Strategien einbezogen werden<sup>228</sup>.

Der EG-Binnenmarkt, die Öffnung Ost- und Südeuropas wie überhaupt die Zunahme der internationalen Wirtschaftsbeziehungen erfordern in allen Lebensbereichen in immer stärkerem Maße Kenntnisse über fremde Kulturen

<sup>222</sup> Vgl. *Medrano-Kreidler*, 1995, S. 29.

<sup>223</sup> Vgl. *Hofstede*, 1994, S. 102.

<sup>224</sup> Vgl. *Medrano-Kreidler*, 1995, S. 30.

<sup>225</sup> Vgl. *Lang*, 1996, S. 9f.

<sup>226</sup> Vgl. *Scholz*, Landeskultur, 1992, S. 11.

<sup>227</sup> Vgl. *Schmeisser*, 1991, S. 162.

<sup>228</sup> Vgl. dazu *Hofstede*, 1980, S. 26. und *Knapp*, 1992, S. 60. Kulturelle Standards und ihre Manifestationen variieren zwischen unterschiedlichen Teilgruppen - Subkulturen - der Gesellschaft. Doch bei allen Unterschieden, die für sie jeweils spezifisch sind, umfassen Subkulturen stets einen gemeinsamen Kern an Weltbildern, Werten, Normen und Handlungsmustern, die sich als zu einer bestimmten Kultur zugehörig erweisen. Vgl. auch *Scholz*, J. M., 1995, S. 7ff. Kultur und Nation kann sehr weit ausgelegt werden, d.h. nicht nur auf ein Land oder eine Region begrenzt sein, sondern sich auch auf Religion, Generation, soziale Klasse, Geschlecht oder Organisation beziehen.

und Länder. Von zunehmender Bedeutung ist die Fähigkeit zum Denken und Handeln in interkulturellen Zusammenhängen, zur Entwicklung von Handlungs- und Lernstrategien sowohl für die Verständigung als auch für das harmonische Zusammenleben und -arbeiten mit Partnern aus anderen Kulturen<sup>229</sup>. Unternehmensstrategische Entscheidungen haben das Ziel, ein Unternehmen in eine vorteilhafte Relation zu seiner Umwelt zu setzen (concept of fit). Dabei stellt sich die Frage, wie die Umwelt inhaltlich konkreter gefaßt werden kann<sup>230</sup>. Für die interkulturelle Zusammenarbeit ist aber nicht nur die Landeskultur für die Führungskräfte relevant, sondern auch die Kultur der beteiligten Unternehmen<sup>231</sup>. Die organisatorische Kultur muß für Veränderungen offen und damit flexibel sein. Die Mutterunternehmenskultur muß für fremde Werte, Meinungen und Arten, Geschäfte zu tätigen, aufnahmefähig sein. Die Führungskräfte müssen bereit sein, Risiken einzugehen, müssen wesentliche Erfolgsfaktoren bei unbekannten Chancen erkennen und mit Ungewißheit leben können<sup>232</sup>.

Im folgenden wird sowohl die Bedeutung und Klassifizierung der Landeskultur dargestellt als auch die Unternehmenskultur sowie deren Zusammenwirken. Abschließend werden unter Einbeziehung der relevanten Personalmanagementaktivitäten die verschiedenen Internationalisierungsstrategien beschrieben.

### 2.2.1. Auswirkungen von Kulturunterschieden

Nach dem kulturanthropologischen Ansatz steht im Zentrum das Individuum in seiner Doppelrolle als kulturtragendes und kulturgeprägtes Subjekt<sup>233</sup>.

<sup>229</sup> Vgl. *Medrano-Kreidler*, 1995, S. 19. Vgl. auch *Gronhaug/Nordhaug*, 1992, S. 12. Dort wird ein Umwelt-Modell dargestellt, das, unterteilt in Mikro- und Makroumwelt, die Auswirkungen auf verschiedene Bereiche des Personalmanagements (u.a. auch Personalbeschaffung und Personalentwicklung) zeigt. "... it is paramount to be able to identify and assess the significance of relevant factors in the environment" ... and ... "it will be rational to analyse how and, eventually, with what effect environmental factors contribute to framing and shaping the management of human resources".

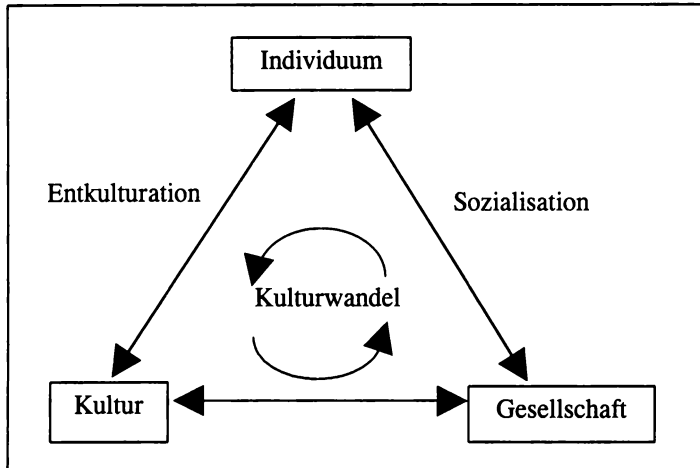
<sup>230</sup> Vgl. *Minderlein*, 1993, S. 163.

<sup>231</sup> Vgl. *Macharzina*, 1994, S. 271f. Die Frage nach der Kulturgebundenheit (Culture-Bound-These) oder Kulturneutralität (Culture-Free-These) zu betriebswirtschaftlichen Strukturen und Prozessen ist nicht einheitlich beantwortet. Doch ist festzuhalten, daß nicht beide Thesen gleichermaßen auf alle Elemente in einem Unternehmen wirken, aber landeskulturelle Faktoren eine grundsätzliche Bedeutung bei betriebswirtschaftlichen Fragestellungen haben, dessen Ausmaß noch zu bestimmen ist.

<sup>232</sup> Vgl. *Schmeisser*, 1991, S. 160.

<sup>233</sup> Vgl. *Medrano-Kreidler*, 1995, S. 23f.

Einerseits bildet das Individuum mit seinen Bedürfnissen und Möglichkeiten die Grundlage aller sozialen und kulturellen Erscheinungen<sup>234</sup>, andererseits wird die Persönlichkeit jedes Individuums durch seine gesellschaftliche und kulturelle Umwelt so geprägt, daß jeder ein Spiegelbild - in verschiedenen Schattierungen - des prägenden Kulturmusters darstellt. Der Zusammenhang zwischen Kultur, Gesellschaft und Individuum wird durch die folgende Abbildung verdeutlicht.



Quelle: Keller, 1982, S. 143.

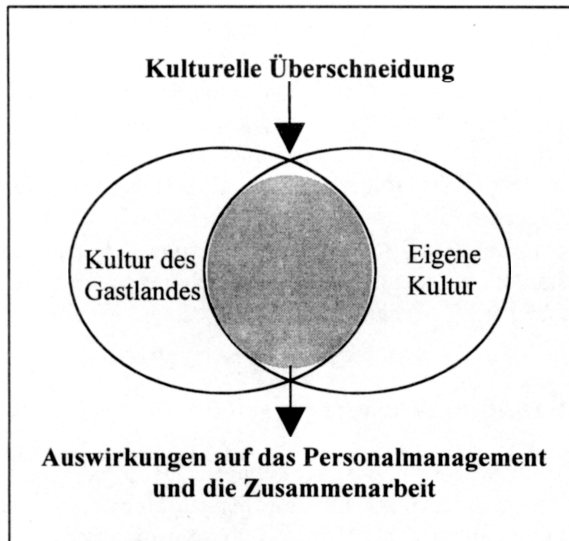
Abbildung 11: Kultur, Gesellschaft und Individuum

Kultur und Gesellschaft beeinflussen sich gegenseitig, wobei beide aber einen Einfluß auf das einzelne Individuum ausüben: Die Gesellschaft durch Sozialisationsprozesse und die Kultur durch den Prozeß der Entkulturation. Entkulturation ist ein Prozeß der Übernahme kultureller Werte, Überzeugungen, Motive und Verhaltensnormen sowie die Verfestigung bzw. die Prägung der kulturellen Persönlichkeit, wobei die kulturelle Prägung jeden einzelnen Freiraum zur Entfaltung seiner individuellen Eigenheiten läßt. Dieser Prozeß läuft meistens unbewußt ab. Er dient einmal der Sicherung der Funktionsfähigkeit einer Gesellschaft nach innen, zum zweiten sichert er den Fortbestand einer Gesellschaft nach außen<sup>235</sup>. Auch für das Unternehmen sollte eine sozialpsychologisch konditionierte Entkulturation, im Sinne von kollektiven, ge-

<sup>234</sup> Vgl. Linton, 1974, S. 12.

<sup>235</sup> Vgl. Keller, 1982, S. 144.

meinsam geteilten Werten und Normen, im Vordergrund stehen<sup>236</sup>. Für Unternehmen, die in anderen Ländern agieren, entstehen kulturelle Überschneidungssituationen, die ihre Auswirkungen in den verschiedensten Managementbereichen haben können.



Quelle: Thomas, 1995, S. 90.

Abbildung 12: Arten interkulturellen Handelns in kulturellen Überschneidungssituationen

Der Umgang mit den in der Abbildung 12 dargestellten Überschneidungssituationen kann auf verschiedene Arten oder aus einer Kombination aus allen vier erfolgen<sup>237</sup>:

- Dominanzkonzept: Dominanz der eigenen Kultur gegenüber der fremden.
- Assimilationskonzept: Völlige Adaption an die fremde Kultur über den Weg der Assimilation.
- Divergenzkonzept: Vermischung des eigenen mit dem fremden Orientierungssystem bei Erhalt der divergierenden Elemente.
- Synthesekonzept: Neuschöpfung kultureller Orientierungen als Resultat kultursynergetischer Prozesse.

Aus diesen verschiedenen Konzepten ergeben sich unterschiedliche Maßnahmen im Bereich der Zusammenarbeit und des Personalmanagements, wo-

<sup>236</sup> Vgl. Wagner, 1994, S. 300, wobei er das auch auf die ethischen Bereiche der Wirtschaft bezieht.

<sup>237</sup> Vgl. Thomas, 1995, S. 91.

bei in jedem Fall die Unterschiede von Landeskulturen in den verschiedenen Unternehmensbereichen erkannt werden müssen und in alle Planungen einbezogen werden müssen. Unterschiede der Kulturen ergeben sich in allen Unternehmensbereichen unabhängig von Branchen, Organisationsformen und Produkten. Dabei überlagern die Zusammenarbeit und das Personalmanagement alle Unternehmensbereiche und können die Kulturunterschiede einbeziehen<sup>238</sup>. Auch für deutsche Investitionen in Polen kann von einer Kombination der Konzepte für ein deutsch-polnisches Unternehmen ausgegangen werden, da zum einen zwar eine Dominanz der deutschen Kultur vorliegen kann, aber zum anderen auch eine Kulturvermischung, resultierend aus dem Veränderungsprozeß in Polen. Im folgenden sollen zwei Kulturmodelle vorgestellt werden, die versuchen, Kulturen in ihrer Unterschiedlichkeit zu erfassen und zu klassifizieren. Dabei soll keine Kategorisierung der polnischen und deutschen Landeskultur vorgenommen werden, sondern nur beispielhaft bestimmte Bereiche auf Deutschland und Polen bezogen werden.

### 2.2.2. Möglichkeiten der Charakterisierung von Kulturen

Für eine Führungskraft im Ausland kommt es darauf an, die fremde Kultur möglichst zu verstehen und mit ihr umgehen zu können, um auch Personalmanagementaktivitäten darauf abstimmen zu können. Dazu werden Analysen und Beschreibungen der Unterschiede von Kulturen benötigt<sup>239</sup>. Normalerweise wird die Gesellschaft und auch das Individuum als relativ stabil angesehen, während ein Unternehmen sich teilweise sehr drastisch verändern kann<sup>240</sup>. In Osteuropa muß aber von anderen Voraussetzungen ausgegangen werden, da sich die Gesellschaft in einem radikalem Veränderungsprozeß befindet. Allerdings sind die tieferliegenden Werte, die in einer Gesellschaft bei den Individuen vorherrschen, dadurch nicht kurzfristig zu verändern, sondern nur durch einen langfristigen Prozeß<sup>241</sup>. Für die Unterschiedlichkeit der Kulturen sind nicht nur die Normen relevant, sondern ebenfalls die verschiedenen Logiken und Denkprinzipien, die in den Kulturen stecken, um interkulturell agieren zu können<sup>242</sup>. Die folgenden Kulturmodelle zeigen verschiedene Möglichkeiten der Kulturerfassung auf:

<sup>238</sup> Zu Unterschieden in bezug auf Produkte vgl. *Bittner/Reisch*, 1994, S. 28ff. Zu Unterschieden in Verhandlungssituationen und in Beziehungen zu Kunden vgl. *Bittner/Reisch*, 1994, S. 31ff und *Axel/Prümper*, 1997, S. 349ff.

<sup>239</sup> Vgl. *Klimecki*, 1996, S. 343 und *Olie*, 1995, S. 142f.

<sup>240</sup> Vgl. *Laurent*, 1989, S. 85f.

<sup>241</sup> Vgl. *Evans/Lorange*, 1989, S. 160.

<sup>242</sup> Vgl. *Schwarz*, 1991, S. 30.



### *Das Kulturmodell von Dülfer*

Dülfer charakterisiert internationales Management als zielbezogene Kommunikation mit ausländischen Interaktionspartnern. Diese ziemlich weite Abgrenzung wird benutzt, um inländisches (nationales) und ausländisches (internationales) unternehmerisches Handeln abgrenzen zu können. Die Unternehmenstätigkeit erfolgt damit grenzüberschreitend<sup>243</sup>. Der Einfluß der direkten Umwelt ist kaum zu spüren, solange sich Individuen, aber auch Unternehmen in dem Kulturkreis befinden, zu dem sie sich als zugehörig empfinden. Dülfer hat ein Schichtenmodell entwickelt, das die verschiedenen Umwelteinflüsse darstellt<sup>244</sup>. Er teilt die Umwelt in eine generelle Umwelt und in eine Aufgabenwelt ein, was im Rahmen des Strategiekonzeptes der Systematisierung der Umweltanalyse dient<sup>245</sup>. Die verschiedenen Umweltfaktoren werden als übereinanderliegende Schichten dargestellt, die sich gegenseitig beeinflussen und insgesamt auf das Verhalten der Unternehmung selbst und ihrer Interaktionspartner einwirken.

Mit Hilfe dieses Schichtenmodells soll der Fremdheitsgrad der Gastlands-Umwelt erfaßt werden, und zwar aus der Sicht des Auslandsmanagers oder -mitarbeiters<sup>246</sup>. Die verschiedenen Schichten werden im folgenden dargestellt:

- Die natürlichen Gegebenheiten.
- Der Stand der Realitätserkenntnis betrifft das Weltbild des Menschen, das durch seine Beziehung zu den natürlichen Gegebenheiten seiner regionalen Umwelt geprägt ist. Das betrifft auch die Fähigkeit, die erkannten Ursache- und Wirkungszusammenhänge in bewußte zielorientierte Handlungen und Wirkungsprozesse umzusetzen. Hier setzt auch der technologische Stand des Landes an.
- Kulturell bedingte Wertvorstellungen beinhalten den Glauben, ethische Normen, überlieferte Verhaltensvorschriften und ideologische Postulate, Einstellungen, Prinzipien und persönliche Motive und Ziele des Individuums.
- Soziale Beziehungen und Bindungen beziehen sich auf den Einzelnen als Mitglied seiner sozialen Umwelt, in der er bestrebt ist, den Erwartungen der Gruppe, in der er lebt und arbeitet, gerecht zu werden, aber nicht ohne den Versuch, die eigenen Intentionen und Wünsche zur Geltung zu bringen und dadurch ggf. das Gruppenleben zu beeinflussen.
- Rechtliche Normen sind durch die darunterliegenden Schichten beeinflusst und werden durch politische Normen ergänzt.

<sup>243</sup> Vgl. Dülfer, 1996, Internationales Management, S.5ff.

<sup>244</sup> Vgl. Dülfer, 1996, Internationales Management, S. 227ff.

<sup>245</sup> Vgl. Minderlein, 1993, S. 164.

<sup>246</sup> Vgl. Dülfer, 1996, Internationales Management, S. 227ff.

Die relevante Umwelt für Unternehmen außerhalb des Stammlandes beinhaltet zunächst

- Die Aufgaben-Umwelt, die alle externen Interaktionspartner wie Behörden, Wettbewerber, Lieferanten, Kunden, Geldinstitute und die Öffentlichkeit einbezieht, die jeweils im Hinblick auf Kooperationsbereitschaft, wirtschaftliche Macht und politischen Einfluß je Land andere Ausprägungen aufweisen können.

Nach Dülfers Kulturbegriff gehören sowohl die Aufgabenumwelt als auch die globale Umwelt zur Kultur. Während die natürlichen Gegebenheiten und der Stand der Technologie einfach zu beobachten sind, ist die Landeskultur, die neben den kulturell bedingten Wertvorstellungen auch soziale Beziehungen enthält, schwieriger in die Planungen einzubeziehen. Der Grund dafür ist, daß die Planenden im Stammhaus von ihrer Landeskultur beeinflusst sind, was ihnen oft nicht bewußt ist<sup>247</sup>. Nach Passieren aller relevanten Filterschichten ergibt sich der an die Gastlandsituation angepaßte Entscheidungsspielraum, wobei aber noch die Beziehung zum Stammhaus eine Rolle spielt. Für den Auslandsmanager ist es von großer Bedeutung, sich angesichts des Spannungsverhältnisses zwischen der Auslandsniederlassung und dem Stammhaus und der Erwartungen, die von seinen Interaktionspartnern an ihn gestellt werden, über die Besonderheiten seiner persönlichen Verantwortung und über die Art der Verantwortungsbeziehung im klaren zu sein<sup>248</sup>. Deutlich wird dabei, daß es nicht genügt, den Interaktionsprozeß zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern zu analysieren. Eine differenzierte Umweltanalyse und die Wechselwirkung der Umweltelemente ermöglichen erst eine Abschätzung des Fremdheitsgrades einer bestimmten Umwelt. Der Fremdheitsgrad kann aber nur dann richtig erfaßt werden, wenn auch die heimische Umwelt einer Analyse unterzogen wird, um deren Selbstverständlichkeit explizit zu machen. Je größer der Fremdheitsgrad beider Kulturen ist, desto störanfälliger ist der Prozeß des Personalmanagements im Joint Venture<sup>249</sup>.

Diese Umweltaspekte haben unmittelbare Konsequenzen für das internationale Personalmanagement, wie z.B. die klimatischen Bedingungen bei der Gestaltung der Arbeitszeit, die Rolle der Frau im jeweiligen Kulturkreis, rechtliche Rahmenbedingungen z. B. bei der Personalfreisetzung<sup>250</sup>. Zu den ökologischen Rahmenbedingungen in Polen gehört die starke Umweltbelastung aufgrund der hohen Staub-, Kohlendioxid- und Schwefeldioxidemission

<sup>247</sup> Vgl. Dülfer, 1996, Internationales Management, S. 227ff. Ein wesentliches Ziel von Dülfer ist es, inhaltlich-materielle Aussagen über Umweltdifferenzen zwischen Stammland und Gastland zu machen.

<sup>248</sup> Vgl. Dülfer, 1996, Internationales Management, S. 386ff.

<sup>249</sup> Vgl. Engelmeyer, 1991, S. 419ff.

<sup>250</sup> Vgl. Scholz, 1994, S. 763.

in bestimmten Regionen Polens. Mehr als ein Drittel der Bevölkerung in Polen lebt in 27 Regionen, die als gesundheitsgefährdet eingestuft werden können<sup>251</sup>. Polen ist durch verschiedene kulturelle Einflüsse verschiedener Staaten aufgrund seiner Geschichte unterschiedlich geprägt<sup>252</sup>. Folgende Charakteristika spielen dabei eine Rolle: römisch-katholisch, religiöse Toleranz, adlige und ländlich geprägte Kultur, non-konformistisch, ausgeprägter Individualismus, geringer Grad an Disziplin, Tradition einer Adelsdemokratie<sup>253</sup>. Dabei darf der relativ große, seit langer Zeit wirkende und auch die jüngere Generation betreffende Einfluß der katholischen Kirche nicht unterschätzt werden<sup>254</sup>. Eine Untersuchung von Wolf über die Werthaltungen der polnischen Bürger ergab sich, daß die Mehrzahl der polnischen Bürger eine ausgeprägte sicherheitsorientiert-materialistische Grundhaltung aufweist<sup>255</sup>. Auch in der jüngeren Generation der Studenten in Polen wurden Sicherheit und Einkommen hoch bewertet<sup>256</sup>. Dadurch, daß Polen sich in einem gesellschaftlichen Wandel befindet, sind alle Schichten ebenfalls Veränderungen unterworfen. Das gilt in erster Linie für die rechtlichen und politischen Normen, die teilweise sehr radikal modifiziert wurden und dadurch auf die anderen Schichten wirken.

### *Das Kulturmodell von Hofstede*

Nach der Studie von Hofstede lassen sich Landeskulturen durch vier Dimensionen beschreiben<sup>257</sup>:

- Individualismus: (vs. Kollektivismus) beschreibt das Verhältnis zwischen dem Individuum und der Gruppe einer Gesellschaft. Es ist die Art, wie Individuen innerhalb von Gruppen integriert sind und wie Entscheidungen getroffen werden. Niedrige Individualität bedeutet eine kollektive Denk-

<sup>251</sup> Vgl. *Holtbrügge*, 1995, S. 67.

<sup>252</sup> Vgl. *Holtbrügge*, 1995, S. 76.

<sup>253</sup> Vgl. *Kiezun*, 1991, S. 299f.

<sup>254</sup> Vgl. *Wolf*, 1996, S. 203ff.

<sup>255</sup> Vgl. *Wolf*, 1996, S. 205ff. Die Ergebnisse beruhen auf einer strukturierten Befragung von 585 polnischen Bürgern.

<sup>256</sup> Vgl. *Autenrieth/Scherm*, 1995, S. 3ff. Eine Untersuchung von 103 polnischen und 88 deutschen Studenten von Dezember 1993 bis Mai 1994 über Karriereorientierung, beruflichen Erfolg und Werthaltungen ergab keine Unterschiede hinsichtlich der Karriereorientierung zwischen Deutschen und Polen. Allerdings ergab sich hinsichtlich des beruflichen Erfolges eine eher traditionellere Einstellung bei den polnischen Studenten. Bei den Werthaltungen ergab sich eine höhere Mitarbeiterorientierung, ein höheres Sicherheitsdenken bei polnischen Studenten, aber ein höheres Autonomiebestreben und eine höhere Managementorientierung bei den deutschen Studenten.

<sup>257</sup> Vgl. *Hofstede*, 1991, S23ff. und *Hofstede*, 1993, S. 130f.

haltung und ein familiäres Organisationsbewußtsein. Hoher Wohlstand einer Nation und Mobilität zwischen den sozialen Schichten von einer Generation zur nächsten gehen meistens einher mit hohem Individualismus<sup>258</sup>. In kollektivistischen Gesellschaften werden andere Menschen als Gruppenmitglieder gesehen, wobei zwischenmenschliche Beziehungen die Aufgabe dominieren. Die Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung ist eher moralisch fundiert. In individualistischen Gesellschaften wird auf den individuellen Erfolg, den individuellen Vorteil, auf individuelle Interessen und auf Anerkennung und Selbstverwirklichung geachtet. Andere Menschen werden gemäß ihrem Nutzen beurteilt, daher dominiert die Aufgabe die zwischenmenschlichen Beziehungen. Die Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung ist zweckbezogen<sup>259</sup>.

- Maskulinität (vs. Femininität) beschreibt die Stärke der als maskulin bezeichneten Werte wie Selbstbehauptung, Leistung, Ehrgeiz, Wettbewerb und materieller Erfolg<sup>260</sup>. Maskulinität weist eine negative Verknüpfung mit dem Anteil des Bruttosozialproduktes auf, den die Regierungen wohlhabender Länder für Entwicklungshilfe ausgeben. In femininen Gesellschaften wird selbstbewußtes Verhalten lächerlich gemacht. Der eigene Wert wird eher geringer eingeschätzt. Die Lebensqualität besitzt einen hohen Stellenwert und Intuition herrscht vor. In maskulinen Gesellschaften wird selbstbewußtes Verhalten anerkannt. Der eigene Wert wird eher höher eingeschätzt. Die Karriere besitzt einen hohen Stellenwert, und es herrscht Entschlossenheit vor<sup>261</sup>.
- Tendenz zur Unsicherheitsvermeidung beschreibt das Ausmaß, mit dem eine Gesellschaft versucht, die Unsicherheit im täglichen Leben zu nehmen. Sie gibt an, wie wohl bzw. wie unwohl die Mitglieder einer Kultur sich mit neuen und unstrukturierten Situationen fühlen. Ein geringes Maß an Unsicherheitsvermeidung bedeutet auch ein geringes Maß an geschriebenen Regeln, eine geringe Standardisierung und eine geringe Spezialisierung<sup>262</sup>. Ungewißheitsvermeidung tritt stark in Ländern mit römisch-katholischem Glauben auf, wo strenge Gesetze und Regeln, Sicherheits- und Schutzmaßnahmen zu finden sind. Ein emotionales Bedürfnis nach Vorschriften (schriftlich oder mündlich) liegt vor. Es gibt mehr Formalisierung und Standardisierung und einen eher autoritären Führungsstil. Eine schwache Tendenz zur Unsicherheitsvermeidung bedeutet Toleranz gegenüber Meinungen, die vom Gewohnten abweichen. Es werden so wenig Re-

<sup>258</sup> Vgl. Scholz, 1994, S. 767ff.

<sup>259</sup> Vgl. Hofstede, 1993, S. 130f.

<sup>260</sup> Vgl. Scholz, 1994, S. 767ff.

<sup>261</sup> Vgl. Hofstede, 1993, S. 131f.

<sup>262</sup> Vgl. Scholz, 1994, S. 767ff.

geln wie möglich festgelegt. Dabei besteht eine Abneigung gegenüber Vorschriften und weniger Formalisierung und Standardisierung<sup>263</sup>.

- Hohe oder geringe Machtabstandstoleranz (oder Machtdistanz) beschreibt, in welchem Ausmaß eine Gesellschaft ungleiche Machtverteilungen in Organisationen akzeptiert. Hoher Wohlstand bedeutet meist niedrige Machtabstandstoleranz<sup>264</sup>. Machtdistanz ist eng verknüpft mit Gewalt in der Innenpolitik und mit Einkommensungleichheit in einem Land. Geringe Machtdistanz liegt vor, wenn eine schwache Bedeutung im Status und der hierarchischen Differenzen zu finden ist. Hierarchie bedeutet Ungleichheit der Rollen, die aus praktischen Gründen hingenommen wird. Mitarbeiter erwarten, daß auch sie konsultiert werden. Der ideale Vorgesetzte ist ein fähiger Demokrat. Hohe Machtdistanz bedeutet, daß die Ungleichheit in diesen Gesellschaften sowohl vom Management als auch von den Untergebenen gutgeheißen wird. Hierarchie bedeutet existentielle Ungleichheit. Mitarbeiter erwarten Anweisungen und Vorschriften, und der ideale Vorgesetzte ist ein wohlwollender Autokrat<sup>265</sup>.

Die im folgenden beschriebene fünfte und später hinzugefügte Dimension wurde mit Studenten aus 23 Ländern untersucht.

- Langfristige (vs. kurzfristige) Orientierung: Eine langfristige Orientierung bedeutet eher Fleiß und Durchhaltevermögen, während eine kurzfristige eher Respekt für Tradition, die Erfüllung der sozialen Verpflichtungen und die Wahrung seines Gesichts beschreibt. Die Unterschiede sind allerdings noch nicht hinreichend erforscht, so daß auf diese im weiteren verzichtet wird<sup>266</sup>.

Mit diesen Kategorien hat Hofstede einen allgemeinen Rahmen gebildet, innerhalb dessen verschiedene Kulturen miteinander verglichen werden können. Dabei ist von Bedeutung, ob eher eine Angleichung oder verstärkte Individualisierung der Landeskulturen gerade in Europa zu erwarten ist<sup>267</sup>. Da multinationale Unternehmen in verschiedenen kulturellen Umgebungen operieren, kann davon ausgegangen werden, daß sich einige Menschen sowohl aufgrund ihres "mental programs", d. h. ihrer Kulturprägung, als auch aufgrund ihrer eigenen Persönlichkeitsstruktur in einer bestimmten Kultur wohler fühlen werden als in einer anderen<sup>268</sup>.

<sup>263</sup> Vgl. Hofstede, 1993, S. 132f.

<sup>264</sup> Vgl. Scholz, 1994, S. 767ff.

<sup>265</sup> Vgl. Hofstede, 1993, S. 129.

<sup>266</sup> Vgl. Hofstede, 1993, S. 133f.

<sup>267</sup> Zu Kulturdimensionen in Europa und ihre starken Differenzen vgl. Scholz/Schröter, 1991, S. 35f.

<sup>268</sup> Vgl. Medrano-Kreidler, 1995, S. 44.

*Empirische Befunde dieses Modells*

Hofstede hat als Ergebnis seiner Untersuchungen (basierend auf einer IBM-Studie) von 50 und zusätzlich die fünfte Dimension in 23 Ländern zwischen 1968 und 1987 grundsätzliche Unterschiede zu Einstellungen, Wertorientierungen und Verhaltensweisen von Menschen aus verschiedenen Kulturkreisen formuliert<sup>269</sup>. In einer Untersuchung in den Jahren 1989 bis 1994 wurden in 21 Länderstichproben mit Schwerpunkt Mittel- und Osteuropa insgesamt 2237 Führungskräfte befragt, die in Betrieben verschiedener Branchen mit mehr als 100 Beschäftigten tätig sind. Ein Ergebnis der Datenanalyse bezieht sich auf die Ungleichheit zwischen den Menschen nach Machtdistanz<sup>270</sup>. Dabei ergab sich, daß die Entwicklungen in den drei Transformationsjahren auf eine signifikante Abnahme der Machtdistanz hinweisen. Weiter ergab sich, daß eher länderspezifische Führungs- und Problemlösungskonzepte zum Einsatz gelangen. Dabei ließ sich eine Konvergenz der Konzepte über die Zeit nicht ableiten. Die schnelle Herausbildung eines am westlichen Wertsystem orientierten, konsensuell getragenen Ordnungsrahmens, der die Variationen organisationalen Verhaltens länderspezifisch und kulturübergreifend konvergieren läßt, kann damit bezweifelt werden<sup>271</sup>. Eine Einordnung Polens in Hofstedes Dimensionen könnte folgendes Bild ergeben:

*Tabelle 7*  
**Einordnung Polens in Hofstedes Dimensionen**

Regionen	Einschätzung der Dimensionen
westlicher Teil Polens (west-slavisch)	niedrige Machtdistanz mittleres bis hohes Sicherheitsstreben mittlerer Individualismus mittlere Maskulinität
östlicher Teil Polens (ost-slavisch)	niedrige Machtdistanz mittleres Sicherheitsstreben niedriger Individualismus hohe Maskulinität

Quelle: Banai/Levicki, 1988, S. 108.

Allerdings wurden diese Einschätzungen nicht empirisch gewonnen, sondern basieren lediglich auf Vorhersagen auf der Basis historischer und geo-

<sup>269</sup> Vgl. Hofstede, 1992, S. 311ff.

<sup>270</sup> Vgl. Lindert, 1996, S. 93ff.

<sup>271</sup> Vgl. Lindert, 1996, S. 93ff.

graphischer Grundlagen<sup>272</sup>. Auch darf an Hofstedes Ergebnissen Kritik geübt werden, da zum einen nur Personen eines multinationalen Konzerns befragt wurden, die Dimensionen zu knapp ausfallen und sich überschneiden, und daß sich die Dimensionen an nationalen Grenzen orientieren, obwohl sich Kulturen nicht nur an nationalen Grenzen festmachen lassen<sup>273</sup>.

Diese kurzen Ausführungen zu zwei Kulturmodellen machen die Vielschichtigkeit einer Kulturabgrenzung deutlich. Zusätzlich wird die Relevanz für die Unternehmen, die Unterschiedlichkeit von Kulturen einzubeziehen, dadurch klar, wenn sie sich auf Auslandsmärkten engagieren. Dabei muß aber ebenso die voraussichtliche Entwicklung der Kulturen erfaßt werden. Das dürfte gerade in Polen für die investierenden deutschen Unternehmen von größter Bedeutung sein.

### 2.2.3. Auffassungen zur Entwicklung von Landeskulturen

Zu der Entwicklung der Landeskulturen existieren einige Thesen, die verschiedene Auffassungen beinhalten, daß Kulturen im Laufe der Zeit zusammenwachsen, sich also annähern bzw. eher auseinandergehen. Nach Scholz können folgende Thesen aufgestellt werden<sup>274</sup>:

- Kulturkonvergenz-These: Ein vereintes Europa (oder sogar eine Weltkultur) impliziert ein kulturelles Zusammenwachsen der Landeskulturen (Euro-Kunde, Euro-Manager) auch durch die Harmonisierung der Gesetze und Verordnungen, der Wirtschaftssysteme oder der Delegation exekutiver Verantwortung<sup>275</sup>. Auch Ohmae vertritt in seinem Konzept der Triade<sup>276</sup> eine Homogenisierung der Märkte in den Triadeländern.
- Kulturdivergenz-These: Akzeptanz der Vereinheitlichung auf der sichtbaren Ebene im Bereich von Verwaltung und Kommunikation, aber keine Kon-

<sup>272</sup> Vgl. Banai/Levicki, 1988, S. 109. Die Autoren weisen darauf hin, daß diese Aussagen lediglich als Hypothesen betrachtet und vorsichtig gebraucht werden sollen.

<sup>273</sup> Vgl. genauer dazu Jaeger, 1986, S. 180f, Triandis, 1982, S. 88ff, Schmid, 1996, S.260ff. und Hunt, 1981, S. 55ff.

<sup>274</sup> Vgl. Scholz, 1994, S. 776ff.

<sup>275</sup> Vgl. Schreyögg, 1993, S. 163. Vgl. auch Scholz, Strategisches Euro-Management, 1995, S. 33f. Hier wird neben dem nationalen Bereich ein europäischer Bereich gesehen, der auch als international und als nicht landeskulturell angeglichen zu gelten hat und darüber hinaus ein außereuropäischer Bereich für Globalisierungsaktivitäten, so daß Europäisierung und Globalisierung möglich sind.

<sup>276</sup> Vgl. Ohmae, 1985, S. 8ff. Vgl. auch Perlitz, 1995, S. 144ff. Die Triaderegionen, USA, Europa, Japan lassen einen neuen Unternehmenstyp entstehen: das Triade Unternehmen. Gründe dafür sind die Globalisierung von Produkten, der rasche technischen Fortschritt und neoprotektionistische Tendenzen.



vergenz der Werte und Grundannahmen, da der Einfluß der Grundannahmen und Werte auf die Artefakte höher ist als umgekehrt<sup>277</sup>.

- Kulturkorridor als Kompromiß: Für Westeuropa gilt ein Basiskonsens auf der Ebene der Grundannahmen, der allerdings einen Interpretationsspielraum zuläßt. Der gemeinsame Kulturkorridor wird um so schmäler, je mehr Länder in den Vergleich einbezogen werden bzw. je größer die landeskulturellen Unterschiede sind. Kulturdifferenzierung bedeutet ein Abwenden von der Forderung nach einer Einheitskultur, indem die jeweilige Landeskultur der Tochter stärker als die durch die Landeskultur geprägte Unternehmenskultur der Mutter ist, oder indem alle Landeskulturen als gleichwertig angesehen werden und auf die kulturspezifischen Bedürfnisse der Mitarbeiter und der Umwelt eingegangen wird. Kulturkoexistenz bedeutet, daß der Einheitskultur des Unternehmens ein höherer Wert beigegeben wird als der Landeskultur. Landeskulturen müssen in ihrer spezifischen Einmaligkeit erfaßt und verstanden werden, wofür ein kultursensibles Management notwendig ist<sup>278</sup>.

Adler merkt an, daß die meisten Theorien zur Konvergenz von Kulturen mehr auf der Makro-Ebene gesehen werden, während Divergenz-Theorien mehr die Mikro-Ebene betrachten. Das bedeutet, daß Unternehmen in verschiedenen Ländern von außen ähnlich erscheinen, aber die Personen, die in diesen Unternehmen arbeiten, kulturell sehr unterschiedlich sind und auch die Interaktionen unterschiedlich vonstatten gehen<sup>279</sup>. In bezug auf Deutschland und Polen ist ein Zusammenwachsen der Kulturen auf der Makro-Ebene sehr wahrscheinlich, weil Polen, wie auch die anderen osteuropäischen Länder, eine Angleichung an die westlichen Länder wünscht und auch forciert. Trotzdem werden, wie auch zwischen allen Ländern Westeuropas, die Unterschiede auf der Mikroebene bestehen bleiben. Um Unterschiede und Angleichun-

<sup>277</sup> Vgl. auch *Cox/Blake*, 1994, S. 39ff. Durch die Trends der Globalisierung muß besonders das Management der kulturellen Unterschiede beachtet werden. Einerseits bedeutet Globalisierung Vereinheitlichung für die Zusammenarbeit im Unternehmen, aber auf der anderen Seite auch, "cultural diversity" als Wettbewerbsvorteil für mehr Kreativität und Flexibilität im internationalen Unternehmen zu nutzen.

<sup>278</sup> Vgl. *Scholz*, 1994, S. 778ff. Vgl. auch *Scholz/Messemer/Schröter*, 1991, S. 44ff. Gerade innerhalb oberflächlich verwandter Kulturen wie in Europa zeigen sich starke Ausprägungen hinsichtlich der Dimensionen *Hofstede's*. Vgl. *Mayrhofer*, 1991, S. 138ff. Hier werden die kulturellen Differenzen im Vereinten Europa bis zum Jahr 2000 als tendenziell gering angesehen, so daß ein ethnozentrischer Personaleinsatz präferiert wird mit einer europäisch ausgerichteten Personalarbeit. Vgl. auch *Tümmers*, 1991, S. 279. Durch die europäische Gemeinschaft wird sich die Entwicklung der Gesellschaft mehr multikulturell vollziehen, so daß die Strategien und Personalmanagementaktivitäten der Unternehmen auf die Veränderungen reagieren müssen.

<sup>279</sup> Vgl. *Adler*, 1986, S. 45f.

gen aber konkret zu benennen, sind umfangreiche empirische Untersuchungen notwendig, die nach verschiedenen Kriterien die einzelnen Landeskulturen im Zeitablauf erfassen und analysieren können. In dieser Hinsicht besteht gerade in bezug auf Osteuropa noch Forschungsbedarf. Das gilt ebenso für die Betrachtung der Unternehmenskulturen, da auch diese durch den Transformationsprozeß radikalen Veränderungen unterworfen sind.

### 2.2.4. Die Kultur auf Unternehmensebene

Wird nur das Unternehmen betrachtet, so ist die Transformation osteuropäischer Gesellschaften mit einem grundlegenden Wandel der Unternehmenskulturen verbunden, der durch die Investitionen westlicher Unternehmen noch verstärkt wird. Dieser Wandel reicht bis in die Veränderung der Grundannahmen, Weltbilder und Basiswerte hinein. Bisher ist auf der Unternehmensebene sehr wenig über die ablaufenden Veränderungsprozesse bekannt. Dennoch ist die Notwendigkeit des Wandels der Unternehmenskulturen in Osteuropa für die Bewältigung der gesellschaftlichen Transformation unbestritten<sup>280</sup>. Zwischen dem Wandel von Unternehmenskulturen (als Transformationsprozeß auf der Mesoebene) und den Änderungsprozessen auf anderen Ebenen bestehen hohe Interdependenzen. Daher ist für das Verständnis von Veränderungsprozessen auch die Analyse gesellschaftlicher und individueller Wandlungsprozesse sowie deren Einfluß erforderlich<sup>281</sup>. Der Wandel der Unternehmenskulturen spielt nicht nur für die bestehenden Unternehmen eine Rolle, sondern ebenso für neugegründete, weil dieser Wandel durch die polnischen Führungskräfte in ein deutsch-polnisches Unternehmen wirken kann. Unternehmenskultur bezieht sich, wie auch die Landeskultur, auf gemeinsame Orientierungen, es handelt sich also um ein kollektives Phänomen. Sie prägt das Handeln der Organisationsmitglieder und vereinheitlicht es dadurch bis zu einem Grade<sup>282</sup>, der sich nach Stärke und Ausmaß der Unternehmenskultur unterscheiden kann.

So kann Unternehmenskultur als das implizite Bewußtsein eines Unternehmens verstanden werden, das sich aus dem Verhalten der Unternehmensmitglieder ergibt und das umgekehrt formale wie auch informale Verhaltensweisen der Individuen steuert<sup>283</sup>. Unternehmenskultur gilt als eine der wichtigsten Determinanten für den Unternehmenserfolg. Diese grundlegenden Muster von

<sup>280</sup> Vgl. *Lang*, 1996, S. 7.

<sup>281</sup> Vgl. *Lang*, 1996, S. 10.

<sup>282</sup> Vgl. *Schreyögg*, 1992, S. 129, *Hoffmann*, 1989, S. 168, *Dülfer*, Organisationskulturkonzepte, 1996, S. 23, *Simon*, 1990, S. 11 und *Matenaar*, 1983, S. 26ff.

<sup>283</sup> Vgl. *Scholz*, 1994, S. 489.

nicht mehr hinterfragten, selbstverständlichen Voraussetzungen des Verhaltens und Handelns in einer Unternehmung führten letztlich zu einer kollektiven Programmierung des menschlichen Denkens, die über ein System von Symbolen, Mythen, Zeremonien, Ritualen und Erzählungen kommuniziert und sichtbar wird<sup>284</sup>. Sie trägt aber nur dann zum Unternehmenserfolg bei, wenn sie den Anforderungen an das Unternehmen als Ganzes entspricht und gleichzeitig den einzelnen Unternehmensmitgliedern ermöglicht, ihre persönlichen Ziele zu verfolgen, d.h. ihre individuellen Bedürfnisse zu befriedigen<sup>285</sup>.

Nach Schein wird eine Unternehmenskultur durch das Zusammenspiel von drei Kulturschichten erklärt<sup>286</sup>, die sich "auf den Grad der Sichtbarkeit des kulturellen Phänomens für den Beobachter" beziehen. Nur die obere Schicht ist direkt beobachtbar, weil sich die Kultur an künstlich geschaffenen Objekten und Verhaltensweisen (Artefakte), die direkt sichtbar und/oder hörbar sind, zeigt<sup>287</sup>. Auf der untersten Ebene liegen die Grundannahmen der Organisationsmitglieder als kaum noch diskutierte und langfristig konstante Auffassungen über Umwelt, Realität, menschliches Wesen, menschliche Handlungen und menschliche Beziehungen. Diese kulturtragenden Annahmen haben den größten Einfluß auf das Verhalten, lassen sich aber nur schwer ermitteln, da sie häufig im Unterbewußtsein liegen<sup>288</sup>. Es besteht teilweise die Auffassung, daß die unterste Ebene durch die Landeskultur festgelegt wird und nur die oberen Ebenen durch die Unternehmenskultur beeinflusst werden können<sup>289</sup>. Allerdings gibt es Beispiele für globale Unternehmenskulturen, die in allen Ländern erfolgreich sind trotz unterschiedlicher Wertvorstellungen<sup>290</sup>. Je intensiver die Beziehungen zwischen der sichtbaren Verhaltensebene und der unsichtbaren Kulturebene verlaufen, desto stärker wird die Unternehmenskultur. Je stärker die Unternehmenskultur ist, desto eher prägt sie Verhalten. Besonders starke Kulturen können das organisatorische Handeln beeinflus-

<sup>284</sup> Vgl. *Bleicher*, 1988, S. 96f.

<sup>285</sup> Vgl. *Hoffmann*, 1989, S. 168.

<sup>286</sup> Vgl. *Schein*, 1984, S. 4. Vgl. *Schein*, 1995, S. 29ff. Vgl. dazu auch *Trompenaars*, 1993, S. 22ff., der diese Ebenen auch für die Erklärung von Kultur allgemein verwendet.

<sup>287</sup> Vgl. *Hoffmann*, 1989, S. 170.

<sup>288</sup> Vgl. *Schein*, *Leadership*, 1991, S. 85ff.

<sup>289</sup> Vgl. dazu den eigenen Ansatz von *Ogilvie*, 1992, S. 70ff., in dem er annimmt, daß die dritte Ebene außerhalb des Systems Unternehmen generiert und entwickelt wird.

<sup>290</sup> Vgl. *Hofstede*, 1993, S. 141, *Schneider*, 1990, S. 174, *Schreyögg*, 1993, S. 158, *Schreyögg*, *Gestaltung der Unternehmenskultur*, 1996, S. 154ff., wie z.B. Hewlett Packard, Mc Donalds, Apple und Siemens.

sen<sup>291</sup>. Zur Gestaltung von Unternehmenskultur müssen die zu lösenden Probleme, die zentralen Handlungsfelder, die Werte, Einstellungen und Verhaltensweisen identifiziert werden sowie die Aktivitäten und Methoden festgelegt werden, mit denen eine Gestaltung vorgenommen werden kann<sup>292</sup>. Das spielt gerade im internationalen Kontext eine Rolle.

Die Kulturen einzelner Unternehmen unterscheiden sich erheblich voneinander. Ihre Stärke ist relativ zu den Anforderungen der Umwelt und den Notwendigkeiten der unternehmenspolitischen Entwicklungsrichtung zu sehen. Dies trifft sowohl für das Auffinden von Zielen und Strategien durch die kulturgeprägte Perzeption und Präferenz des Managements zu, wodurch traditionell erfolgversprechende Lösungen notwendige Neuerungen schon im Ansatz blockieren können, wie auch für die Implementation von Problemlösungen, die mit dem bisherigen Wertesystem kollidieren und entsprechende Akzeptanzwiderstände der betroffenen Systemmitglieder induzieren<sup>293</sup>. Starke Kulturen können sich aber auch problematisch auswirken. Es besteht die Gefahr, daß das unternehmenskulturell verankerte Wertesystem zu einer beherrschenden Kraft wird. Änderungen in der Aufgabenumwelt und der externen Umwelt werden nicht wahrgenommen oder ignoriert. Bei einer Strategieänderung sind sie nur sehr schwer in eine neue Richtung zu bewegen. Allerdings ist eine Unternehmenskultur keine konstante Größe, sondern ein wechselseitiger Prozeß. Auch landeskulturelle Besonderheiten und gesellschaftlicher Wertewandel beeinflussen das Verhalten<sup>294</sup>.

Bei Kooperationen zweier Unternehmen treten auch die Unternehmenskulturen der Unternehmen über die Führungskräfte in einen intensiven Kontakt. Dieser unternehmenskulturelle Anpassungsprozeß wird als Akkulturation bezeichnet<sup>295</sup>. "Acculturation comprehends those phenomena which result when groups of individuals having different cultures come into continuous

<sup>291</sup> Vgl. Scholz, 1994, S. 499, Heinen, 1987, S. 26ff. und Steinmann/Schreyögg, 1993, S. 594f. Die Stärke der Unternehmenskultur äußert sich in der Prägnanz, in dem Verbreitungsgrad (wie viele Mitarbeiter die Vorstellungen teilen) und in der Verankerungstiefe (ob diese Vorstellungen über einen langen Zeitraum selbstverständlich geworden sind). Vgl. auch Scholz, 1990, S. 28. Das bedeutet aber nicht, daß eine starke Kultur automatisch als erfolgreich einzustufen ist. Vgl. auch Deal/Kennedy, 1982, S. 107ff. zu verschiedenen Typen von Unternehmenskulturen: "The tough guy, macho culture, the work hard/play hard culture, the bet your company culture and the process culture".

<sup>292</sup> Vgl. Körting, 1989, S. 374 und Schein, 1989, S. 64ff.

<sup>293</sup> Vgl. Bleicher, 1988, S. 97.

<sup>294</sup> Vgl. Scholz, 1994, S. 500f. Zum Verhältnis von Unternehmenskultur und Unternehmensethik, vgl. Osterloh, 1991, S. 19ff., denn beide basieren auf Normen und Werten, wobei die Unternehmensethik eine Begründung für bestehende Normen sucht.

<sup>295</sup> Vgl. Reineke, 1994, S. 40f.

first hand contact, which subsequent changes in the original cultural patterns of either or both groups"<sup>296</sup>. Die Formen der Akkulturation können aus der Sicht des Stammhauses dargestellt und unterteilt werden in<sup>297</sup>:

- Assimilation: ein niedriges Ausmaß an Kulturbewahrung der Landesgesellschaft und hoher Grad der kulturellen Adaption an das Stammhaus,
- Integration: hohe Kulturbewahrung und hohe Adaption,
- Dekulturation: niedrige Kulturbewahrung und niedrige Adaption und
- Segregation: hohe Kulturbewahrung und niedrige Adaption.

In dieser Untersuchung werden Gemeinschaftsunternehmen untersucht, in denen dieser Prozeß der Akkulturation sicherlich eine entscheidende Rolle spielt<sup>298</sup>. Einen höheren Stellenwert nehmen allerdings hundertprozentige Tochtergesellschaften deutscher Unternehmen in Polen ein, so daß die Führungskräfte zwar von einer Unternehmenskultur geprägt sind, aber nicht direkt eine gemeinsame Orientierung vorliegt, so daß in diesem Zusammenhang eher der Prozeß des Zusammenwirkens von Unternehmens- und Landeskulturen beachtet werden muß (vgl. dazu auch Abbildung 13). Durch den Transformationsprozeß kann zwischen Deutschland und Polen wohl eher von einer Mischform zwischen Assimilation und Integration ausgegangen werden. Unternehmenskultur zeigt sich in alltäglichem, unternehmenstypischen Verhalten der in einer Unternehmung zusammen arbeitenden Menschen. Sie wird von diesen Menschen gelebt. Getragen, d.h. überliefert und weiterentwickelt wird sie jedoch von einem kleinen Kreis dominanter Kulturträger. Eine Unternehmenskultur wird sich erst ändern, wenn sich die Verhaltensweisen dieser Vorbilder ändern oder neue Vorbilder - mit neuen Wertvorstellungen - an die Stelle der alten treten<sup>299</sup>. Gerade weil in Polen neue Werte etabliert werden sollen und neue Vorbilder an die Stelle der alten treten, muß von einer Änderung der bisher vorherrschenden Unternehmenskulturen ausgegangen werden. Dabei spielt auch das Personalmanagement in den Unternehmen eine entscheidende Rolle, da diese in einem engen Zusammenhang mit der Unternehmenskultur steht, wobei besonders die Führungskräfte als Vorbilder der Kultur eine Rolle spielen. Dabei ist besonders in der Personalentwicklung die Aufgabe verankert, die Unternehmenskultur zu vermitteln. Zudem ist Perso-

<sup>296</sup> Reineke, 1994, S. 40.

<sup>297</sup> Vgl. Frese/Blies, 1997, S. 298ff. Vgl. auch Krystek/Zur, 1997, S. 520f., Cox, 1994, S. 468f. und Rohloff, 1994, S. 161.

<sup>298</sup> Dabei muß aber auch beachtet werden, daß evtl. das deutsche Unternehmen dem polnischen gegenüber dominant ist, da erstens häufig eine Mehrheitsbeteiligung vorliegt und zweitens durch den Transformationsprozeß sich das polnische Unternehmen in einem Wandlungsprozeß befindet. Inwieweit das auch für die Unternehmenskulturen gilt, muß noch nachgewiesen werden. Vgl. dazu auch Reineke, 1994, S. 44.

<sup>299</sup> Vgl. Hoffmann, 1989, S. 173 und Dürr, 1990, S. 133f. Er beschreibt die Veränderung der Unternehmenskultur aufgrund einer Unternehmenskrise 1979 bei der AEG.

Personalentwicklung Ausdruck einer spezifischen Unternehmenskultur. Durch Personalentwicklung wird auch Unternehmenskultur weiterentwickelt<sup>300</sup>. Durch die Art der Förderungsmaßnahmen und der Qualifizierung entscheidet die Personalentwicklung darüber, welches Menschenbild in einem Unternehmen zum bestimmenden wird<sup>301</sup>. Das Menschenbild wurde vor der Wende immer als sozialistische Persönlichkeit angesehen, die fundiertes politisches Wissen und eine hohe marxistisch-leninistische Weltanschauung hat, die sich hohe gesellschaftliche Ziele zur Stärkung des Sozialismus setzt und politische Aktivität entfaltet, die Charaktereigenschaften wie Ehrlichkeit, kameradschaftliches Verhalten, Einsatzbereitschaft und gesundes Selbstbewußtsein besitzt. Daher fehlen motivations-theoretische Grundlagen, die über dieses Menschenbild hinausgehen. Das sozialistische Bewußtsein sollte als Motivationsfaktor ausreichen. Osteuropäische Führungskräfte müssen erst noch lernen, Mitarbeiter als Individuen mit unterschiedlichen Interessen und Bedürfnissen, welche keineswegs gesellschaftlich ausgerichtet sein müssen, sondern höchst individualbezogen sein können, zu akzeptieren und damit umzugehen<sup>302</sup>. Da sich Personalentwicklung immer kulturell relevant vollzieht, ist das Verständnis und damit die Möglichkeiten zur bewußteren Gestaltung von Kultur ein wichtiger Baustein bei der Planung, Entwicklung und Durchführung von Personalentwicklungsprogrammen<sup>303</sup>. Aber nicht nur zwischen Personalmanagement und Unternehmenskultur bestehen Interdependenzen, sondern ebenso zwischen Landes- und Unternehmenskultur.

### 2.2.5. Interdependente Wirkungen von Landes- und Unternehmenskultur

Neben die landeskulturellen Einflüsse tritt somit die Unternehmenskultur als zweite Einflußgröße auf das Arbeitsverhalten<sup>304</sup>. Eine Analyse der Unternehmens- und Landeskultur ist für jedes Unternehmen mit Organisationen in verschiedenen Ländern notwendig, bevor eine Strategie festgelegt wird<sup>305</sup>. Bei beiden Einflüssen (Unternehmens- und Landeskultur) handelt es sich keineswegs um zwei parallele, isoliert nebeneinander verlaufende Ansätze, sondern vielmehr um konkurrierende Einflußmuster in Organisationen. Eine unter-

<sup>300</sup> Vgl. *Hanft/Küpper*, 1992, S. 196.

<sup>301</sup> Vgl. *Wollert*, 1989, S. 334.

<sup>302</sup> Vgl. auch *Pieper*, 1993, S. 34ff. und *Mroczkowski/Sood/Grabowski/Kulawczuk*, 1995, S. 213.

<sup>303</sup> Vgl. *Schuler*, 1995, S. 264ff. Beschreibt die Wichtigkeit der Personalmanagementaktivitäten, besonders in Bezug auf die Kommunikation über die Unternehmenskultur zur gemeinsamen Schaffung von Visionen und Werten.

<sup>304</sup> Vgl. *Tayeb*, 1996, S. 164f.

<sup>305</sup> Vgl. *Dielmann*, 1993, S. 455.



nehmensspezifische Betrachtung von Unternehmenskulturen darf das sozio-kulturelle Umfeld, in dem das Verhalten von Mitgliedern eines Unternehmens eingebettet ist, nicht übersehen werden<sup>306</sup>, denn diese eröffnen Chancen und Risiken für eine wirtschaftliche Betätigung von Unternehmen im Ausland<sup>307</sup>. Von beiden wird angenommen, daß sie die Denk- und Verhaltensweisen ihrer Mitglieder prägen, so daß das Verhalten in den Organisationen nachhaltig durch sie bedingt ist. Die überformende Prägung durch die Landeskultur geht keineswegs soweit, daß für die Herausbildung einer Unternehmenskultur kein Spielraum mehr bliebe<sup>308</sup>. Denn gerade Unternehmenskulturen in ein und demselben kulturellen Kontext weisen stark ausgeprägte Unterschiede auf<sup>309</sup>. Untersuchungen zur Identifikationsbereitschaft der Mitarbeiter in Unternehmen anhand der Unternehmensziele weisen auf ein hohes Konfliktpotential hin. In allen bisher untersuchten Ländern zeichneten sich Diskrepanzen ab zwischen den Zielen, nach denen in Unternehmen noch mehrheitlich gehandelt wird, und jenen Zielen, die von gegenwärtigen und zukünftigen Mitgliedern für verfolgenswert gehalten werden. Beachtenswert ist dabei der Umstand, daß auch bei Führungskräften in hierarchisch hohen Positionen - die also die Ziele des Unternehmen nach innen und nach außen vertreten sollen - entsprechende Diskrepanzen bestehen<sup>310</sup>.

Man kann zwar von einem engen Zusammenhang zwischen Landeskultur und Unternehmenskultur ausgehen. Ein zentrales Charakteristikum der Unternehmenskultur besteht jedoch gerade in ihrer historischen Individualität, die sich durchaus (zumindest teilweise) vom Einfluß der Landeskultur freimachen kann. Wenn, wie im Falle eines Engagements in Osteuropa, zwei verschiede-

<sup>306</sup> Vgl. *Bleicher*, 1992, S. 8.

<sup>307</sup> Vgl. *Bleicher*, 1990, S. 6f.

<sup>308</sup> Vgl. *Schreyögg*, 1993, S. 152ff., *Hentze/Lindert*, 1992, S. 14 und *Schreyögg*, 1991, S. 24ff. Vgl. dazu auch *Matenaar*, 1983, S. 66ff. Er beschreibt als zwei Determinanten der Organisationskultur die Umwelt und die Vorwelt. Dazu gibt es aber auch andere Auffassungen, wie z. B. *Meffert*, 1990, S. 107, der davon ausgeht, daß die Kultur erfolgreicher, globaler Unternehmen von den Landeskulturen der jeweiligen Auslandsniederlassungen weitgehend unbeeinflusst bleibt. Nach *Adler*, 1986, S. 47 ist es allerdings so, daß gerade in internationalen Unternehmen die lokalen Mitarbeiter in den Auslandsgesellschaften ihre kulturellen Eigenheiten nicht reduzieren, sondern herausstellen. Vgl. *Pfohl/Bock/Dubbert*, 1991, S.78. Auf jeden Fall weisen Unternehmens- und Landeskultur bemerkenswerte Ähnlichkeiten auf, so daß bei Betrachtung des interkulturellen Personalmanagements beide Einflüsse einbezogen werden müssen.

<sup>309</sup> Vgl. *Schreyögg*, Verhältnis von Landeskultur und Unternehmenskultur, 1996, S. 68.

<sup>310</sup> Vgl. *Beermann/Stengel*, 1992, S. 25.



ne Kulturkreise Einflüsse ausüben, sind Konflikte und Spannungen sehr wahrscheinlich<sup>311</sup>.

Nach Dülfer kann die Unternehmenskultur als eine Subkultur der Landeskultur gesehen werden<sup>312</sup>. Nach Dülfers Modell der Umweltdifferenzierung ergibt sich auch eine Beeinflussung der Unternehmenskultur durch die einzelnen Umweltschichten. Er nennt das eine Bottom-up Transformation, ein langfristiger Prozeß, der in doppelter Weise auf die Personen im Unternehmen wirkt, die die Unternehmenskultur prägen. Zum einen werden sie im Unternehmen durch die rechtlich-politische Ordnung, die alle anderen Einflüsse schon verarbeitet hat, geprägt, zum anderen aber auch direkt durch die einzelnen Umweltschichten. In Ostdeutschland ist dazu zusätzlich eine Top-down Transformation zu beobachten. Durch die radikale Änderung rechtlich-politischer Normen entsteht eine Wirkung auf die darunter liegende Schichten, aber gleichzeitig auch auf die Unternehmenskultur direkt, da sich die Personen im Unternehmen sofort an die neuen Regeln anpassen müssen, obwohl noch alte Einflüsse wirken<sup>313</sup>. Dieser Prozeß ist in Osteuropa zwar schwächer ausgeprägt als in Ostdeutschland, aber da die Grundlage für den Transformationsprozeß auf der Änderung der rechtlichen Rahmenbedingungen basiert, ist diese Top-down Transformation in kleinerem Maße auch in Polen relevant. Dabei kann von der Entstehung einer neuen Kultur ausgegangen werden, wie die Abbildung 13 zeigt, in der nur die kulturellen Einflüsse bei deutschen Investitionen in Polen betrachtet werden.

Es liegt die Annahme nahe, daß sich im Zeitablauf eine qualitativ neue Kultur entwickelt, da die Unternehmenskultur auch innerhalb der Landeskultur ihre eigene Identität herausformt. Dies kann zum Teil so stark sein, daß die Landeskultur in ihrer Bedeutung zurücktritt. Das Verhältnis der beiden Kulturen ist komplex, da sie sich gegenseitig durchdringen, aber durch eine gegenseitige Differenzierung ihre Kontur gewinnen<sup>314</sup>. Ein Einflußfaktor ist die Stabilität der Landeskultur. In Osteuropa kann man davon ausgehen, daß die Gestaltungsspielräume westlicher Unternehmen durch den allgemeinen Umbruch in kultureller Hinsicht relativ groß sind, da durch den Umbruch des Wirtschaftssystems eine Vielzahl von rechtlichen und politischen Restriktionen zu beachten ist. Deshalb kann von einer relativ geringen Stabilität der polnischen Landeskultur ausgegangen werden. Nach einer Analyse von 19 Betriebsfallstudien in Polen, Ungarn und Bulgarien, die zwar große Unterschiede im Hinblick auf die Kulturbildung aufweisen, wurde festgestellt, daß

<sup>311</sup> Vgl. Scholz, Kulturen, 1992, S. 30.

<sup>312</sup> Vgl. Dülfer, 1996, Organisationskulturkonzepte, S. 34.

<sup>313</sup> Vgl. Dülfer, 1996, Organisationskulturkonzepte, S. 34ff.

<sup>314</sup> Vgl. Schreyögg, Verhältnis von Landeskultur und Unternehmenskultur, 1996, S. 68.

die Muster der Wirtschafts- und Organisationskulturen der drei Länder ähnlicher geworden sind<sup>315</sup>. Es kann sein, daß sich die polnischen Mitarbeiter gegenüber dem neuen Unternehmen als der schwächere Teil fühlen. Meist liegt der größere und schwerwiegendere Teil der notwendigen Veränderungen auf ihrer Seite. Das Gefühl der Unterlegenheit, gepaart mit großen Anpassungszwängen, verursacht fast zwangsläufig eine Abwehrhaltung, wenn der deutsche Partner es nicht versteht, Vertrauen zu der künftigen neuen Strategie zu wecken<sup>316</sup>.

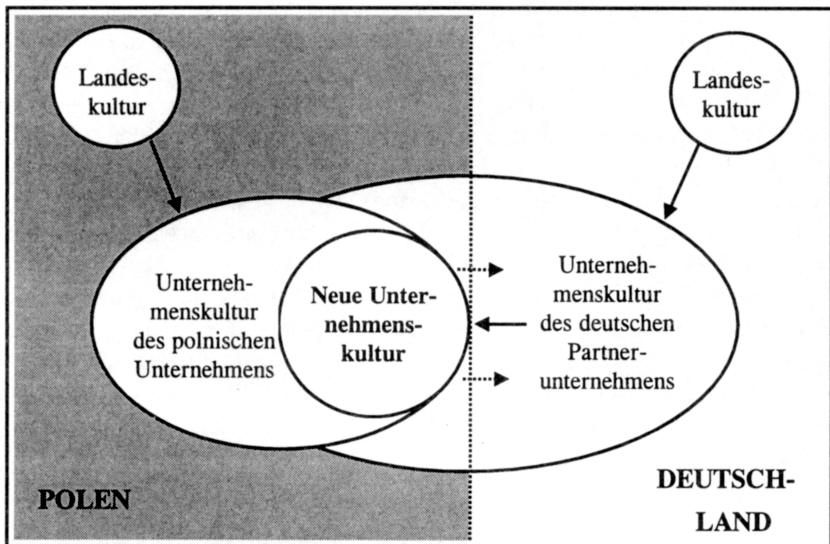


Abbildung 13: Landeskultur und Unternehmenskultur

Dieser Kulturwandel ist ein Veränderungsprozeß, der wegen seiner Vielfalt der Einflußgrößen und der Unbestimmtheit der Wirkungszusammenhänge nicht im eigentlichen Sinne vorgegeben werden kann. Gelingt es, auf der Basis einer konsensfähigen Vision bei den Mitarbeitern vorhandene Werte, die bislang nicht verhaltensbestimmend waren, zu aktivieren, so kann ein evolutionärer Prozeß in Gang gesetzt werden, dessen Dauer und Bewegungsrichtung von der im Prozeß freiwerdenden Energie abhängt<sup>317</sup>. Erfolgreiche Internationalisierung heißt vor allem auch, solche Kulturkonflikte zu lösen. Die Entscheidungsproblematik zur Internationalisierung muß daher die Fremdheit der kulturellen Umwelt mit einbeziehen. Bei der Anpassung von

<sup>315</sup> Vgl. *Dittrich/Makó/Stojanov*, 1996, S. 81ff.

<sup>316</sup> Vgl. *Körting*, 1989, S. 371.

<sup>317</sup> Vgl. *Marr*, 1996, S. 282f.

zwei Unternehmenskulturen kann dadurch eine Kulturkrise auftreten, nach deren Überwindung es zu einer zunehmenden Anpassung der Kulturen kommen kann<sup>318</sup>. Der Ablauf einer solchen Krise in bezug auf die Führungskräfte wird in der folgenden Abbildung veranschaulicht.

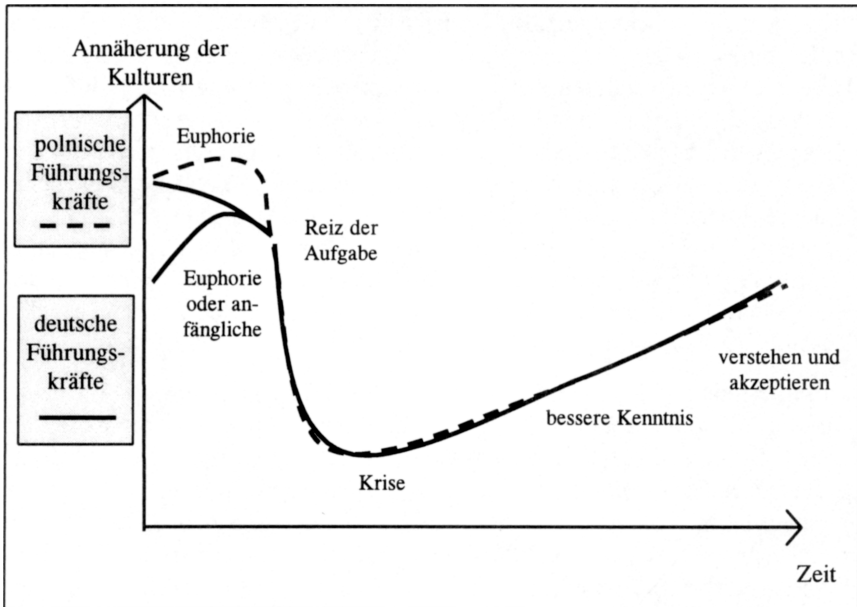


Abbildung 14: Beeinflussung der Kulturannäherung durch die Führungskräfte

Beide Verläufe der Kulturannäherung durch die Führungskräfte sind zwar ähnlich, jedoch mit verschiedenen Hintergründen<sup>319</sup>:

Die polnischen Führungskräfte verbinden mit der anfänglichen Euphorie einen Aufschwung des Umgestaltungsprozesses und die Attraktivität, in einem westlichen Unternehmen zu arbeiten, um sich so mehr den Prinzipien der Marktwirtschaft angleichen zu können. Die Krise bezieht sich bei den polnischen Führungskräften zum einen darauf, daß es der Bevölkerung und der Wirtschaft des Landes erst einmal schlechter gehen muß und daß dadurch Probleme im Unternehmen in der Zusammenarbeit zwischen den Kollegen

<sup>318</sup> Vgl. Reineke, 1994, S. 42f.

<sup>319</sup> Vgl. Rohloff, 1994, S. 167 und Reinicke, 1989, S. 51. Diese Verläufe sind auch mit dem Prozeß der Akkulturation vergleichbar, der mit dem Kulturkontakt beginnt, worauf eine Phase der Kulturkrise folgt und abschließend in der Phase der Kulturfestlegung endet. Dieser Verlauf ist nicht verbindlich, da weitere Einflußfaktoren nicht berücksichtigt wurden und er empirisch nicht eindeutig bestätigt werden kann.

entstehen können. Doch diese Krise kann durch bessere Kenntnis der anderen Kultur, des anderen Unternehmens und der verschiedenen Managementkonzepte überwunden werden und zur besseren Akzeptanz und zum besseren Verstehen führen, wodurch die Zusammenarbeit gefördert wird. Die Euphorie der deutschen Führungskräfte kann sich auf den Reiz beziehen, ein Unternehmen unter unbekannten Bedingungen neu aufzubauen, andere Führungskräfte sehen eine Aufgabe in Polen aufgrund der noch nicht so attraktiven Lebensbedingungen als eine Art Zwangsversetzung an. In beiden Fällen ist der Ausgangspunkt zwar unterschiedlich, doch kann der Reiz der Aufgabe zu einer höheren Motivation führen. Eine Kulturkrise ist aufgrund vieler unklarer Regelungen und gänzlich anderer Voraussetzungen in Polen sehr wahrscheinlich, weil viele Dinge nicht so durchzusetzen sind, wie man es kennt oder sich vorstellt. Durch den längeren Aufenthalt in dem fremden Land und durch klarere Regelungen mit der Zeit werden immer Erfahrungen gesammelt, was ebenso zum besseren Verstehen und Akzeptieren führt und zu einer besseren Zusammenarbeit mit der jeweils anderen Kultur.

Bei der Betrachtung dieser möglichen Verläufe liegt es auf der Hand, daß das Ziel die gute Zusammenarbeit zwischen den Kulturen ist, die durch verschiedene Personalmanagementaktivitäten erreicht werden kann, wie z.B. Einbeziehung der Auslandseinsätze in die Personalentwicklung, ausreichende Auslandseinsatzvorbereitung bzw. gute Planung des gesamten Auslandseinsatzes, Kennenlernen der deutschen Muttergesellschaft durch die polnischen Führungskräfte und gute Aus- und Weiterbildung der polnischen Führungskräfte bzw. in das Unternehmenskonzept gegliederte Personalentwicklung für alle Führungskräfte. Dieser Verlauf ist so natürlich nur idealtypisch zu sehen und hat dadurch keinen Anspruch auf Allgemeingültigkeit, soll aber durch die Befragung der Führungskräfte überprüft werden. Eine Einbindung der eben angesprochenen Personalmanagementaktivitäten erfolgt durch die Internationalisierungsstrategien.

### **2.2.6. Einbeziehung von Personalmanagementaktivitäten durch Internationalisierungsstrategien**

Zur Systematisierung der verschiedenen Formen internationaler Unternehmestätigkeit existieren zahlreiche Vorschläge. Dabei bestehen vielfältige Begriffsbildungen, die den Zugang zu der ohnehin komplexen Problematik der Internationalisierungsstrategien eher erschweren können<sup>320</sup>. Die in dieser Ar-

<sup>320</sup> Zu den verschiedenen Internationalisierungsauffassungen vgl. *Meffert*, 1990, S. 93ff., *Welge*, 1992, S. 570ff., *Scholl*, 1989, Sp. 983ff., *Porter*, 1989, S. 17ff., *Frese*, 1994, S. 5, *Kutschker*, 1994, S. 221, *Bartlett/Ghoshal*, 1989, S. 48ff., *Bartlett*, 1986,

beit verwendete Differenzierung der Internationalisierungsstrategien nach Perlmutter und ihre Weiterentwicklung bieten sich an, um die verschiedenen Aktivitäten des Personalmanagements zu kategorisieren sowie die Transferierung sowohl der Landes- als auch der Unternehmenskultur einzubeziehen<sup>321</sup>. Kulturelle Joint Ventures können sich nicht, wie im nationalen Kontext, auf eine gemeinsame Wertebasis der Handelnden und Betroffenen stützen. Wenn man von einer Gestaltbarkeit von Unternehmenskulturen ausgeht, ergeben sich folgende Alternativen<sup>322</sup>:

- ethnozentrisch: Es wird versucht, die heimische Kultur auf die Auslandsgesellschaft zu übertragen, um daraus eine konsistente Gesamtkultur zu entwickeln. Man entsendet Führungskräfte aus dem Partnerunternehmen. Inländische Produkte und Managementtechniken werden ohne wesentliche Modifikationen auf die vorhandenen Auslandsmärkte übertragen. Oft wird diese Strategie in einem frühen Stadium der Internationalisierung, aufgrund mangelnder Verfügbarkeit von entsprechend qualifizierten Mitarbeitern aus dem Gastland oder für die Optimierung der Kommunikation mit der Zentrale angewendet. Die Tochtergesellschaften werden als integraler Teil der Gesamtkultur gesehen.
- polyzentrisch: Auslandsgesellschaften wird zugestanden, ihre eigene Kultur zu entwickeln, die auf der Landeskultur basiert. In diesem Fall sucht man Führungskräfte grundsätzlich im Gastland. Dies führt zu einer multikulturellen Gesamtunternehmung, in der jede Auslandstochter ihre eigene Subkultur hat. Um dieses Ziel zu erreichen, ist eine gewisse Selbständigkeit der Tochter notwendig<sup>323</sup>. Durch die Rekrutierung von Führungskräften aus der jeweiligen Tochtergesellschaft entstehen keine Sprachprobleme, Anpassungsschwierigkeiten und Kosten. Diese Strategie wirft aber erhebliche Managementprobleme auf, durch die vielfältige Koordinationsprobleme zwischen Mutter- und Tochtergesellschaft entstehen.
- geozentrisch: Ein dritter Weg wäre der Versuch, eine neue, globale bzw. transnationale Unternehmenskultur zu entwickeln. Rekrutiert werden weltweit die fähigsten Führungskräfte ohne Berücksichtigung der Nationalität. Die Strategien und organisatorischen Strukturen werden auf weltweiter Ba-

S. 438ff., *Adler/Bartholomew*, 1994, S. 110ff., *Dülfer*, 1990, S. 264ff., *Wirth*, Mitarbeiter, 1992, S. 22ff. und *Adler/Ghadar*, 1990, S. 237ff.

<sup>321</sup> Vgl. *Heenan/Perlmutter*, 1979, S. 27ff.

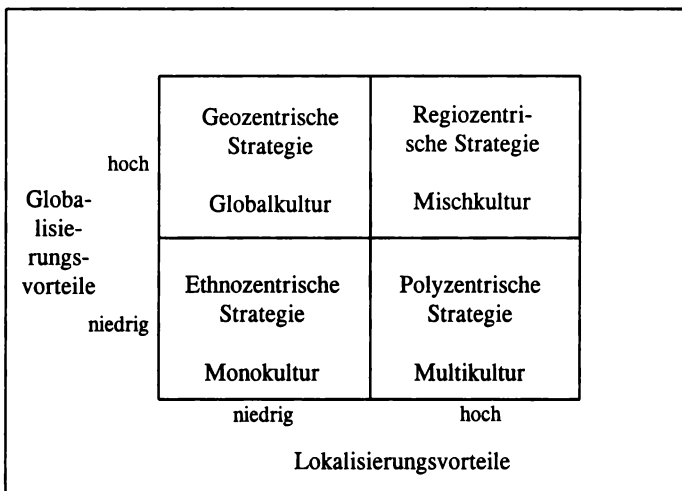
<sup>322</sup> Vgl. *Heenan/Perlmutter*, 1979, S. 27ff., *Dülfer*, Internationales Management, 1996, S. 170, *Macharzina*, Internationalisierung, 1992, 4f., *Weber/Festing*, 1991, S. 12ff., *Hendry*, 1994, S. 79ff., *Dielmann*, 1993, S. 455, *Perlitz*, Handlungsrahmen, 1997, S. 224ff. und *Wunderer*, Internationales Personalmanagement, 1997, S.259ff.

<sup>323</sup> Es werden landesspezifische Strategien auf dem jeweiligen Auslandsmarkt entwickelt mit eigenen Marktzielen und Wettbewerbsstrategien und Produkte werden an die lokalen Bedürfnisse angepaßt.

sis entwickelt, was zur Standardisierung von Produkten und Strategien und zur Zentralisation von Entscheidungskompetenzen führt. Dadurch wird die Identifikation von einzelnen Mitarbeitern mit bestimmten Unternehmenseinheiten verhindert. Diese Strategie bringt höhere Kosten, höhere Leitungsspannen und eine stärker zentralisierte Kontrolle des Personaleinsatzes mit sich.

- **regiozentrisch:** Dieses ist eine Sonderform der geozentrischen Strategie<sup>324</sup>. Die Nationalität des Mitarbeiters wird berücksichtigt. Wenn Expertenwissen über regionale Konsumentenpräferenzen gefragt ist, wird auf Mitarbeiter des Gastlandes zurückgegriffen, wenn Fachwissen gefordert ist, wird eher auf Stammhausmitarbeiter zurückgegriffen. Die Rekrutierung der Führungskräfte erfolgt eher aus der gleichen Region.

Jede Strategie hat verschiedene Globalisierungs- und Lokalisierungsausprägungen<sup>325</sup>, wie auch die folgende Abbildung zeigt.



Quelle: Nach Meffert, 1990, S. 107

Abbildung 15: Klassifizierung der Strategien nach Lokalisierungs- und Globalisierungsvorteilen

Lokalisierungsvorteile ergeben sich vornehmlich bei der polyzentrischen und regiozentrischen Strategie, da in der Tochtergesellschaft einheimische Führungskräfte eingesetzt werden, die über spezifisches Wissen der Landeskultur verfügen. Globalisierungsvorteile sind eher bei einer geozentrischen

<sup>324</sup> Vgl. Wunderer, 1992, S. 166. Sie kann aber auch als ein multi-ethnozentrischer Ansatz gesehen werden.

<sup>325</sup> Vgl. auch Macharzina/Oesterle, 1997, S. 631.



oder regiozentrischen Strategie zu erwarten, da eine globale Kultur geschaffen werden soll, in der die Nationalität der Führungskräfte keine Rolle mehr spielt. Die ethnozentrische Strategie weist weder hohe Globalisierungs- noch hohe Lokalisierungsvorteile auf. Der Vorteil dieser Strategie liegt eher darin, daß die Kommunikation mit der Muttergesellschaft einfacher gestaltet werden kann und so eine bessere Kontrolle möglich ist. Die regiozentrische Strategie kann als Mischstrategie gesehen werden mit einer synergetischen Kultur, die durch hohe Lokalisationsvorteile gekennzeichnet ist und durch hohe Globalisierungsvorteile<sup>326</sup>. Durch diese unterschiedlichen Vorgehensweisen bei einer Internationalisierung entstehen unterschiedliche Kulturstrategien, die den einzelnen Internationalisierungsstrategien zuzuordnen sind<sup>327</sup>. Aus deutschen Investitionen in Polen muß eine Kulturvermischung hervorgehen, da sich die polnischen Kulturen (Unternehmens- und Landeskulturen) in einem Wandel befinden, der einerseits eine Anpassung an vorliegende Kulturen verlangt, andererseits aber auch eigene Entwicklung erforderlich macht. Dabei ist aber nicht unbedingt davon auszugehen, daß auch in dem deutschen Unternehmen diese Kulturvermischung stattfindet. Auf Europa bezogen ist eine Mischkulturstrategie am ehesten geeignet, das optimale Zusammenwirken zwischen Europäisierung und Unternehmenskultur herzustellen<sup>328</sup>, wobei auch langfristig die osteuropäischen Kulturen einbezogen werden müssen. Für deutsch-polnische Unternehmen sind sowohl Lokalisierungsvorteile relevant, da durch den Veränderungsprozeß Spezialistenwissen in Polen gefragt ist, als auch Globalisierungsvorteile, da der Kommunikation mit dem deutschen Unternehmen auch im Hinblick auf den Know-how-Transfer ein hoher Stellenwert zukommt.

Nach Perlmutter wird es als typisch angesehen, daß sich die Strategien von einer ethno- über eine poly- und regio- bis zu einer geozentrischen Strategie entwickeln. Internationale Unternehmen besetzen die Führungspositionen in den Auslandsgesellschaften in der ersten Phase des Engagements bevorzugt mit Führungskräften aus der Muttergesellschaft. Diese werden erst allmählich durch gastlands- oder drittlandsangehörige Führungskräfte abgelöst<sup>329</sup>. Die

<sup>326</sup> Vgl. Engelhard/Dähn, 1997, S. 27f.

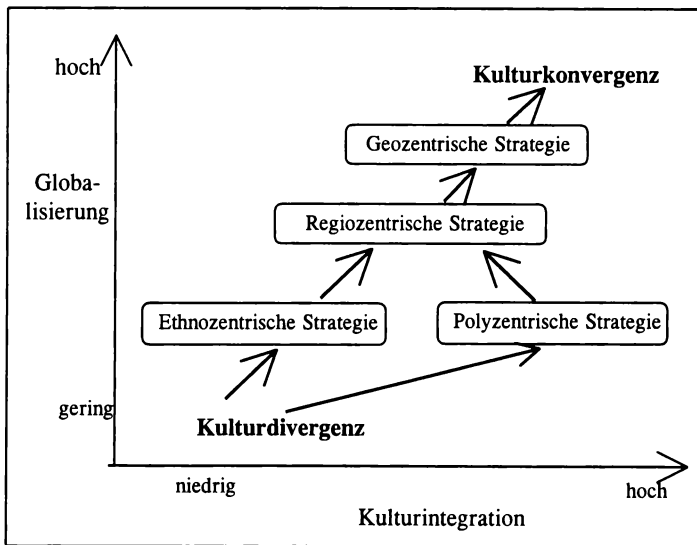
<sup>327</sup> Vgl. Scholz, 1994, S. 807ff. und Bleicher, 1992, S. 9f. Einteilung der Strategien in die Monokultur-, Multikultur- und Mischkulturstrategie. Vgl. auch Schreyögg, Gestaltung der Unternehmenskultur, 1996, S. 149. Einteilung der Unternehmenskulturen in internationalen Unternehmen in die pluralistische (entspricht der multikulturellen oder der Mischkultur) und die universelle (entspricht der monokulturellen) Unternehmenskultur. Vgl. auch Cox, 1994, S. 471ff.

<sup>328</sup> Vgl. Kreikebaum, 1995, S. 83.

<sup>329</sup> Vgl. Macharzina, Internationaler Transfer, 1992, S. 367 und Kunz/Meiser, 1994, S. 331f. Zwei Führungskräfte im Bereich Personalwesen bei Skoda in der Tschechischen Republik beschreiben die Transformationsprozesse. Sie bestätigen dieses Vorge-



ethnozentrische Perspektive wird von den Unternehmen dann angewendet, wenn z.B. Produkte ohne Veränderungen auf dem ausländischen Markt platziert werden können. D.h. das Produkt wird im Ausland nachgefragt, ohne daß es sich den Wünschen der Käufer anpassen muß<sup>330</sup>. In Polen ist aber eine Bevorzugung einheimischer Produkte festzustellen, daher empfiehlt es sich in jedem Fall, vor dem Markteintritt umfassende Kenntnisse der lokalen Märkte und der Kultur zu gewinnen<sup>331</sup>. Die Tendenz zu Globalisierungsstrategien führt zu der Forderung, die Tochtergesellschaften internationaler Unternehmen in ein durchgängiges System zu integrieren, damit die Realisierung der angestrebten weltweiten Wettbewerbsvorteile gewährleistet ist und ein Partikularismus einzelner Tochtergesellschaften, die sonst ihre Länderstrategien optimieren würden, vermieden wird<sup>332</sup>. Den Zusammenhang der Internationalisierungsstrategien zu Kulturkonvergenz und -divergenz verdeutlicht die folgende Abbildung:



Quelle: Nach Scholz/Messemer/Schröter, 1991, S. 57.

Abbildung 16: Internationalisierungsstrategien nach Kulturkonvergenz und -divergenz

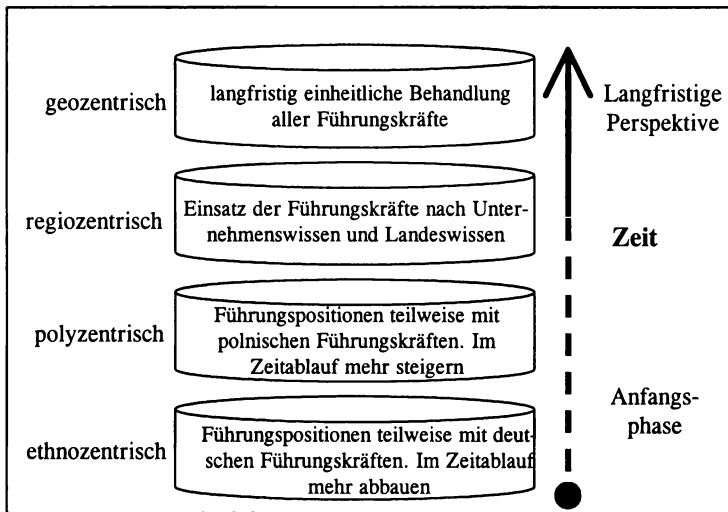
hen: Zuerst wurden die Schlüsselpositionen durch westliche Managementvertreter besetzt. Weitere wesentliche Funktionen sollen durch inländische Führungskräfte und einem Expatriate als Tandem besetzt werden. Mit zunehmendem Entwicklungsschritt sollen sich die westlichen Führungskräfte langsam zurückziehen.

<sup>330</sup> Vgl. Wirth, Mitarbeiter, 1992, S. 22ff.

<sup>331</sup> Vgl. Gutherlet, 1997, S. 95.

<sup>332</sup> Vgl. Carl, 1988, S. 220.

Da die Veränderung der polnischen Gesellschaft ein sehr langfristiger Prozeß ist, kann von einer Kulturkonvergenz schwerlich ausgegangen werden. Auch sind deutsch-polnische Unternehmen eher junge Unternehmen, da sich die Möglichkeit einer Gründung erst nach der Wende ergab. Allerdings spielt nicht nur die Entscheidung zwischen Globalisierung und nationaler Anpassung eine Rolle, sondern für jede einzelne Aktivität auf der Wertekette muß das Ausmaß an Lokalisierung und Globalisierung bestimmt werden<sup>333</sup>. Die Kulturintegration ist bei der polyzentrischen Strategie sehr hoch, während sie bei der ethnozentrischen Strategie eher als gering angesehen werden kann. Diese Intergration steigt aber bei der regio- und geozentrischen Strategie mit der Globalisierung. Die Internationalisierungsstrategien haben Einfluß auf den internationalen Personaleinsatz<sup>334</sup>. Meist findet in der Praxis ein Strategiemix statt. Wunderer macht einen Vorschlag für einen praktikablen Strategiemix<sup>335</sup>, der hier auf deutsche internationale Großunternehmen bezogen werden soll, die in Polen investieren:



Quelle: Nach der Idee von Wunderer, Internationales Personalmanagement, 1997, S. 264.

Abbildung 17: Strategiemix in Bezug auf den Personaleinsatz

<sup>333</sup> Vgl. *Welge*, 1992, S. 586.

<sup>334</sup> Nach einer Untersuchung von *Wolf*, 1997, S. 365ff. von 39 Auslandsgesellschaften und 18 Zentralen und von 82 Auslandsgesellschaften konnte zwischen der strategischen Orientierung und dem personalwirtschaftlichen Koordinationsverhalten kein offensichtlicher Zusammenhang festgestellt werden. In Bezug auf den Personaleinsatz ist eine Gesamtneigung internationaler Unternehmen zur Bevorzugung stamm- und gastländischer Führungskräfte offensichtlich geworden. Eine geozentrische Stellenbesetzungspolitik war kaum nachweisbar.

<sup>335</sup> Vgl. *Wunderer*, 1992, S. 170.

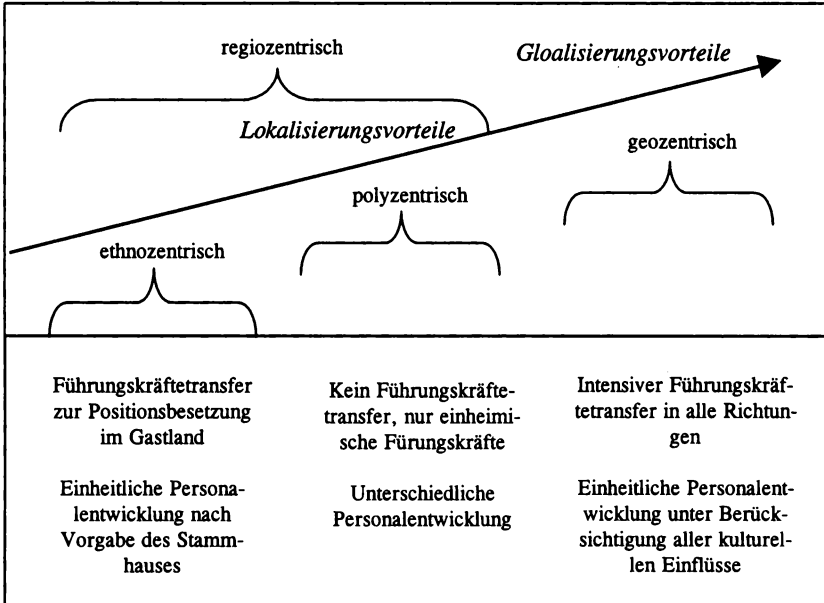
Zunächst ist relevant, in welchen zeitlichem Stadium sich das Joint Venture oder Tochterunternehmen befindet. Insgesamt kann aber von einer regiozentrischen Strategie ausgegangen werden: Polnische Führungskräfte werden dann eingesetzt, wenn Interaktionen mit polnischen externen Partnern gefordert sind, und Führungskräfte aus dem Stammhaus, wenn spezielles Fach- oder Stammhauswissen erforderlich ist. Dabei ist die Anfangszeit relativ kurzfristig zu sehen bis zur Durchführung der regiozentrischen Strategie, wobei die ethno- und polyzentrischen Strategien mit jeweils unterschiedlichen Ausprägungen als zeitgleich anzusehen sind.

Es kann davon ausgegangen werden, daß weder eine reine ethnozentrische Strategie noch eine reine polyzentrische Strategie verfolgt wird. Der Zeitraum bis zum Einsatz der geozentrischen Strategie muß allerdings relativ langfristig betrachtet werden. Diese langfristige Perspektive dürfte besonders bei Großunternehmen interessant sein, die bereits in vielen Ländern aktiv sind und bereits eine globale Ausrichtung vertreten. Diese Ausrichtung kommt dann auch für Polen zum Tragen, wenn Qualifikationen angeglichen sind und in Polen eine stabile wirtschaftliche und politische Situation vorherrscht<sup>336</sup>. Dabei ist die Ausrichtung der gesamten Unternehmenspolitik zu beachten, da es sehr wohl Unternehmen gibt, die grundsätzlich eher eine ethno- oder polyzentrische Strategie verfolgen. Der Idealfall, wie er in der Literatur vertreten wird, ist aber eher in einer geozentrischen Ausrichtung zu sehen. Insgesamt wird die Zukunft mehr in einer regio- bzw. geozentrischen Strategie als in einer ethno- bzw. polyzentrischen Strategie gesehen<sup>337</sup>. In der folgenden Abbildung

<sup>336</sup> Vgl. *Hilb*, 1991, S118f. Hier wird ein kombinierter Ansatz des multikulturellen Personalmanagements vorgestellt, in dem Sinne, daß die normative Dimension für Geschäftsleitungsteams im In- und Ausland geozentrisch ausgerichtet, die strategische Dimension für Führungskräfte und Projektteam regiozentrisch ist und die operative Dimension für das Personal ohne Führungsfunktionen polyzentrisch ausgerichtet ist. Die hier vorliegende Untersuchung beschäftigt sich hauptsächlich mit der strategischen Dimension, so daß die anderen Dimensionen nur am Rande betrachtet werden.

<sup>337</sup> Vgl. *Heenan/Perlmutter*, 1979, S. 27ff. Schon 1972 wies *Kuin*, 1972, S. 90 darauf hin, daß die Zeit "... when practically all senior managers of an international company were citizens of the home country is past". Auch nach *Jochmann*, 1995, S. 36 wird die Zukunft mehr in einem global geprägten Unternehmensleitbild gesehen, losgelöst von ethno- bzw. polyzentrischen Strategien. Vgl. dazu auch *Mayo*, 1995, 186f., *Hilb*, 1991, S. 113ff., *Mölleney/Schwarz*, 1997, S. 400ff., *Duerr*, 1986, S. 40 und *Rupsch*, 1995, S. 263f. Teilweise mit Beispielen globaler Strategien. Zu empirischen Untersuchungen zu verschiedenen Strategien vgl. *Ondrack*, 1985, S. 1ff., *Wolf*, 1995, S. 201ff., *Wolf*, 1994, S. 101ff., *Krippel/Vennen/Warrlich/Reusch/Ludwig/Basten*, 1993, S. 190 und *Djarrahzadeh*, 1993, S. 256ff., in denen die Durchführung eher ethno- und polyzentrischer Strategien nachgewiesen wurde. Vgl. aber auch *Wunderer*, 1992, S. 165. Hier wird aber eine deutliche Verschiebung von der ethnozentrischen zur geozentrischen Strategie herausgefunden.

wird der idealtypische Verlauf der Internationalisierungsstrategien in bezug auf die Personalmanagementaktivitäten dargestellt, auf die später noch genauer eingegangen wird.



Quelle: Enström/Galbraith, 1994, S. 81.

Abbildung 18: Zusammenhang zwischen internationalem Transfer und den Internationalisierungsstrategien

Wichtig ist in diesem Zusammenhang, daß die Internationalisierungsstrategien Auswirkungen auf die Personalmanagementaktivitäten im Bereich der internationalen Besetzung und damit auch auf die Gestaltung der Auslandseinsätze haben sowie auf geeignete Personalentwicklungsmaßnahmen. Genau auf die einzelnen Aspekte des Personalmanagement wird später noch ausführlich eingegangen, da diese als gestaltende Einflußfaktoren für die Zusammenarbeit aufgefaßt werden können. Doch zunächst werden, nachdem die relevanten kulturellen Einflußfaktoren dargestellt und analysiert wurden, die zu untersuchenden Bereiche der interkulturellen Zusammenarbeit eingegrenzt.

## 2.3. Ebenen der interkulturellen Zusammenarbeit

Durch die immer noch ständigen Veränderungen in Polen und die verschiedenen zu berücksichtigenden Einflüsse bei einem Auslandsengagement wird die interkulturelle Zusammenarbeit vor neue Aufgaben gestellt. Dabei

müssen kulturelle Veränderungen einbezogen, die ihre Auswirkungen sowohl im Unternehmen selbst als auch in der jeweiligen Landeskultur zeigen, und verschiedene Aspekte des Personalmanagements berücksichtigt werden, die die Voraussetzung für eine erfolgreiche interkulturelle Zusammenarbeit bilden<sup>338</sup>.

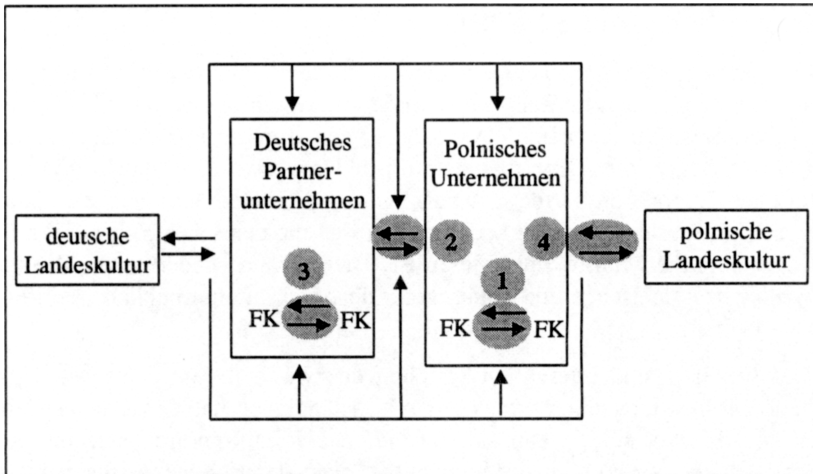
Unter Zusammenarbeit allgemein wird die "... ziel- und konsensorientierte arbeitsteilige Erfüllung von stellenübergreifenden Aufgaben in einer strukturierten Arbeitssituation durch hierarchisch etwa formal gleichgestellte Organisationsmitglieder verstanden"<sup>339</sup>. Für die interkulturelle Zusammenarbeit bedeutet das, daß die Organisationsmitglieder aus unterschiedlichen Nationen stammen oder einen in verschiedenen Nationen liegenden Arbeitsort haben. Zusammenarbeit läuft nicht immer ohne Konflikte ab. Horizontale Kooperationskonflikte werden nach Wunderer als Spannungszustand zwischen zur Zusammenarbeit verpflichteten, führungsorganisatorisch etwa gleichrangigen Organisationsmitgliedern oder -einheiten verstanden, die nicht nur mit dem Mittel der direkten Weisung, sondern auch über Konsensfindung gelöst werden können. Kann ein solcher Spannungszustand schon bei Führungskräften gleicher Nationalität auftreten, etwa durch strukturelle Gegebenheiten wie Zielkonflikte oder unzureichende Aufgabenabgrenzung oder personelle Ursachen, wie mangelnde Kenntnis, Bereitschaft oder Fähigkeit zur Kooperation, so sind Konflikte bei einer horizontalen Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Kulturen noch sehr wahrscheinlicher. Zwischen verschiedenen Kulturen sind die Kenntnisse der Probleme anderer Personen noch weniger vorhanden. Es kann aber auch schwieriger sein, eine gemeinsame Orientierung an gemeinsamen Zielen zu finden, da evtl. Zielkonflikte auftreten oder die Bereitschaft zu kooperativen Verhalten zu zeigen, da durch geringere Kenntnis mangelndes Verständnis vorliegt<sup>340</sup>. Die interkulturelle Zusammenarbeit in dieser Untersuchung bezieht sich zum einen auf die Zusammenarbeit der deutschen und polnischen Führungskräfte im kulturellen Joint Venture oder auch im deutschen Partnerunternehmen und zum anderen auf die Zusammenarbeit der deutschen Führungskräfte in dem deutschen Partnerunternehmen,

<sup>338</sup> Vgl. *Pfohl/Bock/Dubbert*, 1991, S. 82ff. Die Kulturorientierung ergibt sich u.a. aus der Internationalisierungsstrategie. Aus Lücken zwischen Soll und Ist ergeben sich verschiedene Aktionsfelder im Bereich des Personalmanagements, die sich auf Personalentwicklung und Karriere- und Einsatzplanung beziehen. Vgl. auch *Adler/Bartholomew*, 1994, S. 109ff. "Transnational firms need a transnational business strategy. . . . transnational firms also need a transnational human resource system and transnationally competent managers."

<sup>339</sup> *Wunderer*, Führung und Zusammenarbeit, 1997, S. 254. Die laterale Kooperation ist auf die Zusammenarbeit zwischen Kollegen, Abteilungen, Behörden und Unternehmen anwendbar.

<sup>340</sup> Vgl. *Wunderer*, Führung und Zusammenarbeit, 1997, S. 268ff.

die den Kontakt mit den polnischen bzw. deutschen Führungskräften im polnischen Unternehmen aufrechterhalten. Kurz gesagt ist es die Zusammenarbeit zwischen den Führungskräften und die Zusammenarbeit zwischen den Unternehmen. Die folgende Abbildung verdeutlicht diesen Sachverhalt.



Quelle: In Anlehnung an Engelmeyer, 1991, S. 401.

Abbildung 19: Relevante Bereiche der Zusammenarbeit

Je nach der verfolgten Strategie können Probleme in bestimmten Bereichen der Zusammenarbeit auftreten<sup>341</sup>, wie aus der Abbildung zu ersehen ist.

1. Bei der Zusammenarbeit im Joint Venture zwischen deutschen und polnischen Führungskräften spielen verschiedene Einstellungen und Werte eine Rolle, aber auch die Anforderungen und Qualifikationen. Hier ist zum einen der Auslandseinsatz deutscher Führungskräfte nach Polen relevant sowie die Ausgestaltung der Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen zwei verschiedenen Kulturen, wobei besonders Personalentwicklungsmaßnahmen und die Personaleinsatzplanung aus kurzfristiger und langfristiger Sicht eine Rolle spielen.

2. Die Zusammenarbeit zwischen deutschem Partnerunternehmen und polnischem Joint Venture: Dieser Bereich bezieht sich auf die verschiedenen Arten, Formen und Intensitäten der Zusammenarbeit der Unternehmen aus zwei verschiedenen Ländern. Im Prinzip geht es auch hier um die Kommunikation zwischen zwei oder mehreren Führungskräften verschiedener oder gleicher Nationalität, aber mit verschiedenen Arbeitsorten.

<sup>341</sup> Vgl. Engelmeyer, 1991, S. 401.

3. Die Zusammenarbeit innerhalb des deutschen Partnerunternehmens: Dieser Aspekt bezieht sich auf den Fall, daß polnische Führungskräfte im deutschen Partnerunternehmen mit deutschen Führungskräften zusammenarbeiten<sup>342</sup>. Da diese Form des "umgekehrten Auslandseinsatzes" auch als Personalentwicklungsmaßnahme gesehen wird, spielt hier die Qualifizierung polnischer Führungskräfte eine Rolle.

4. Kommunikationsprobleme in dem polnischen Joint Venture mit polnischen externen Interaktionspartnern, wodurch Auswirkungen auf die Zusammenarbeit entstehen können. D.h., daß bei dem Einsatz von deutschen Führungskräften in Polen Kommunikationsprobleme zwischen ihnen und den polnischen Interaktionspartnern außerhalb des Unternehmens auftreten können. Für die Zusammenarbeit bedeutet das, daß die deutschen Führungskräfte auf die polnische Mithilfe angewiesen ist. Dieses kann wiederum die Zusammenarbeit von deutschen und polnischen Führungskräften erheblich beeinflussen.

Des weiteren sind Interaktionsbeziehungen zwischen dem deutschen Partnerunternehmen und seiner Umwelt der Vollständigkeit halber zu nennen, die aber nur relevant sind, wenn sie sich auf das Joint Venture beziehen. Als Beispiel ist die Situation anzuführen, wenn nicht der richtige Auslandsmanager für das polnische Joint Venture gefunden werden kann. Insgesamt leidet die Effektivität eines Unternehmen darunter, wenn Personen in leitenden Positionen nicht miteinander auskommen, weil sie einander wichtige Informationen vorenthalten, weil sie sich nicht verstehen. In vielen Fällen hat man feststellen können, daß Probleme, deren Ursache in technischen Störungen vermutet wurden, eigentlich in menschlichen und kommunikativen Unzulänglichkeiten begründet waren<sup>343</sup>. Viele Führungskräfte glauben, daß kulturelle Unterschiede nur bei Verhandlungen mit ausländischen Partnern von Bedeutung sind und im Unternehmen selbst, d.h. unter Kollegen, vernachlässigt werden können<sup>344</sup>. Hofstede hat in seiner Untersuchung allerdings extreme kulturelle Unterschiede in einem einzigen internationalen Unternehmen herausgefunden<sup>345</sup>, die für die Beachtung kultureller Unterschiede in internationalen Unternehmen sprechen.

Die hier dargestellten Schnittstellen der Zusammenarbeit zwischen deutschen und polnischen Führungskräften stellen die Untersuchungsbereiche dar.

<sup>342</sup> Vgl. *Schneider*, 1996, S. 138ff. Sie sieht einen Trend in der Internationalisierung des Vorstandes. Das bedeutet mehr Führungskräfte transfer in alle Richtungen, entsprechend der geozentrischen Strategie.

<sup>343</sup> Vgl. *Medrano-Kreidler*, 1995, S. 25.

<sup>344</sup> Vgl. *Adler*, 1986, S. 46.

<sup>345</sup> Vgl. *Hofstede*, 1980, S. 312ff.



In jeder Schnittstelle können aufgrund von kulturellen Unterschieden, aufgrund von nicht geeigneten bzw. ungenügend ausgestalteten Personalentwicklungsmaßnahmen, ungenügender Auseinandersetzung mit der fremden Kultur auf Unternehmensebene und nicht ausreichender Vorbereitung der Führungskräfte Probleme der Zusammenarbeit auftreten. Die Voraussetzung für diese Untersuchungsbereiche ist die Personaleinsatzplanung in internationalen Unternehmen, die Ausgestaltung der Auslandseinsätze und Konzepte der Personalentwicklung.

Da Führungskräfte durchschnittlich 70% ihrer täglichen Arbeitszeit auf Kommunikation verwenden, ist dies ein zentraler Problempunkt der interkulturellen Zusammenarbeit. Durch die zunehmende Internationalisierung des Wirtschaftslebens wird auch die Kommunikation internationaler, was zugleich eine Zunahme der interkulturellen Kommunikation bedeutet<sup>346</sup>.

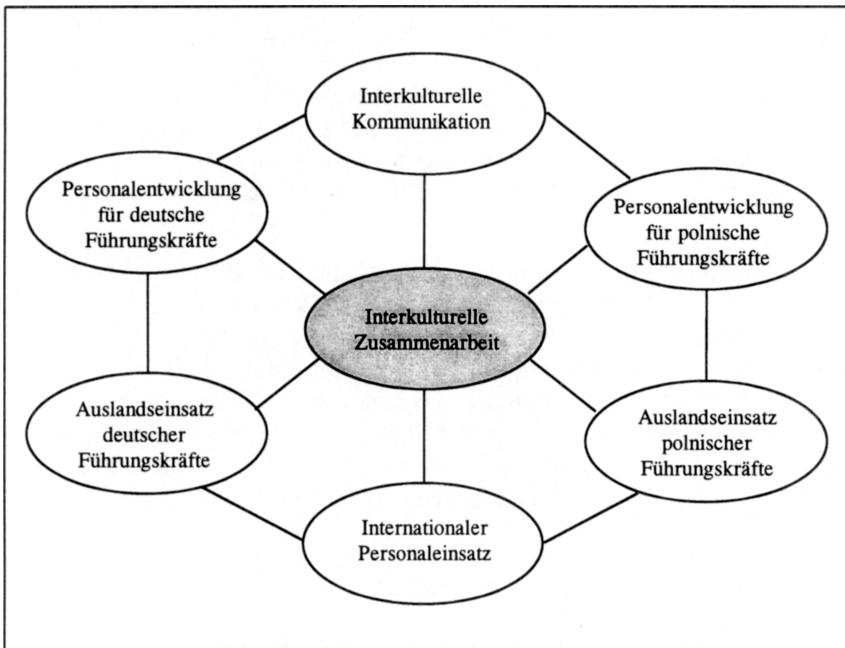


Abbildung 20: Relevante Elemente für die Ausgestaltung der interkulturellen Zusammenarbeit

<sup>346</sup> Vgl. Knapp, 1992, S. 59 und Rosenstiel, Training, 1994, S. 116. Bei der Mehrheit der qualifizierten Berufsgruppen ist der nichtkommunikative Teil der Arbeit wenige als 10%. Vgl. auch Behrendt, 1997, S. 477.

Die in dieser Arbeit untersuchten relevanten Elemente für die Ausgestaltung der interkulturellen Zusammenarbeit betreffen die interkulturelle Kommunikation, die in allen Feldern des Personalmanagements von Bedeutung ist. Außerdem sind der internationale Personaleinsatz, die Auslandseinsätze und die internationale Personalentwicklung von Bedeutung, die untereinander hohe Interdependenzen aufweisen. Zunächst wird die Bedeutung der Kommunikation für alle Bereiche dargestellt, um dann die beiden Formen der Zusammenarbeit genauer darzustellen, bevor die Personalmanagementaktivitäten untersucht werden.

### 2.3.1. Kommunikation als wesentliche Bestimmungsgröße

Für die interkulturelle Zusammenarbeit ist die Kommunikation von zentraler Bedeutung<sup>347</sup>. Immer, wenn sich zwei Menschen aus zwei verschiedenen Kulturkreisen begegnen, ist der Raum für Mißverständnisse und Konfusionen unbegrenzt<sup>348</sup>. Da international tätige Unternehmen permanent interkulturell kommunizieren, können die Folgen weitreichend sein<sup>349</sup>. "Kernpunkt des langfristigen Erfolges eines Unternehmens ist die Art und Qualität der Kommunikation"<sup>350</sup>, das gilt gerade für internationale Aktivitäten. Für Fach- und Führungspositionen wird die Kommunikation zur beständigen Aufgabenerfüllung<sup>351</sup>.

Das Kommunikationsmodell hat im interkulturellen Zusammenhang besondere Bedeutung. Je größer die Unterschiede zwischen Sender und Empfänger sind, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit " ... for cross-cultural miscommunication"<sup>352</sup>. Die unternehmerische Kommunikation wird zusätzlich von einem organisatorischen Rahmen geprägt, der durch Aufbau- und Ablaufstruktur, durch organisatorische Vorgaben und Regelungen geprägt ist und so auf die Kommunikation im Unternehmen formal und inhaltlich Einfluß ausübt<sup>353</sup>. Wenn sich die Wahrnehmungs- und Bewertungsstrukturen zwischen

<sup>347</sup> Nach *Samovar/Porter*, 1991, S. 70 geschieht interkulturelle Kommunikation immer dann, "when a member of one culture produces a message for consumption by a member of another culture".

<sup>348</sup> Vgl. *Argyle*, 1983, S. 189, *Phillips*, 1994, S. 47, *Trompenaars*, 1993, S. 21, *Samovar/Porter*, 1991, S. 80ff. und *Gertsen*, 1990, S. 345f. Vgl. dazu auch *Schroll-Machl*, 1995, S. 203ff. zur Relevanz für die internationale Zusammenarbeit in allen Kulturen.

<sup>349</sup> Vgl. *Walsh*, 1991, S. 14.

<sup>350</sup> *Krähe/Koepe*, 1996, S. 125.

<sup>351</sup> Vgl. *Rosenstiel*, Training, 1994, S. 116.

<sup>352</sup> *Adler*, 1986, S. 53.

<sup>353</sup> Vgl. *Rohloff*, 1994, S. 193f. Zum Kommunikationsmodell vgl. *Adler*, 1986, S. 52. Hier sei auch auf *Frese*, 1995, S. 107ff. verwiesen über Aspekte des Kommunikations-

Informationssender und -empfänger unterscheiden, können sich subtile, nicht intendierte Unterschiede in der Interpretation der Daten ergeben<sup>354</sup>. Es ist nicht so wichtig, was der Sender sagt, sondern was der Empfänger darunter versteht, denn die vom Sender kommende Botschaft muß beim Empfänger keineswegs so ankommen, wie es beabsichtigt war, sondern kann potentiell gestört sein<sup>355</sup>. Es existieren verschiedene Stufen der Kommunikation, die, um eine Beziehung zu entwickeln, durchlaufen werden müssen. Die erste Stufe sind die Fakten. Sie sind greifbar und können kaum bedrohend wirken. Die zweite Stufe bezieht sich auf individuelle Gefühle, die Kommunikation beeinflussen. Die dritte Stufe beschreibt die Werte, die individuell unterschiedlich sein können. In verschiedenen Kulturen können diese Stufen variieren und auch in umgekehrter Reihenfolge ablaufen. (So haben z.B. in östlichen Kulturen Gefühle Vorrang vor Fakten)<sup>356</sup>. Mögliche Probleme der Kommunikation ergeben sich aus der Grundstruktur des Prozesses interpersonaler Verständigung, bei dem die Interaktionsteilnehmer ihre Verständigungsgrundlagen gewöhnlich nicht explizit äußern, sondern auf ein gemeinsam geteiltes, kulturspezifisches Wissen Bezug nehmen, und wenn dieses Wissen zwischen den Interaktionsteilnehmern unterschiedlich ist<sup>357</sup>. Dabei kann zwischen der verbalen und der nonverbalen Ebene der Kommunikation unterschieden werden<sup>358</sup>.

---

systems. Unterscheidung zwischen vertikaler Informationsautonomie (Kommunikationsbeziehungen zwischen Entscheidungseinheiten, die in einem hierarchischen Verhältnis der Über- oder Unterordnung zueinander stehen) und horizontaler Informationsautonomie (Kommunikationsbeziehungen zwischen Entscheidungseinheiten, die in keinem hierarchischen Verhältnis der Über- oder Unterordnung zueinander stehen).

<sup>354</sup> Vgl. *Pausenberger/Glaum*, 1993, S. 616.

<sup>355</sup> Vgl. *Rosenstiel*, Training, 1994, S. 118.

<sup>356</sup> Vgl. *Phillips*, 1994, S. 50f. Vgl. auch *Bartsch*, 1997, S. 319ff. Hier wird die Bedeutung der Sprech-Kommunikation für das Personalmanagement in bezug auch die Sprechwissenschaft beschrieben.

<sup>357</sup> Vgl. *Knapp*, 1992, S. 76.

<sup>358</sup> Vgl. *Hall/Hall*, 1983, S. 17 und *Samovar/Porter*, 1991, S. 94ff. Vgl. auch *Knapp*, 1992, S. 63ff. Er unterscheidet verbale Unterschiede, paraverbale (wie Intonation, Pausen, Lautstärke) und nonverbale Kommunikation (wie Mimik und Gestik) in der Kommunikation verschiedener Kulturen. Zur nonverbale Ebene der Kommunikation vgl. auch *Herbig/Kramer*, 1992, S. 294. Sie beziehen sich auf alle nicht gesprochenen und nicht geschriebenen Wege der Kommunikation, wie Gesten, Mimik, Verhalten, Kleidung. Ein Test von *Tucker/Baier/Rhinesmith*, 1985, S. 60ff. bezieht sich auf die nonverbale Kommunikation. Er fand heraus, daß Personen, die noch nie in dem entsprechenden Land waren, die üblichen Gesten und Gesichtsausdrücke nicht zuordnen konnten. Vgl. auch *Unger*, 1997, S. 300ff. Beeinflussung der nonverbalen Ebene durch: Gestik, Mimik, Zeitempfinden, Raumbedürfnisse, Etikette, Symbole, Vereinbarungen, Geschenke, Religion und Werte.

Einer der wichtigsten Unterschiede in der Kommunikation zweier Kulturen sind die verschiedenen Sprachen. Selbst, wenn jemand die fremde Sprache sehr gut beherrscht, können viele Fehler beim Senden und Empfangen der Nachricht auftreten, die entweder in mangelndem Wissen über die Gegebenheiten der Sprache begründet liegen oder aber über den Umgang miteinander in dem entsprechenden Land. Dieses bezieht sich dann auf die verschiedenen kulturellen Unterschiede in verschiedenen Ländern. Dabei ist ebenso wichtig, auf die nonverbale Sprache zu achten bzw. auch die nonverbalen Botschaften richtig zu interpretieren (die häufig unbeabsichtigt vermittelt werden), weil diese sehr einfach zu unüberbrückbaren Mißverständnissen führen können. Dieses bezieht sich nicht nur auf Gestik und Mimik, sondern ebenso auf bestimmte Regeln, Umgang mit Geschenken, Vorgehen beim Kaufen und Verkaufen, beim Essen und Trinken, Umgang mit Zeit und verschiedenes mehr<sup>359</sup>. Problematisch ist, daß Werte<sup>360</sup> nicht gelehrt werden können. Sie müssen gelebt werden. Sie werden sozial erworben, vermittelt und durch Erfahrung im Sozialisationsprozeß verinnerlicht<sup>361</sup>. Interkulturelle Spannungen sind demnach Fehlinterpretationen von Symbolen (Sprache, Signale und Verhaltensweisen) einer Kultur durch eine andere Kultur<sup>362</sup>. Schon innerhalb eines einzigen Kulturkreises können Konflikte zwischen dem einzelnen Individuum und der Organisation auftreten. Wesentlich drastischer können diese Konflikte sein, wenn Vertreter verschiedener Kulturkreise aufeinandertreffen. Im Führungsbereich des internationalen Managements ist somit nicht nur das sichtbare Verhalten von Bedeutung, sondern insbesondere auch das dahinterstehende Wertesystem<sup>363</sup>.

<sup>359</sup> Vgl. *Argyle*, 1982, S. 63ff. und *Medrano-Kreidler*, 1995, S. 28. Vgl. auch *Friedrich*, 1997, S. 297 zur Kommunikation der Interaktionspartner, wobei neben eventuellen Sprachproblemen eine Vielzahl von Mißverständnissen auftreten können sowie einige Beispiele für kommunikative Probleme.

<sup>360</sup> Vgl. dazu *Hofstede*, 1992, S. 304f. Die Wertvorstellungen spiegeln die tiefste Ebene einer Kultur wider. In ihnen sind Glaube, Religion, Tradition und Geschichte verankert. Er unterteilt die Elemente der Kultur in vier Kategorien (von oberflächlich bis tief): (1) Symbole (Worte, Objekte und Gesten), (2) Helden (tatsächliche oder erfundene Menschen, die als Verhaltensvorbilder einer Kultur fungieren), (3) Rituale (bestimmte kollektive Aktivitäten) und (4) Werte (breitgefächerte Gefühle, deren man sich meist nicht bewußt ist und über die man auch nicht sprechen kann).

<sup>361</sup> Vgl. *Guth/Taguiri*, 1965, S. 127ff. haben untersucht, daß eigene Werte die Unternehmensstrategie beeinflussen und die Managementwerte einen Einfluß auf alle Formen von Unternehmensverhalten haben, wie z.B. Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, Gruppenverhalten, Kommunikation, Führung und Konflikte.

<sup>362</sup> Vgl. *Schmeisser*, 1991, S. 161.

<sup>363</sup> Vgl. *Beermann/Stengel*, 1992, S. 8.

Neben der Kommunikation der Führungskräfte spielt ebenso die Kommunikation zwischen dem Stammhaus und der Auslandsniederlassung eine entscheidende Rolle. Zu den kulturellen Konflikten kommt hierzu noch der Ausbau entsprechender Informations- und Kommunikationssysteme und -elemente. Dabei ist nicht nur die Weiterleitung von Kontrollinformation von oben nach unten relevant, sondern ebenso der gegenseitige Informationsaustausch. Dabei gewinnt die Schaffung einer leistungsfähigen Kommunikationsinfrastruktur an entscheidender Bedeutung sowie ergänzende organisatorische Lösungen zur Institutionalisierung des Informationsaustausches<sup>364</sup>. Für Polen ist diese technische Seite von besonderer Bedeutung, weil von westlichen Investoren häufig die mangelnde Telekommunikation negativ bewertet wird. Die folgende Abbildung verdeutlicht die aufgeführten Aspekte der interkulturellen Kommunikation in bezug auf die beiden in dieser Arbeit zu behandelnden Formen der Zusammenarbeit.

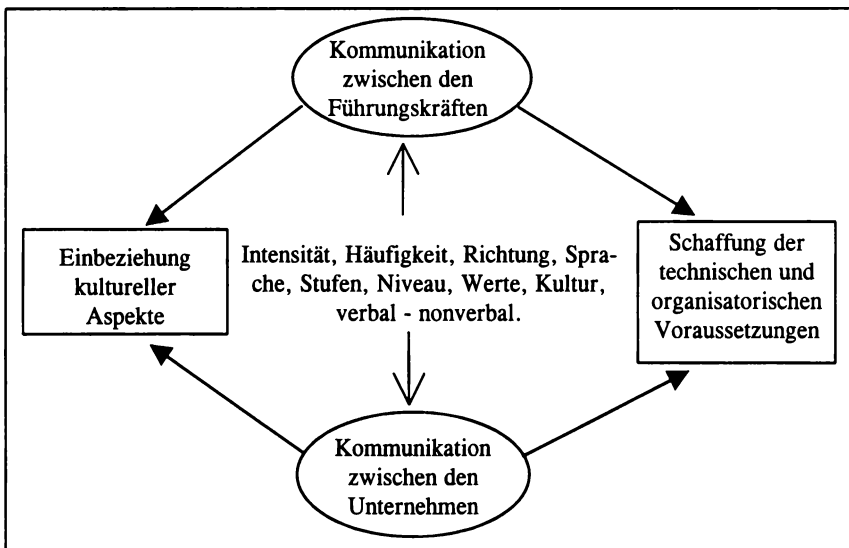


Abbildung 21: Grundlagen der interkulturellen Kommunikation

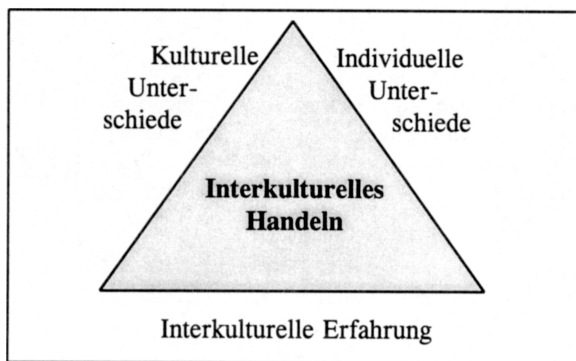
Die Kommunikation, wie bereits ausgeführt, prägt und wird geprägt durch die Landeskultur. Die Unternehmenskultur wird wiederum durch die Kommunikation geprägt, da einerseits die Unternehmenskultur durch Kommunika-

<sup>364</sup> Vgl. *Frese/Blies*, 1997, S. 296f. Vgl. auch *Behrendt*, 1997, S. 479ff. Hier wird auf neue Kommunikationstechnologien und ihre Bedeutung hingewiesen, wie Electronic-Mail, der elektronische Kalender, Videokonferenzen, Application Sharing und bereichsübergreifende Datenbanken. Gerade solche Technologien spielen gerade im internationalen Bereich eine entscheidende Rolle.

tion vermittelt wird und andererseits eine spezifische Kultur die unternehmerische Kommunikation bestimmt, sowohl auf verbaler als auch nonverbaler Art<sup>365</sup>. Wie die Kommunikation zwischen den polnischen und deutschen Führungskräften verläuft und welche Probleme dabei auftreten können, wird durch die Befragung der Führungskräfte festgestellt.

### 2.3.2. Spannungsursachen der interkulturellen Zusammenarbeit

Bei der interkulturellen Zusammenarbeit können durch den Kontakt der unterschiedlichen Kulturen Konflikte auftreten. Dabei muß das interkulturelle Handeln beachtet werden, das immer in einer kulturellen Überschneidungssituation stattfindet, in der gewohnte eigenkulturell geprägte Verhaltensweisen, Denkmuster und Emotionen mit Fremdem und Ungewohntem zusammentreffen. Interkulturelles Handeln spielt sich in einem Kräfterdreieck ab (vgl. Abbildung 22), das aus kulturellen Unterschieden (verschiedene Orientierungssysteme), aus individuellen Unterschieden (Persönlichkeitsmerkmale und lebensgeschichtliche Entwicklung) und den vorhandenen interkulturellen Kenntnissen und Erfahrungen besteht<sup>366</sup>.



Quelle: Thomas/Hagemann, 1992, S. 175.

Abbildung 22: Determinanten interkulturellen Handelns

<sup>365</sup> Vgl. Rohloff, 1994, S. 195f.

<sup>366</sup> Vgl. Thomas/Hagemann, 1992, S. 175ff. Vgl. auch Wunderer, Führung und Zusammenarbeit, 1997, S. 268ff. Bei einer Befragung zur Bedeutung lateraler Kooperation ergab sich, daß die vertikalen Führungsbeziehungen mit steigender Führungsebene tendenziell als weniger problematisch eingeschätzt wurden, die laterale Kooperation wächst jedoch mit steigender Führungsebene, wodurch sich die Zusammenarbeit als zentrale innerbetriebliche Konfliktdimension zwischen den Unternehmensmitgliedern erweist.

Generell kann für die Konstellation von westlichen Unternehmen in osteuropäischen Ländern festgehalten werden, daß die Konfliktpotentiale durch die große Unsicherheit auf beiden Seiten sehr hoch sind. Bei deutschen Investitionen in Polen besteht zwischen Herkunftsland (Deutschland) und Einsatzland ein Machtgefälle. Es ist keine Beziehung gleicher Partner, sondern i. d. R. eine Beziehung, in der deutsche Führungskräfte sich, wenn auch nur implizit (manchmal auch explizit), als überlegen empfinden. Bei Investitionen in Polen ist also nicht nur eine Sensibilität gegenüber einer anderen Kultur gefordert, sondern zusätzlich eine Sensibilität gegenüber den Problemen, die ein solcher Systemumbruch mit sich bringt, von psychologischen (z.B. Minderwertigkeitskomplexen) bis hin zu den gravierenden wirtschaftlichen Problemen. Die eigene Kultur ist den Menschen natürlicherweise die naheliegendste, vertrauteste und ganz selbstverständlich am meisten geschätzte, auch dann, wenn einzelne Regeln und Gepflogenheiten kritisch betrachtet werden. Menschen verinnerlichen ihre Kultur, sie wird ein Teil ihrer Identität. Eine Herabwürdigung der eigenen Kultur durch Angehörige einer fremden Kultur stellt die Person selbst in Frage - eine schlechte Ausgangslage für die Zusammenarbeit<sup>367</sup>. Die Relativierung eigener Präferenzen und Gewohnheiten, Akzeptanz anderer Rollenvorstellungen und Kommunikationsweisen sind für eine erfolgreiche Zusammenarbeit unerlässlich.

### 2.3.3. Zusammenarbeit verschiedener Kulturen auf individueller Ebene

Inbesondere zwischen Führungskräften und Spezialisten finden interkulturelle Kooperationen statt. Gerade dort könnten die kulturellen Unterschiede ein geringeres Konfliktpotential darstellen, da diese Personen eher nach internationalen Standards ausgebildet werden und diesen in ihrem Arbeitsalltag folgen. Durch die Untersuchungen Hofstede von hochqualifizierten Spezialisten und Führungskräften von IBM aus 60 Ländern ist eindeutig nachgewiesen, daß weder ein internationales Studium noch weltweit gültige Führungsgrundsätze kulturelle Prägungen soweit beeinflussen können, daß daraus keine Kooperationsprobleme entstehen können<sup>368</sup>. Das gilt natürlich erst recht für die Zusammenarbeit mit Unternehmensfremden sowie Zuliefern, Großhändlern, Kunden, die nicht durch eine vergleichbare Firmenselektion geschleust werden<sup>369</sup>. Die kulturelle Verschiedenartigkeit der Führungskräfte bewirkt, daß die zielorientierte Zusammenarbeit schwieriger wird, weil unterschiedli-

<sup>367</sup> Vgl. *Bittner/Reisch*, 1994, S. 12f.

<sup>368</sup> Vgl. *Hofstede*, 1992, S. 311ff.

<sup>369</sup> Vgl. *Bittner/Reisch*, 1994, S. 15/16.



che Meinungen und Standpunkte bestehen und in unterschiedlicher Art und Weise Probleme gelöst werden<sup>370</sup>.

Was für die Integration in das neue Arbeitsumfeld für westliche Firmen im osteuropäischen Ausland am schwersten ist, sind der Umgang mit der fremden Sprache, die Mentalitätsunterschiede, die hinderliche Bürokratie, die unterschiedliche Auffassung von der Arbeit und das sich rasch ändernde gesetzliche Umfeld. Die osteuropäischen Kollegen klagen über Verständigungsprobleme, das Mißtrauen ihrer westlichen Kollegen und die schwierige Anpassung an den neuen Arbeitstil. Zu den Stärken der Ostmanager gehören die Bereitschaft, Neues zu lernen und sich an neue Gegebenheiten anzupassen, Fremdsprachenkenntnisse, solide fachliche Ausbildung und gute Kontakte. Kritisiert wurden vor allem die mangelnde Flexibilität und Genauigkeit. An den westlichen Kollegen wird die Professionalität, die betriebswirtschaftliche Erfahrung und Markterfahrung sowie die Einstellung "nichts ist unmöglich" am meisten bewundert. Kritisiert werden deren mangelndes Verständnis und Überheblichkeit<sup>371</sup>. Eine Untersuchung von drei Unternehmen in Polen hat ergeben, daß seit 1990 bis 1993 keine wichtigeren Änderungen in der Einstellung der Führungskräfte und Belegschaft zu Fragen des Unternehmergeistes und zu Innovationen eingetreten sind<sup>372</sup>. Sichtbar war der Unwille der polnischen Führungskräfte gegenüber schwierigeren Entscheidungen, die langfristige Folgen haben und zumindest teilweise die Funktionsweise des Unternehmens ändern. Es fehlte an innovativen Einstellungen und Verhaltensweisen. 80-90% der Führungskräfte konzentrierten ihre Aufmerksamkeit auf die vorwiegend kurz- bis mittelfristige Problemlösung. Dafür gewinnen aber Fähigkeiten, Ausbildung und Motivation der Mitarbeiter an Bedeutung, während vorher mehr außerinhaltliche Kriterien wichtig waren<sup>373</sup>. Diese Aspekte sollen durch die Befragung der Führungskräfte konkret erfaßt werden. Dabei soll herausgefunden werden, wie die Zusammenarbeit beurteilt wird, welche Probleme gesehen werden und wie die jeweils andere Mentalität in bezug auf das Arbeitsleben beurteilt wird. Doch neben dieser Zusammenarbeit auf individueller Ebene spielt der Kontakt zwischen den Unternehmen eine weitere entscheidende Rolle.

<sup>370</sup> Vgl. *Kammel/Teichelmann*, 1994, S. 70.

<sup>371</sup> Vgl. o. V., Ostwirtschaftsreport, 1993, S. 95f.

<sup>372</sup> Vgl. *Rózanski/Sikorski*, 1996, S. 187.

<sup>373</sup> Vgl. *Rózanski/Sikorski*, 1996, S. 187ff.

### 2.3.4. Interkulturelle Zusammenarbeit auf Unternehmensebene

Die Zusammenarbeit der Partnerunternehmen hängt stark von der verfolgten Internationalisierungsstrategie ab. Aber neben der Frage der Differenzierung oder Vereinheitlichung betrieblicher Funktionen geht es um die Gestaltung der Mutter-Tochter-Beziehungen, also zwischen Zentrale und ausländischen Betriebseinheiten<sup>374</sup>. "Anyone working internationally has two realities to keep in perspective, the reality of the local situation and the reality of from the headquarters' point of view"<sup>375</sup>. Das Problem besteht nicht nur darin, wie Personen mit verschiedenen kulturellen Hintergründen effektiv zusammenarbeiten können, sondern auch, wie deren Aktivitäten am besten in ein System, das Joint Venture und Partnerunternehmen beinhaltet, integriert werden<sup>376</sup>. Hierbei geht es um die kritische Prüfung der Managementfunktionen in der Auslandsniederlassung im Hinblick auf deren Einbindung in das Management des Gesamtunternehmens einerseits und deren davon losgelöste Gestaltung andererseits. Die besondere Situation einer Auslandsgesellschaft ergibt sich daraus, daß sie eine Teilunternehmung eines größeren Verbundes von Unternehmungen ist, so daß sie nicht von vornherein unabhängig handelt<sup>377</sup>.

Ein wichtiges Instrument zur Sicherstellung der Transparenz betrifft den Bereich Planung und Berichtswesen. Hierbei geht es um eine angemessene Berichterstattung des Gemeinschaftsunternehmens über Planung, Geschäftsverlauf und sonstige Vorgänge und Tatbestände, die für die Partner von Bedeutung sind, sowie um eine Einbeziehung des Gemeinschaftsunternehmens in das Berichtswesen der Partner im Sinne von Konsolidierung<sup>378</sup>. Weiterhin wird die Transparenz durch die Übernahme technischer und organisatorischer Verfahren vom Gemeinschaftsunternehmen, durch die Einbindung des Gemeinschaftsunternehmens in die Führungsorganisation und in den Führungsprozeß erhöht<sup>379</sup>. Nach einer Untersuchung von Wolf ist die Komplexität der Planung in einem internationalen Unternehmen weitaus höher als in einem nationalen<sup>380</sup>. Das betrifft zum einen die Aufgabenverteilung in der Planung zwischen Stammhaus und den ausländischen Betriebseinheiten, zum anderen

<sup>374</sup> Vgl. *Welge*, 1984, S. 370.

<sup>375</sup> Vgl. *Copeland/Griggs*, 1985, S. 185.

<sup>376</sup> Vgl. *Zeira/Shenkar*, 1990, S. 18.

<sup>377</sup> Vgl. *Kumar*, 1987, 18.

<sup>378</sup> Vgl. *Börsig*, 1994, S. 299.

<sup>379</sup> Vgl. *Börsig*, 1994, S. 301ff.

<sup>380</sup> Vgl. *Wolf*, 1995, S. 201ff. Daten von einer Stichprobe von 39 Auslandsgesellschaften von großen deutschen, sonstigen europäischen und US-amerikanischen Unternehmen wurde zu der Einsatzintensität der Koordinationsinstrumente "Zentralisation", "Standardisierung", "formalisiertes Berichtswesen", "Führungskräfte transfer", "Besuchsverkehr", und "Unternehmenskultur" wurden erhoben und interpretiert.

den Grad der Formalisierung der Planung sowie die Integration und die vertikale Abstimmung des Planungsprozesses<sup>381</sup>. Gerade die Unterhaltung effizienter Kommunikationsbeziehungen bereitet den internationalen Führungskräften oft erhebliche Schwierigkeiten. Nachrichten können mißverstanden werden, der Informationsfluß (gerade in den osteuropäischen Ländern) ist häufig zu langsam, notwendige Informationen unterbleiben. Dabei spielt die Entwicklung der Kommunikations- und Verkehrsmittel eine erhebliche Rolle<sup>382</sup>.

### *Formen der Zusammenarbeit*

Die Zusammenarbeit der Partnerunternehmen kann verschiedenartig durchgeführt werden. Die Kontakte sind entweder schriftlicher, telefonischer oder persönlicher Art, wobei deren Intensität, Häufigkeit und Inhalt von Bedeutung ist. Aspekte, die die verschiedenen Formen der Zusammenarbeit zwischen Stammhaus und Tochtergesellschaft<sup>383</sup> beeinflussen, sind neben der Kultur und der Motivation vor allem der Entscheidungsspielraum und die Entscheidungsinhalte sowie kompetenz- und interdependenzbezogene Kommunikation. Eine Untersuchung von Kumar von 27 Klein-, Mittel- und Großunternehmen ergab, daß die Koordination der Aktivitäten hauptsächlich Resultat der Zentralisation der Entscheidungsfindung ist, wobei der Personalbereich zu den am wenigsten zentralisierten Bereichen gehört<sup>384</sup>. Nach der empirischen Untersuchung von Holtbrügge von 18 Joint Ventures deutscher multinationaler Unternehmen in verschiedenen osteuropäischen Ländern ergab sich, daß vor allem technokratische Steuerungsinstrumente der Programmierung und der Zielplanung eingesetzt werden, überwiegend Besuche von Stammhausdelegierten in die Muttergesellschaft sowie unterschiedliche technische Kommunikationsmedien genutzt werden<sup>385</sup>. Aber auch die Anwendung des personenorientierten Steuerungsinstrumentes der persönlichen Weisung mittels Besuchen von Mitarbeitern der deutschen Muttergesellschaft ist bedeutsam. Die geringe geographische Distanz wirkt sich positiv sowohl auf den Einsatz der Kommunikationsmedien aus als auch auf den Besuchsverkehr aus. Die Besuchshäufigkeit variiert zwischen wöchentlichen Besuchen bis zu halbjährlichen Besuchen, wobei der Durchschnitt bei monatlichen Besuchen liegen dürfte. Die domi-

<sup>381</sup> Vgl. *Welge*, 1984, S. 380ff.

<sup>382</sup> Vgl. *Hoffmann*, 1973, S. 56f.

<sup>383</sup> Vgl. dazu auch *Frese*, 1994, S. 3 und *Welge*, 1982, S. 171-189. Normalerweise spielt auch hier eine Rolle, wie hoch das von der Muttergesellschaft gehaltene Kapital ist, da dann die Eingriffs- und Steuerungsmöglichkeiten steigen. Das wurde in dieser Untersuchung aber – wie vorher beschrieben wurde – ausgeklammert.

<sup>384</sup> Vgl. *Kumar*, Wettbewerbsstrategien, 1993, S. 59ff.

<sup>385</sup> Vgl. *Holtbrügge*, 1995, S. 243ff.

nanten Besuchsmotive sind die Koordination der Planung und die Berichterstattung über die Tätigkeit des Joint Ventures, wobei personalrelevante Informationen im Gegensatz zu finanziellen Ergebnissen in weitaus längeren Zeitabständen und vielfach auch nur teilweise der Muttergesellschaft zugetragen werden. Insgesamt sollte keine zu hohe Einflußnahme der Muttergesellschaft gewählt werden, damit den Stammhausdelegierten nicht gerade in der Aufbauphase die Möglichkeit der bedeutsamen Exploration und Evaluation der relevanten Umweltbedingungen genommen wird. Andererseits aber auch keine zu geringe Einflußnahme, da sich diese negativ auf die Personalmanagementeffizienz auswirken kann, zumal in den osteuropäischen Staaten noch kein Erfahrungswissen über die effiziente Gestaltung des Personalmanagements vorliegt<sup>386</sup>. Gerade für deutsch-polnische Kooperationen ist die Gestaltung der verschiedenen Formen der Zusammenarbeit der Unternehmen von Bedeutung, da letztlich auch dadurch der Know-how-Transfer stattfinden kann.

### *Intensität und Richtung der Zusammenarbeit*

Für die Lokalisierung von markt- und personalorientierter Funktion ist es bei Internationalisierung durch Direktinvestitionen notwendig, Freiräume in der Auslandsgesellschaft zu erhalten bzw. zu schaffen<sup>387</sup>. Auch kleineren Auslandsgesellschaften sollten Führungs- und Unterstützungsfunktionen übertragen werden, selbst dann, wenn es sich um eher unbedeutende Produkte oder Landesmärkte handelt. In Auslandsgesellschaften, die lediglich den Vollzug vorgegebener Richtlinien wahrnehmen, dürfte es zu nachlassender Motivation, Abnehmen des Fachwissens und verringerter Innovationsfreude sowie zur Beeinträchtigung des unternehmerischen Denkens kommen, was über alle betroffenen Gesellschaften hinweg betrachtet zu erheblichen dysfunktionalen Wirkungen führen kann<sup>388</sup>. Ergebnisse aus einem Sammelreferat von Macharzina ergaben die Vermutung, daß, je größer der Umfang der von der Muttergesellschaft angebotenen Unterstützungs- und Serviceleistungen, desto geringer die Entscheidungsbeteiligung der Auslandsgesellschaften ist<sup>389</sup>. Ein Führungskräftetransfer wird meist nur als allgemeines Abstimmungsinstrument genutzt, und dadurch wird das grundsätzliche Kontrollbedürfnis der Muttergesellschaft unterstützt. Ein Transfer wird nur bei ca. 50% der Unternehmen

<sup>386</sup> Vgl. Holtbrügge, 1995, S. 243ff.

<sup>387</sup> Vgl. Macharzina/Oesterle, 1995, S. 221.

<sup>388</sup> Vgl. Macharzina, Organisation, 1992, S. 604.

<sup>389</sup> Vgl. Macharzina, Steuerung von Auslandsgesellschaften, 1993, S. 77ff. Das Sammelreferat ist eine Synthese aus den Ergebnissen von 85 empirischen Studien zum Problembereich der Steuerung der Auslandsgesellschaften.

durchgeführt und in so geringem Umfang, daß sich der Anteil der entsandten Führungskräfte am Management der Auslandsgesellschaft auf maximal 20% beläuft. Die personenorientierte Koordination erfolgt insgesamt weitgehend unabhängig vom Koordinationsbedarf<sup>390</sup>. Allerdings ist ein wichtiges Kriterium für die Möglichkeit der Delegation von Entscheidungen an das Management des Gastlandes dessen Niveau<sup>391</sup>. Um so wichtiger sind die Entwicklung des Managements der Auslandsniederlassung und die Entsendung qualifizierter Personen in die Auslandsniederlassung. Weitgehende Entscheidungs-Dezentralisation verleiht den ausländischen Unternehmen Impulse und Dynamik<sup>392</sup>. In einer Untersuchung von Welge wurden Unterschiede hinsichtlich der Koordinationsintensität zwischen Mutter- und Tochtergesellschaft herausgearbeitet und interpretiert<sup>393</sup>. Für die Delegiertenentsendung ergaben sich Unterschiede bei der Dauer und Anzahl der entsendeten Führungskräfte, was zum einen auf die Größe und den Diversifikationsgrad der Tochtergesellschaften zurückzuführen sein könnte, zum anderen aber auch auf die Attraktivität der Länder, die rechtlichen Möglichkeiten und die geographische Entfernung zur Muttergesellschaft. Die Einflußnahme der Muttergesellschaft, auch gemessen an der Besuchshäufigkeit, war in den drei Ländern sehr unterschiedlich, wobei sicherlich die Größe und die Diversifikation des Produktprogrammes eine Rolle spielen, aber ebenso die Eigentumsverhältnisse<sup>394</sup> und die Bedeutung der Tochtergesellschaften für die Muttergesellschaft. Insgesamt war die Verantwortlichkeit für internationale Personalentscheidungen hoch

<sup>390</sup> Vgl. *Macharzina*, Steuerung von Auslandsgesellschaften, 1993, S. 77ff. Vgl. zum Autonomieniveau von Tochtergesellschaften auch die Untersuchung von *Welge*, 1990, S. 11. Der Einfluß der Tochtergesellschaften ist bei den meisten Entscheidungen größer als der der Muttergesellschaft. Allerdings sind bestimmte Entscheidungen der Muttergesellschaft vorbehalten, wie Entscheidungen, die zentrale Ressourcen betreffen (z.B. Einsatz von Stammhausdelegierten), Entscheidungen, die langfristige Bindungen und Entscheidungen und die eine unternehmensweite Standardisierung betreffen. Vgl. ein weiteres Forschungsprojekt von *Welge*, 1984, S. 386ff. Vgl. auch *Welge*, 1982, S. 171ff. zu Analysefunktionen und Planungsaktivitäten zwischen Stammhaus und Auslandsniederlassung.

<sup>391</sup> Vgl. *Schneidewind*, 1992, S. 625.

<sup>392</sup> Vgl. *Schneidewind*, 1992, S. 626.

<sup>393</sup> Vgl. *Welge*, 1981, S. 47. Hier wird eine repräsentative Untersuchung in sechs deutschen multinationalen Chemieunternehmen beschrieben und ihren ausländischen produzierenden Tochterunternehmen in Frankreich, USA und Indien. Die Daten wurden durch persönliche Interviews mit Mitgliedern des Vorstandes, den Geschäftsführern und Abteilungsleitern in den Tochtergesellschaften erhoben.

<sup>394</sup> Vgl. *Welge*, 1981, S. 49ff. In Indien waren nur Joint Ventures möglich mit wenig Stammhausdelegierten. Hier war die Besuchshäufigkeit vergleichsweise gering und auch die hierarchischen Positionen der Besucher niedriger im Vergleich besonders zu den USA.

zentralisiert. Besonders der Reiseverkehr spielt eine bedeutende Rolle, da dieser persönliche Eindrücke und persönliches Kennenlernen ermöglicht. Durch eine hohe hierarchische Position der Besucher erhält er zusätzliches Gewicht und dient der Koordination und Abstimmung sowie der Vertiefung der Teamarbeit<sup>395</sup>.

Gemessen an der Größe der Tochtergesellschaft findet eine intensivere strukturelle Einbindung, mehr Planung und mehr personenorientierte Abstimmungsformen (Entsendungen und Besucherverkehr) statt. Je älter die Tochtergesellschaften sind, desto stärker ist die Dezentralisation von Personal- und Kreditentscheidungen, aber um so größer ist auch die Zentralisation von Investitionsentscheidungen und der Bürokratisierung. Liegt die Gründung einer Tochtergesellschaft mit Fremdeinflüssen (Joint Venture oder Beteiligungen an einem lokalen Partner) vor, sind die strukturelle Integration und die Bürokratisierung vergleichsweise geringer. Die Personalentscheidungen und Investitionsentscheidungen sind jedoch zentralisierter. Der Faktor Eigentumsverhältnisse spricht dafür, daß mit steigendem Anteil des in den Händen der Muttergesellschaft befindlichen Kapitals auch die Koordinationsintensität steigt<sup>396</sup>. Erfahrungen einer Unternehmensberatungsfirma (DOWC Ost-West-Consult GmbH), die in den letzten vier Jahren Investitionsvorhaben von vorwiegend mittelständischen Unternehmen in Osteuropa beratend begleitet hat, besagen, daß der zentrale Unterschied zwischen den überdurchschnittlich erfolgreichen und den durchschnittlich erfolgreichen Investitionsprojekten in der Unterstützung des lokalen Managements (bei allen zu 90% durch lokale Mitarbeiter besetzt) durch den westlichen Partner liegt. Bei den weniger erfolgreichen Projekten sind 75% der westlichen Partner nur gelegentlich vor Ort im Einsatz, während die Gruppe der Spitzenreiter über 50% ständig und ein weiteres Viertel regelmäßig (in Wochenabständen) anwesend sind. Die strategische Ausrichtung des Unternehmens, die Festlegung der Unternehmensziele und die Kontrolle der Zielerreichung liegen hier ganz klar in der Hand des westlichen Managements<sup>397</sup>.

Auch bei deutsch-polnischen Kooperationen kann von einer intensiven Unterstützung des deutschen Partnerunternehmens ausgegangen werden, da das polnische Unternehmen darauf in starkem Maße angewiesen ist.

<sup>395</sup> Vgl. *Welge*, 1981, S. 52. Überraschend ist das Ergebnis der Selektion der Stammhausdelegierten, welches nicht auf formalisierten Programmen beruht, sondern vielmehr auf persönlichen Eindrücken. Teilweise wurde über Ansätze zur Entwicklung von systematischen internationalen Karriereplanungen und stammhausinternen Vorbereitungsprogrammen berichtet.

<sup>396</sup> Vgl. *Welge*, 1981, S. 66ff.

<sup>397</sup> Vgl. *Ulrich*, 1995, S. 77f.

*Kulturelle Aspekte der Zusammenarbeit*

Auch bei der unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit müssen neben den verschiedenen Möglichkeiten der Formen und Arten des Kontaktes auch kulturelle Aspekte berücksichtigt werden, da auch das Stammhaus selbst von kulturspezifischen Unterschieden nicht unberührt bleibt. Es müssen korrespondierende strukturelle und personelle Voraussetzungen geschaffen werden, um das Management der eigenen Auslandsniederlassung zu koordinieren<sup>398</sup>. Dabei sind die Bereitschaft und die Fähigkeit, Entscheidungen zu treffen, vor allem durch kulturelle Faktoren und vorhandene Traditionen geprägt<sup>399</sup>. Aus der Beziehung zwischen Stammhaus und Auslandsniederlassung und aus der Notwendigkeit einer einheitlichen Unternehmenspolitik resultiert für die Führungskräfte im Stammhaus nicht nur die Anforderung, die Gastlandsverhältnisse genau zu kennen, sondern auch, Kenntnisse über das Gesamtunternehmen und seiner spezifischen Politik zu erlangen. Für den im Ausland tätigen Mitarbeiter bedeutet das, daß er zum einen die Interessen des Stammhauses vertreten soll, zum anderen aber auch ein Einfühlungsvermögen für die Belange des Gastlandes aufweisen muß<sup>400</sup>.

Führungskräfte im Stammhaus entscheiden über Art, Umfang und Richtung des Ressourcentransfers. Dazu zählen auch die Aufgaben der Vermittlung und Kommunikation, d.h. die Beratung und Anweisung der im Ausland befindlichen Mitarbeiter, ob nun fremder oder gleicher Nationalität. Dabei gehört die Überwindung von Kommunikationsbarrieren, die durch kulturelle, nationale oder auch rein geographische Unterschiede verursacht werden, zu den wichtigsten Aufgaben einer internationalen Führungskraft. Dies gilt auch für die Führungskräfte in den Auslandsniederlassungen, die die transferierten Ressourcen (Kapital, Know-how) aufnehmen, verarbeiten und einsetzen, zur Lösung von Kommunikationsproblemen beitragen sollen sowie auch die Entwicklung des lokalen Managements verfolgen sollten, um daraus Informationen für den zukünftigen Ressourcentransfer gewinnen zu können<sup>401</sup>.

<sup>398</sup> Vgl. Kumar, 1988, S. 389 und Copeland/Griggs, 1985, S. 186.

<sup>399</sup> Vgl. Schneidewind, 1992, S. 628ff.

<sup>400</sup> Vgl. Steinmann/Kumar, 1984, S. 402ff.

<sup>401</sup> Vgl. Steinmann/Kumar, 1984, S. 400ff.



All diese angesprochenen Aspekte der interkulturellen Zusammenarbeit werden durch die Befragung der Führungskräfte im deutschen Unternehmen, die für das deutsch-polnische Unternehmen zuständig sind und der Führungskräfte im deutsch-polnischen Unternehmen analysiert. Diese Bereiche sprechen auch immer wieder verschiedene Personalmanagementaktivitäten an, durch die diese verbessert werden kann. Aus diesem Grund werden im folgenden die relevanten Bereiche des internationalen Personalmanagements behandelt.

## **2.4. Bedeutende Bereiche des interkulturellen Personalmanagements**

Das internationale Personalmanagement umfaßt grundsätzlich die gleichen Aufgabenbereiche wie die nationale Personalarbeit. Durch die unterschiedlichen Rahmenbedingungen in einzelnen Ländern und deren Einfluß auf die jeweiligen Organisationsmitglieder nehmen die Aufgaben jedoch eine besondere Ausformung an.

In ausländischen Niederlassungen stellen sich viele Probleme anders als gewohnt dar. Zu nennen sind beispielsweise die rechtlichen, politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, die kulturell geprägten Auffassungen über Arbeit und Führung oder unterschiedliche Lebensgewohnheiten. Es ist anzunehmen, daß diese gerade zwischen Deutschland und Polen noch hohe Unterschiede aufweisen. Hier setzen in der Regel spezifische Trainingsmaßnahmen an. Der Wechsel vom Stammhaus in die Auslandsniederlassung erfordert spezielle Aufmerksamkeit. Dabei wird auch das Personalmanagement im Stammhaus durch den internationalen Zusammenhang geprägt<sup>402</sup>. Das Personalmanagement ist in diesem Zusammenhang besonders im Bereich Personaleinsatz (d.h. wie sind die Nationalitäten verteilt) relevant, da dadurch die Grundlage für Zusammenarbeit geschaffen wird. Aber auch die Planung der Auslandseinsätze der deutschen und polnischen Führungskräfte ist von Bedeutung, wobei dabei neben der Beschaffung, Auswahl und Vorbereitung auch die Anforderungen an die Führungskräfte eine besondere Rolle spielen.

Ein weiterer entscheidender Personalmanagementbereich ist die Personalentwicklung, hier in erster Linie für die polnischen Führungskräfte hervorzuheben, da den Führungskräften bestimmte marktwirtschaftliche Aspekte vermittelt werden müssen, aber auch für beide Nationalitäten, da durch gezielte Personalentwicklungsmaßnahmen die Zusammenarbeit entscheidend verbes-

<sup>402</sup> Vgl. Weber/Mayrhofer/Nienhüser, 1993, S. 134.

sert werden kann<sup>403</sup>. Speziell Auslandseinsätze sind ein wichtiges Instrument, um weltweite Zusammenarbeit im Unternehmen aufzubauen und eine globale Orientierung zu erreichen, die meist als Ziel der Internationalisierungsbestrebungen gesehen wird<sup>404</sup>.

Insgesamt hat die Personalpolitik als übergreifende Funktion entsprechend "... die wahrlich komplexe Aufgabe zu lösen, mit einem aus zahlreichen Nationalitäten rekrutierten Personal unterschiedlicher Kulturkreise und Wertsysteme . . . eine einheitliche Unternehmenspolitik zu verwirklichen"<sup>405</sup>, wodurch die Verbindung zu der Kulturproblematik hergestellt wird. Eine besondere Rolle spielen dabei die internationalen Führungskräfte, da sie Gegenstand und Träger des grenzüberschreitenden Ressourcentransfers sind. Ihnen obliegt die Anpassung des Unternehmens-Know-how an komplexe Umweltverhältnisse und die Aufrechterhaltung der Kommunikation über häufig erhebliche geographische und kulturelle Distanzen<sup>406</sup>. Die interkulturelle Zusammenarbeit beinhaltet den Kontakt und die Kommunikation der Führungskräfte und Unternehmen aus zwei Nationen. Dadurch rückt der Mensch in den Mittelpunkt des Interesses. Dafür ist ein auf die Personen abgestimmtes Personalmanagement notwendig, das sich von der Betrachtung der Mitarbeiter als Kostenfaktor löst. Dazu existieren verschiedene Sichtweisen des Personalmanagements, die die Auffassung des Menschen als Humankapital rechtfertigen und die Verbindung zwischen Menschen und Strategien schaffen<sup>407</sup>.

<sup>403</sup> Vgl. dazu eine Untersuchung von *Rosenzweig/Nohria*, 1994, S. 238ff. 249 Tochtergesellschaften in den United States mit Stammhäusern in verschiedenen Ländern wurden zu ihren Personalmanagementaktivitäten befragt. Sie zeigten allgemein, daß die Personalmanagementaktivitäten mehr den in den Gastländern praktizierten Personalmanagementaktivitäten entsprachen. Ergebnisse waren, daß die Präsenz von Expatriates und die Häufigkeit der Kommunikation der Unternehmen negativ mit der Ähnlichkeit von Personalmanagementaktivitäten mit dem Gastland korrelieren.

<sup>404</sup> Vgl. *Clermont/Schmeisser*, 1997, S. 4.

<sup>405</sup> Vgl. *Sieber*, 1973, o. S.

<sup>406</sup> Vgl. *Hoffmann*, 1973, S. 19.

<sup>407</sup> Zum Human Resource Management vgl. *Oechsler*, 1997, S. 16, *Paauwe/Dewe*, 1995, S. 78 und *Kressler*, 1992, S. 26. Zur Strategieorientierung der Michigan-School vgl. *Oechsler*, 1994, S. 39, *Staehe*, 1990, S. 727 und *Wirth*, Mitarbeiter, 1992, S. 15. Zur General Management Perspektive des Harvard-Konzeptes vgl. *Staehe*, 1990, S. 728ff. und *Wirth*, Mitarbeiter, 1992, S. 16.

### 2.4.1. Das Individuum als Verbindung zwischen Strategie und erfolgreicher Zusammenarbeit

Das Konzept des "Resourced based View of the Firm" der Chicago-Schule geht im Gegensatz von dem in der Harvardschule in den 80er Jahren entwickelten "Market based View of Strategy"<sup>408</sup> von dem dauerhaften Erfolg eines Unternehmen aufgrund der Besonderheit der Ressourcen und von strategischen Ressourcenvorteilen im Vergleich zu anderen Unternehmen aus<sup>409</sup>. Dabei sind interne dynamische Unternehmensfaktoren entscheidend<sup>410</sup>, die entwickelt werden, um in bestimmten Umwelten konkurrieren zu können<sup>411</sup>, und von denen eine adäquate Wettbewerbsstrategie für verschiedene Tätigkeitsbereiche abgeleitet werden kann (inside-out-orientierte Denkrichtung)<sup>412</sup>. Zwei Bedingungen müssen erfüllt sein: Die Ressourcen sind verfügbar und in einzigartiger Weise zu Kernfähigkeiten kombinierbar, und diese Kernfähigkeiten (bzw. -kompetenzen) müssen nachhaltig verteidigbar sein<sup>413</sup>. Der Erfolg einer Unternehmung soll über die Existenz einzigartiger Ressourcen erklärt werden, durch die sich dauerhafte Wettbewerbsvorteile begründen lassen<sup>414</sup>. Zu den Kernkompetenzen gehören: technische Fähigkeitsbündel, aber auch Human-, Finanz-, Anlagen und organisatorische Ressourcen und immaterielle Ressourcen wie Patente, Unternehmenskultur, Reputation eines Unternehmens, technisches Know-how und spezifische Fähigkeiten und Fertigkeiten<sup>415</sup>. Die nachhaltige Verteidigungsfähigkeit ist abhängig von der Verwertbarkeit, von der begrenzten Verfügbarkeit oder Handelbarkeit, von der begrenzten Substituierbarkeit und von der fehlenden Imitierbarkeit<sup>416</sup>. Die Kernkompetenzen und ihre Verteidigungsfähigkeit können vom Unternehmen aktiv gestaltet werden, wobei den organisationalen Prozessen und prozeßbestimmenden Faktoren, aber auch den motivationalen, sozialen und emotionalen Faktoren eine entscheidende Bedeutung zukommt<sup>417</sup>. Dabei stellt sich die Frage, inwie-

<sup>408</sup> Vgl. Rühli, 1994, S. 32ff.

<sup>409</sup> Vgl. Rühli, 1994, S. 42.

<sup>410</sup> Vgl. Grant, 1991, S. 114. Im Gegensatz zum Zusammenhang von externen Umweltfaktoren und Strategie. Vgl. dazu auch Porter, 1991, S. 96ff.

<sup>411</sup> Vgl. Miller/Shamsie, 1996, S. 519 und Collis, 1991, S. 50f.

<sup>412</sup> Vgl. Rasche/Wolfram, 1994, S. 502.

<sup>413</sup> Vgl. Rühli, 1994, S. 42f.

<sup>414</sup> Vgl. Rasche/Wolfram, 1994, S. 502.

<sup>415</sup> Vgl. Rühli, 1994, S. 44f., Rasche/Wolfram, 1994, S. 502, Mahoney/Pandian, 1992, S. 364, Grant, 1991, S. 119, und Miller/Shamsie, 1996, S. 521f., die zwischen "property-based resources" und "knowledge-based-resources" unterscheiden.

<sup>416</sup> Vgl. Knyphausen, 1993, S. 776, Rühli, 1994, S. 46 und Miller/Shamsie, 1996, S. 520.

<sup>417</sup> Vgl. Rühli, 1994, S. 47f.

weit Human Ressourcen zu einem Wettbewerbsvorteil im Sinne des "Resource-Based-Ansatzes" werden können. Daß Human Ressourcen einen Wert für die Unternehmen darstellen, steht außer Frage, aber ist dieser begrenzt verfügbar, begrenzt substituierbar und nicht imitierbar? Gerade dem Aufbau und Erhalt einzigartiger intangibler Ressourcen wird eine besondere Bedeutung beigemessen, da diese ein erhebliches Erfolgspotential in sich bergen<sup>418</sup>. Die begrenzte Verfügbarkeit ist durch die Heterogenität des Arbeitsmarktes gegeben, da für jeden Arbeitsplatz unterschiedliche Fähigkeiten erforderlich sind, die gebündelt in einem Unternehmen auch geprägt durch die spezifische Unternehmenskultur einen bestimmten Wert darstellen, der das eine Unternehmen von dem anderen unterscheidet<sup>419</sup>. Durch bestimmte Personalmanagementaktivitäten kann effizienterer Gebrauch von den Human Ressourcen gemacht werden, so daß eine bessere Produktivität erzielt werden kann<sup>420</sup>. Gerade im Managementbereich ist das Angebot an geeigneten Human Ressourcen knapp, besonders wenn der internationale Bereich und interkulturelle Fähigkeiten hinzugezogen werden<sup>421</sup>. Auch in bezug auf neue Technologien werden Fachkräfte für ein Unternehmen zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil, da ohne sie die Einführung, Umsetzung und Adaption nicht möglich wäre, woran sich gerade die internationale Wettbewerbsfähigkeit orientiert. Durch technisches Know-how und spezifisches Management-Potential sind einzigartige Fähigkeiten der Unternehmen gegeben, die wichtige Quellen für Heterogenität darstellen, was einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil darstellen kann<sup>422</sup>. Besonders in Umwelten, in denen Wandel zunimmt, ist der Lern- und Anpassungseffekt ein wichtiger Wettbewerbsvorteil für die Unternehmen. Daher ist dieser Ansatz gerade in unsicheren Situationen, die nicht leicht vorhersehbar sind, von besonderer Bedeutung<sup>423</sup>. Dieses spielt auch gerade bei internationalen Aktivitäten eine Rolle, besonders in sich verändernden Ländern wie Polen, in denen von investierenden Unternehmen bzw. ihren Mitarbeitern eine hohe Flexibilität, Lern- und Anpassungsfähigkeit verlangt werden, wovon sicherlich auch der langfristige Erfolg der Investition abhängt. Dabei spielen auch besonders solche Fähigkeiten eine Rolle, die eine effektive Zusammenarbeit begünstigen, so daß das gemeinsame Lernen und Arbeiten effektiver und eine höhere Adaption und Flexibilität erreicht wird<sup>424</sup>. Dabei wirken oft

<sup>418</sup> Vgl. *Rasche/Wolfram*, 1994, S. 503.

<sup>419</sup> Vgl. *Grant*, 1991, S. 127, *Knyphausen*, 1993, S. 777 und *Autenrieth*, 1996, S. 91.

<sup>420</sup> Vgl. *Mahoney/Pandian*, 1992, S. 365.

<sup>421</sup> Vgl. *Knyphausen*, 1993, S. 779f.

<sup>422</sup> Vgl. *Mahoney/Pandian*, 1992, S. 365. Vgl. auch *Rasche/Wolfram*, 1994, S. 506. Hier wird gerade die Substitutionsgefahr durch alternative Technologien, Kompetenzen und Fähigkeiten herausgestellt.

<sup>423</sup> Vgl. *Miller/Shamsie*, 1996, S. 519.

<sup>424</sup> Vgl. *Miller/Shamsie*, 1996, S. 521.

materielle und immaterielle Ressourcen zusammen, so daß durch diese Interaktion ein komplexes Erfolgspotential resultiert, das nicht imitierbar ist. Gerade bei intangiblen Ressourcen entstehen viele Kausalzusammenhänge, die erhebliche Interpretationsspielräume offenlassen<sup>425</sup>. Durch den Resource-Based-Ansatz wird die Integration von Human Ressourcen in strategische Managementprozesse ermöglicht, da die internen Unternehmensressourcen an Bedeutung gewinnen und erkannt wird, daß die Human Ressourcen fähig sind, Strategien umzusetzen und zu implementieren<sup>426</sup>. Trotzdem sollte der Resource-Based-Ansatz nicht als substituierend, sondern komplementär zu Marktstrategien gesehen werden, da die Ressourcen das Unternehmen zu Aktivitäten befähigen durch die ein Wettbewerbsvorteil hergestellt wird, so daß zwischen Ressourcen und Aktivität ein kausaler Zusammenhang besteht<sup>427</sup>.

Auch das strategische Personalmanagement beinhaltet die neueren inhaltlichen Schwerpunkte der strategischen Ausrichtung. Es begreift die Menschen als Ressource (nicht als Kostenfaktor) und versteht die Personalfunktion als primäre Managementfunktion<sup>428</sup>. Die drei Felder Personalmanagement, Strategie und Internationalisierung müssen miteinander in Verbindung stehen, damit Unternehmen in Zukunft wettbewerbsfähig bleiben. Dabei ist eine starke Überlappung der drei Bereiche notwendig, um den Anforderungen des internationalen Personalmanagements gerecht zu werden<sup>429</sup>.

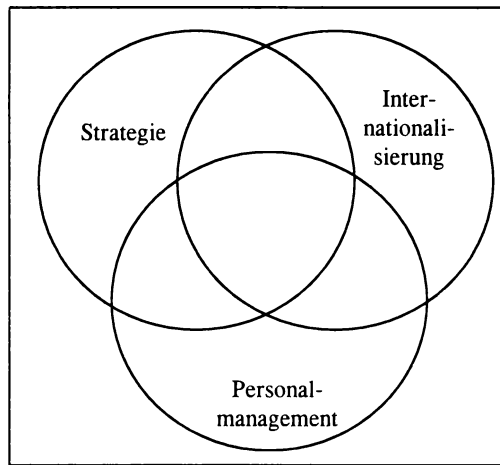
<sup>425</sup> Vgl. *Rasche/Wolfram*, 1994, S. 504. Hier wird die Vergangenheitsentwicklung eines Unternehmens als wesentliche Einflußgröße für die Nichtimitierbarkeit von Ressourcen genannt.

<sup>426</sup> Vgl. *Autenrieth*, 1996, S. 93f.

<sup>427</sup> Vgl. *Autenrieth*, 1996, S. 93.

<sup>428</sup> Vgl. *Wächter*, 1992, S. 324 und *Staehle*, 1988, S. 585. Das baut auf den neueren Ansichten des Personalmanagements (Human Resource Management) auf, in denen Personal als der wichtigste Faktor in dem Unternehmen gesehen wird, der sich weiterentwickelt, wenn der Arbeitsplatz es erlaubt, und der sich bei Partizipation mehr engagiert. Außerdem steht die Befürwortung einer offenen Kommunikation, um Vertrauen zu fördern und die Auffassung, daß langfristig die Ziele der Mitarbeiter mit denen des Unternehmens harmonisieren im Vordergrund. Vgl. auch *Lorange/Probst*, 1990, S. 153. "Human resources as the key strategic resource".

<sup>429</sup> Vgl. *Wirth*, Mitarbeiter, 1992, S. 18.



Quelle: Wirth, 1992, S. 18.

Abbildung 23: Strategisch orientiertes Personalmanagement

Das strategische Personalmanagement beinhaltet alle Aktivitäten, die sich auf das Verhalten von Individuen in ihren Bemühungen beziehen, strategische Ziele des Unternehmens zu formulieren und zu erreichen. Dadurch werden die Beschäftigung mit den gegenwärtigen und zukünftigen Mitarbeitern des Unternehmens und die Verknüpfung der Personalarbeit mit der Unternehmensstrategie wichtige Bereiche internationaler Aktivitäten und ein strategischer Wettbewerbsvorsprung kann erreicht werden<sup>430</sup>. Den Human Ressourcen wird eine zentrale Rolle im Managementprozeß zugesprochen, wenn sie so qualifiziert und ausgebildet sind, um Managementstrategien erfolgreich zu implementieren<sup>431</sup>. Grundlage ist ein systematisches Personalmanagement, das die verschiedenen Aspekte der Personalarbeit integrativ miteinander verknüpft<sup>432</sup>. Strategisches Personalmanagement ist ein integrativer Bestandteil der Unternehmensstrategie<sup>433</sup>. Andererseits benötigt jedes effektive strategische Management effektives Personalmanagement<sup>434</sup>.

Die gewählten Strategien lassen sich oft deshalb nicht realisieren, weil bei der Strategieentwicklung die Human Ressourcen nicht mit einbezogen wer-

<sup>430</sup> Vgl. Scholz, Strategische Personalentwicklung, 1995, S. 4.

<sup>431</sup> Vgl. Schreyögg/Oechsler/Wächter, 1995, S. 18f. und Schneider/Barsoux, 1997, S. 128.

<sup>432</sup> Vgl. Scholz, Strategische Personalentwicklung, 1995, S. 8.

<sup>433</sup> Vgl. Krulis-Randa, 1995, S. 23.

<sup>434</sup> Vgl. Tichy/Fombrun/Devanna, 1982, S. 60.

den. Die strategische Bedeutung des Mitarbeiterpotentials darf jedoch nicht unterschätzt werden<sup>435</sup>. Das gilt, wie für alle anderen Bereiche des Personalmanagements, auch für die strategische Personalentwicklung: Sie muß in allen ihren Komponenten aus der Unternehmensstrategie ableitbar sein<sup>436</sup>. Im folgenden werden die einzelnen Personalaktivitäten dargestellt, die für die interkulturelle Zusammenarbeit in deutsch-polnischen kulturellen Joint Ventures von Bedeutung sind, wobei die Internationalisierungsstrategien in die Überlegungen mit eingeschlossen werden müssen. Das bezieht sich besonders auf den internationalen Personaleinsatz.

### 2.4.2. Internationale Besetzungsstrategien

Die zunehmende Internationalisierung der Unternehmen (und das internationale Personalmanagement) haben dazu geführt, daß die Lücke zwischen der Bedeutung der Human Ressourcen für die internationale Unternehmung und der Beschäftigung mit den personalwirtschaftlichen Problemfeldern erheblich größer wurde<sup>437</sup>. "Mitarbeiter tragen Internationalität durch ihre Qualifikation, Kooperation und Einsatzbereitschaft ins Unternehmen"<sup>438</sup>. Eine Voraussetzung dafür ist die Personaleinsatzplanung in internationalen Unternehmen. Die Dimensionen der Internationalisierung in bezug auf den Personaleinsatz werden in Abbildung 24 verdeutlicht:

Das erste Feld betrifft die internationale Besetzung von strategischen Schlüssel- bzw. Spitzenpositionen, das zweite Feld internationale Potentialträger, die produkt-, bereichs- bzw. kooperationsspezifisch sowie konzernübergreifend einsetzbar sind und das dritte Feld eine multikulturelle Strategie<sup>439</sup>.

<sup>435</sup> Vgl. *Laukmann*, 1991, S. 18.

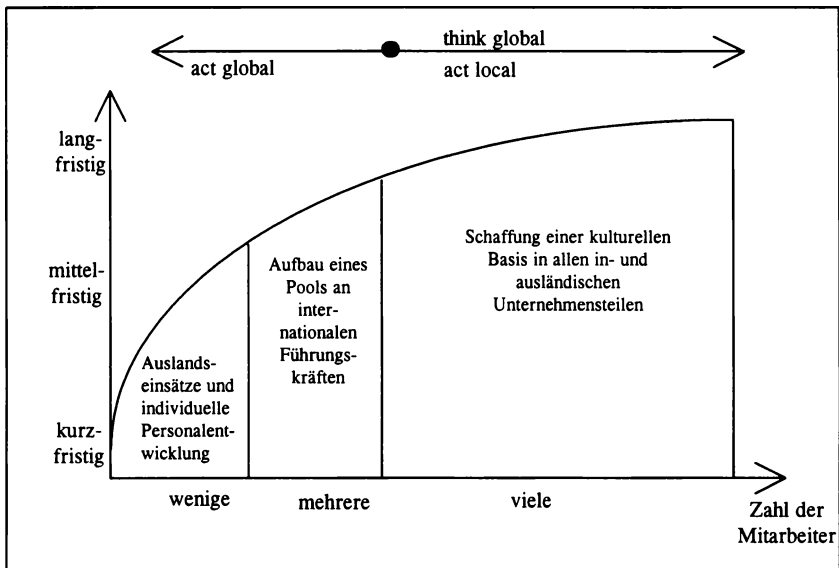
<sup>436</sup> Vgl. *Geilhardt*, 1991, S. 253.

<sup>437</sup> Vgl. *Scherm*, 1995, S. 339. Vgl. dazu auch *Kunz/Meiser*, S. 332ff. Zwei Führungskräfte im Bereich Personalwesen bei Skoda in der Tschechischen Republik beschreiben die Transformationsprozesse. Sie bestätigen die Relevanz des Personalwesens gerade bei westlichem Engagement im osteuropäischen Raum. Der Veränderungsprozeß wird durch diverse Projekte im Personalwesen begleitet. Mehr als 40 Kernprojekte der Veränderung wurden im Personalwesen definiert und durchgeführt, die inzwischen hauptsächlich von tschechischen Führungskräften geleitet werden, wobei sie von einem Projektmanager begleitet und unterstützt werden. Dabei wird besonders das Coaching in den Vordergrund gestellt.

<sup>438</sup> *Bartscher/Hammerschmidt*, 1995, S. 144.

<sup>439</sup> Vgl. *Sattelberger/Boehm-Tettelbach*, 1996, S. 319.





Quelle: Nach Sattelberger/Boehm-Tettelbach, 1996, S. 319.

Abbildung 24: Dimensionen der Internationalisierung

In bezug auf deutsche Investitionen in Polen kann davon ausgegangen werden, daß sich dort der Führungskräfetransfer noch auf die kurzfristige Phase bezieht, wie bereits bei der Beschreibung der Internationalisierungsstrategien ausgeführt wurde. Information und Kommunikation bilden auf der operativen Ebene die Basis für Planung, Steuerung und Kontrolle der unternehmensinternen Abläufe, was bereits in großen nationalen Unternehmen komplexe Formen annimmt und bei großen Mitarbeiterzahlen unüberschaubar wird. Bei internationalen Unternehmen ist der Integrations- und Koordinationsbedarf noch höher, da zu den Kommunikations- und Informationsprozessen die geographische und kulturelle Distanz zwischen Sendern und Empfängern hinzukommt<sup>440</sup>. Der Personaleinsatz im engeren Sinne umfaßt die Zuordnung der im Betrieb verfügbaren Personen zu den zu erfüllenden Aufgaben (bzw. Arbeitsplätzen) in quantitativer, qualitativer, zeitlicher und örtlicher Hinsicht, so daß die erforderlichen Personen ihrer Eignung entsprechend eingesetzt werden und die Durchführung aller Unternehmensaufgaben unter optimaler Ausnutzung der Unternehmenspotentiale erreicht wird<sup>441</sup>. Der internationale Personaleinsatz bezieht sich im wesentlichen auf Fach- und Führungskräfte und

<sup>440</sup> Vgl. Pausenberger/Glaum, 1993, S. 607ff.

<sup>441</sup> Vgl. Hentze, 1991, S. 390. Vgl. auch Klink/Mulder, 1995, S. 157ff. über die Einflüsse auf die Stellenbesetzung in verschiedenen Ländern.

beinhaltet den grenzüberschreitenden Einsatz in internationalen Unternehmen<sup>442</sup>.

Personaleinsatz im weiteren Sinne ist untrennbar mit den Aufgaben der Personalbeschaffung und -entwicklung verbunden und deshalb eng mit diesen abzustimmen. Die Personalbeschaffung sorgt für die Gewinnung und Auswahl potentiell geeigneter Kandidaten für internationale Personaleinsätze, die Personalentwicklung dient im wesentlichen der Qualifikation der vorgesehenen Mitarbeiter<sup>443</sup>. Der Personaleinsatz konzentriert sich speziell auf die mit der oftmals großen räumlichen Distanz zum Stammhaus verbundenen Probleme im fremden sozio-kulturellen Umfeld. Diese spielen bei der Planung, praktischen Durchführung und Kontrolle eine wesentliche Rolle. Über die reine Zuordnungsfunktion hinaus ist der internationale Personaleinsatz als eine der Kernfunktionen des internationalen Personalmanagements zentral auch auf die Einflußmöglichkeiten im Bereich Steuerung, Koordination und Informationsgewinnung im multinationalen Unternehmen, auf dem (internen) Transfer von Technologie und Management-Know-how, Arbeitsgestaltung und Arbeitsbedingungen, Organisationsentwicklung und Unternehmenskultur-Beeinflussung sowie Unternehmens-Strategieimplementierung ausgerichtet<sup>444</sup>. Diese Aspekte wurden in den vorangegangenen Teilen dieser Untersuchung bereits dargestellt und ihre Relevanz für deutsch-polnische Kooperationen herausgearbeitet; insbesondere betrifft das den Know-how-Transfer, kulturelle Aspekte und den Kontakt der Unternehmen.

Dieser internationale Führungskräftetransfer kann entweder als umfassender und geplanter Personaltransfer durchgeführt werden, der die Zuweisung von Schlüsselfunktionen umfaßt, eine Politik verfolgt, die keine Auslandsentsendungen vorsieht oder eine ad-hoc-Politik beinhaltet. Die ad-hoc-Politik kommt wahrscheinlich wesentlich häufiger vor, als oft angenommen wird, und wird sicherlich auch bei Investitionen in Polen eine Rolle spielen, da oft schnell auf Marktgegebenheiten reagiert werden muß<sup>445</sup>. Die nun folgenden Grundsätze der Stellenbesetzung bei internationalen Unternehmen basieren auf dem bereits dargestellten EPRG-Modell:

### *Führungskräfte aus dem Stammhaus*

Den zeitweilig im Ausland tätigen Mitarbeitern deutscher Unternehmen kommt beim Aufbau und der Festigung außenwirtschaftlicher Positionen eine

<sup>442</sup> Vgl. Kammel, 1992, S. 180.

<sup>443</sup> Vgl. Kammel/Teichelmann, 1994, S. 63.

<sup>444</sup> Vgl. Kammel/Teichelmann, 1994, S. 63.

<sup>445</sup> Vgl. Borg/Harzing, 1996, S. 284ff.

entscheidende Rolle zu<sup>446</sup>. Das gilt auch für den Einsatz deutscher Führungskräfte in Polen, da die Führungskräfte mit den Zielsetzungen, Führungsgrundsätzen, Geschäftspraktiken usw. des Unternehmens vertraut sind, über gute Kontakte innerhalb der Zentrale verfügen, ihre technische, wirtschaftliche und organisatorische Kompetenz bereits unter Beweis gestellt haben und im Unternehmen bekannt und angesehen sind. Dies erhöht die Wahrscheinlichkeit einer effektiven Zusammenarbeit mit der Muttergesellschaft. Probleme bereiten die Aneignung fremdsprachlicher Kompetenz, die Anpassung an das kulturspezifische Orientierungssystem des Gastlandes und die Einarbeitung in das soziale, ökonomische und politische Umfeld. Auswahl, Training, Bezahlung und Betreuung der Führungskräfte und ihrer Familienmitglieder während des Auslandseinsatzes sind mit hohen Kosten verbunden. Auslandstätigkeiten werden zudem meist nur zeitlich begrenzt übernommen mit der Konsequenz eines häufigen Führungswechsels. Da die ausländischen Mitarbeiter selbst Führungspositionen anstreben, können Widerstände gegenüber dem Vorgesetzten entstehen. Das heißt, es können Interaktionsprobleme gerade aus der Gruppe der Mitarbeiter auftreten, auf deren Loyalität und Mithilfe die Führungskraft im Ausland besonders angewiesen ist<sup>447</sup>. Aufgrund der Bedingungen in Polen ist es für eine gewisse Zeit notwendig, eine Unterstützung des Personalmanagements aus der Muttergesellschaft vorzunehmen. Die Dezentralisation der Personalfunktion ist ein sukzessiver Prozeß, der mit der wachsenden Autonomie und Autonomiefähigkeit der Tochtergesellschaft einhergeht<sup>448</sup>.

### *Führungskräfte aus dem Gastland*

Seit Jahren ist ein Trend festzustellen, Führungspositionen im Ausland mit einheimischen Führungskräften zu besetzen, sofern sich entsprechend qualifiziertes Personal dafür bietet<sup>449</sup>. Die Dezentralisierung im Bereich der Personalbeschaffung sollte sukzessive erfolgen, weil in der Anfangsphase der Einsatz westlicher Expatriates stärker notwendig ist. Langfristig soll jedoch ein Großteil der Positionen mit lokalen Mitarbeitern besetzt werden<sup>450</sup>. Diese

<sup>446</sup> Vgl. Westedt, 1985, S. 2.

<sup>447</sup> Vgl. Thomas, 1992, S. 50f. Zu Gründen für den Einsatz von Stammhausmitarbeitern vgl. auch Tung, 1982, S. 59f.

<sup>448</sup> Vgl. Schrader, 1996, S. 89.

<sup>449</sup> Vgl. Thomas, 1992, S. 51f.

<sup>450</sup> Vgl. Schrader, 1996, S. 89. Befragungen in Osteuropa ergaben, daß eher einheimische Führungskräfte eingesetzt wurden. Vgl. dazu Tamm, 1993, S. 172ff., Pfohl/Trethorn/Freichel/Hegedüs/Schultz, 1992, S. 655ff. und Lawrence/Vlachoutsicos, 1993, S. 9ff.

Form der Managementrekrutierung wird dann gewählt, wenn im eigenen Hause und im ausländischen Tochterunternehmen keine geeigneten Experten für bestimmte Aufgabenstellungen zur Verfügung stehen oder wenn aus Kostengründen Führungskräfte aus einem Drittland angeworben werden müssen. Die auf kulturspezifische Unterschiede zurückgehenden Kommunikations- und Interaktionsprobleme zwischen Führungskraft, Mitarbeitern und Unternehmenszentrale treten bei diesem Modell im verstärkten Maße auf<sup>451</sup>. Der Erfolg einer Stellenbesetzung in einer Auslandsniederlassung hängt in erheblichem Maße von der Einbindung des lokalen Personalmanagements ab<sup>452</sup>. Für Polen existiert eine Reihe von Gründen, auch inländische Führungskräfte zu rekrutieren und einzusetzen, da diese die politischen, wirtschaftlichen und kulturellen Bedingungen besser kennen und eher über persönliche Kontakte zu externen Interaktionspartnern verfügen als deutsche Führungskräfte. Außerdem sind niedrigere Kosten polnischer Führungskräfte zu erwähnen, eine langfristig orientierte Personaleinsatzplanung und ein positiver Image-Effekt bei der Beschäftigung polnischer Führungskräfte<sup>453</sup>. Die Problematik der Gewinnung von qualifizierten Führungskräften in Osteuropa bewegt sich im Spannungsfeld der notwendigen Ablösung "belasteter Leitungskader" und der Beschäftigung von "Westimporten"<sup>454</sup>.

### *Führungskräfte aus einem Drittland*

Unter Führungskräften aus einem Drittland sind diejenigen zu verstehen, die in ein Land entsandt werden, das weder mit ihrem Heimatland noch mit dem Land, in dem das Entscheidungszentrum des Unternehmens liegt, identisch ist<sup>455</sup>. Die Stellenbesetzung in der Auslandsniederlassung hängt eher von der Qualifikation und nicht von der Nationalität ab. Die Führungspositionen werden entsprechend der Anforderungen besetzt. Dieses Vorgehen entspricht der geozentrischen Strategie.

Die folgende Abbildung zeigt einen Überblick über die Möglichkeiten des internationalen Personaleinsatzes bei deutschen Unternehmen in Polen. Für die hier vorliegende Untersuchung sind die grau schattierten Bereiche relevant.

<sup>451</sup> Vgl. Thomas, 1992, S. 50f.

<sup>452</sup> Vgl. Domsch/Lichtenberger, Einsatz von lokalen vs. entsandten Führungskräften, 1992, S. 799.

<sup>453</sup> Vgl. Holtbrügge, Anpassung, 1996, S. 8. Hier werden die Gründe auf die Rußländische Föderation bezogen, die in diesem Zusammenhang aber auch für Polen gelten.

<sup>454</sup> Vgl. Hanel, 1996, S. 100.

<sup>455</sup> Vgl. Kammel/Teichelmann, 1994, S. 64. Vgl. auch Borrmann, 1970, S. 46f.

<b>Einsatz</b> <b>Herkunft</b>	<b>lokal</b>	<b>entsandt</b>
Stammhaus (Deutschland)	Deutsche Führungskraft arbeitet im Stammhaus und ist für internationale Aufgaben zuständig.	Deutsche Führungskraft/Einsatz im kulturellen Joint Venture (Auslands-einsatz)
Tochtergesellschaft/Joint Venture (Polen)	Polnische Führungskraft/Einsatz im kulturellen Joint Venture	Polnische Führungskraft/Einsatz im Stammhaus (umgekehrter Auslands-einsatz).
Drittland	Führungskraft kommt aus einem Drittland und wird dort eingesetzt.	Führungskraft kommt aus einem Drittland /Einsatz im Stammhaus.

Quelle: In Anlehnung an Domsch/Ladwig, 1996, S. 309.

Abbildung 25: Internationale Führungskräfte

Insgesamt hat der internationale Führungskräfte-Transfer einen hohen Anwendungsnutzen, wie einen flexiblen Informationsaustausch mit dem Stammhaus, eine Minimierung der kulturellen Distanz der Führungskräfte, die Möglichkeit schnellerer Reaktionen und intensivere Interaktionen mit der Gastlandsumwelt. Demgegenüber stehen allerdings auch einige Anwendungsprobleme, wie die höhere Kostenbelastung bei Auslands-einsätzen und eine u.U. geringere Akzeptanz der Führungskräfte im Gastland<sup>456</sup>. Langfristig sollte der einseitige Austausch vom Stammhaus zur Niederlassung zugunsten eines wechselseitigen Führungskräfte-Transfer auflösen (international rotierende Führungskräfte). Damit sind aber auch anspruchsvollere und komplexere Vorgehensweisen im Personalmanagement verbunden<sup>457</sup>. Diese werden notwendig, da durch den fortschreitenden Internationalisierungsprozeß neue Anforderungen an die Personalarbeit gestellt werden<sup>458</sup>. Die Abbildung 26 stellt die Einflußfaktoren auf den internationalen Personaleinsatz sowie ihre Gestaltungsmöglichkeiten dar:

Die externen Einflußfaktoren auf den Personaleinsatz wurden im vorherigen Abschnitt genauer beschrieben<sup>459</sup>. Interne Einflußfaktoren können einmal

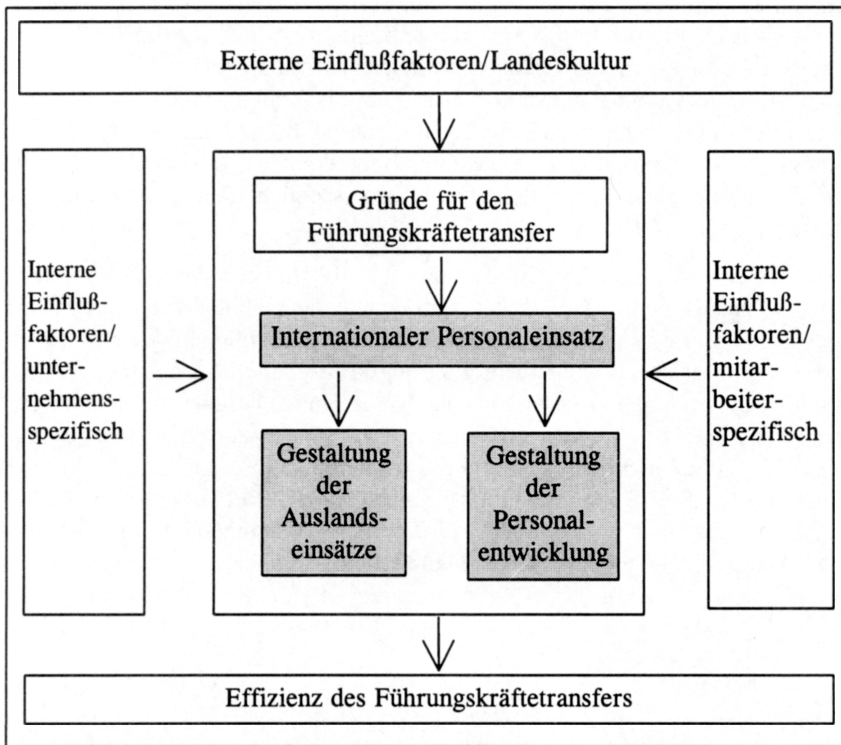
<sup>456</sup> Vgl. Macharzina/Wolf, 1996, S. 36.

<sup>457</sup> Vgl. Domsch/Lichtenberger, Einsatz von lokalen vs. entsandten Führungskräften, 1992, S. 802. Vgl. auch Schulz/Pobel, 1996, S. 17. Zwei Führungskräfte der Henkel KGaA sehen die Wichtigkeit internationaler Job-Rotation-Programme für das Erreichen von verantwortungsvolleren Positionen.

<sup>458</sup> Vgl. Krippel/Vennen/Warrlich/Reusch/Ludwig/Basten, 1993, S. 156.

<sup>459</sup> Vgl. dazu auch Weber/Mayrhofer/Nienhäuser, 1993, S.134 über die Beeinflussung des Personalmanagements durch unterschiedliche Rahmenbedingungen einzelner Länder und den Einfluß zurück auf das Stammhaus.

in unternehmensspezifische, wie Unternehmenskultur, Internationalisierungsstrategien u.a., und zum zweiten in mitarbeiterspezifische unterschieden werden. Die mitarbeiterspezifischen Einflußfaktoren beziehen sich auf Fähigkeiten und Einstellungen der an dem Führungskräfte transfer beteiligten Mitarbeiter. Für die Effizienz des Führungskräfte transfers sind daher die Gestaltung der Auslandseinsätze und die Gestaltung der internationalen Personalentwicklung von Bedeutung, die in den folgenden Abschnitten beschrieben werden<sup>460</sup>. Diese werden im zweiten Hauptteil der Arbeit durch die Befragung der polnischen und deutschen Führungskräfte empirisch überprüft.



Quelle: Nach Roessel, 1988, S. 64.

Abbildung 26: Bezugsrahmen zur Gestaltung des internationalen Personaleinsatzes

<sup>460</sup> Vgl. Roessel, 1988, S. 63f.

### 2.4.3. Gestaltung von Auslandseinsätzen

Schon 1976 wies Steinmann darauf hin, daß der Auslandseinsatz in die Personalpolitik eines internationalen Unternehmens stärker integriert werden sollte<sup>461</sup>. Dieses wird in der Entsendungspraxis nur unzureichend umgesetzt und daher in theoretischen Untersuchungen immer wieder gefordert<sup>462</sup>. Auslandseinsätze haben drei strategische Funktionen in internationalen Unternehmen: die erfolgreiche Planung und Managemententwicklung, die Koordination und Kontrolle von internationalen Geschäften und den Informationsfluß und -austausch zwischen Stammhaus und Tochterunternehmen und den Tochterunternehmen untereinander<sup>463</sup>. Dülfer unterscheidet zwischen dem "echten" Auslandsmanager, der in das Ausland entsandt wird, und der im Stammhaus tätigen Führungskraft mit bestimmten Auslandszuständigkeiten<sup>464</sup>. Beide sind für diese Untersuchung relevant, da die Führungskraft in Polen und die Führungskraft in Deutschland, die für das deutsch-polnische Unternehmen zuständig ist, in die empirische Untersuchung einbezogen werden. Außerdem wird die Zusammenarbeit der Unternehmen hauptsächlich über diese Führungskräfte abgewickelt.

Der Auslandseinsatz ist ein strategisches Instrument des internationalen Personalmanagements. Expatriates werden vor dem Hintergrund einer weltweiten Integration aller Unternehmensaktivitäten zu Schlüsselfiguren im internationalen Geschäft. Immer mehr Führungskräfte benötigen eine im Ausland erworbene Gesamtperspektive über das Unternehmen<sup>465</sup> sowie die Fähigkeiten und Kenntnisse, die aus den erhöhten Anforderungen an die soziale Kompetenz, das Einfühlungsvermögen und die Kommunikationsfähigkeit im Ausland resultieren<sup>466</sup>. Der Entsandte nimmt zum einen als Mittler des Know-how-Transfers, aber zum anderen auch als Teil der Karriereplanung in internationalen Unternehmen einen hohen Stellenwert ein, ist aber von der Entwicklung internationaler Führungskräftepools abzugrenzen, für die der Auslandseinsatz

<sup>461</sup> Vgl. Steinmann/Kumar, 1976, S. 92.

<sup>462</sup> Vgl. Engelhard/Hein, 1996, S. 106f. Sie definieren Erfolgsfaktoren für einen Auslandseinsatz, die aber eine geplante Gestaltung der einzelnen Entsendungsphasen voraussetzen.

<sup>463</sup> Vgl. Black/Gregersen/Mendenhall, 1992, S. 29.

<sup>464</sup> Vgl. Dülfer, Internationales Management, 1996, S. 179.

<sup>465</sup> Vgl. Wirth, Mitarbeiter, 1992, S. 114.

<sup>466</sup> Vgl. Monka, 1992, S. 88. Vgl. auch Clermont/Schmeisser, 1997, S. 4. Speziell Auslandseinsätze sind ein wichtiges Instrument, weltweite Zusammenarbeit im Unternehmen aufzubauen und eine globalere Orientierung zu erreichen, die meist als Ziel der Internationalisierungsbestrebungen gesehen wird.



eine Voraussetzung darstellt<sup>467</sup>. Für eine eingehende Auseinandersetzung mit einem Auslandseinsatz sprechen vor allen Dingen die Folgen, die sich aus gescheiterten Einsätzen ergeben können. Die Rate von gescheiterten Auslandseinsätzen ist besonders hoch in sich entwickelnden Kulturen und Ländern und in Ländern, die zur eigenen Kultur eine hohe kulturelle Distanz aufweisen<sup>468</sup>. Polen ist ein Land, daß sich in einer Entwicklungsphase befindet, so daß diese Aspekte besondere Aufmerksamkeit erfordern. Die Kultur zwischen Deutschland und Polen hat aufgrund der räumlichen Nähe ähnliche Wurzeln, aber durch eine unterschiedliche Lebensweise der letzten 45 Jahre ist diese sicherlich größer geworden. Die Folgen eines gescheiterten Auslandseinsatzes sind aber nicht nur der Abbruch der Entsendung (inkl. der Kosten), sondern auch der Verlust eines Geschäftes und die Minderung des Goodwill, die um so stärker ausfällt, je mehr man sich über die andere Kultur getäuscht hat bzw. über sie hinweggesetzt hat<sup>469</sup>. Für den Auslandsmitarbeiter bedeutet ein fehlgeschlagener Auslandseinsatz häufig einen Verlust von Selbstbewußtsein und Selbstachtung sowie den Verlust des Prestiges bei Kollegen<sup>470</sup> sowie Verminderung von Karrierechancen<sup>471</sup>.

### *Motive für Auslandseinsätze*

Sowohl aus Unternehmenssicht als auch aus Mitarbeitersicht existieren Gründe, die für, aber auch gegen einen Auslandseinsatz sprechen<sup>472</sup>.

Als Motive für den Auslandseinsatz aus Unternehmenssicht wird vor allem der Know-how-Transfer in beide Richtungen angegeben, aber auch die Förderung der Entwicklung von Führungskräften, die Kompensation fehlender einheimischer Führungskräfte, die Ausbildung und Einweisung des einheimischen Führungspersonals sowie die Berichterstattung und die Heranbildung

<sup>467</sup> Vgl. Kressler, 1992, S. 31f. Vgl. dazu auch Wagner/Huber, 1997, 204ff. Sie unterteilen in Dienstreise, Abordnung, Entsendung und Versetzung.

<sup>468</sup> Vgl. Fung, 1995, S. 152.

<sup>469</sup> Vgl. Bergmann, 1993, S. 196.

<sup>470</sup> Vgl. Mendenhall/Oddou, 1985, S. 39.

<sup>471</sup> Vgl. dazu auch Engelhard/Hein, 1996, S. 85ff. Hier werden Faktoren identifiziert, die einen maßgeblichen Einfluß auf den Entsendungserfolg ausüben. Diese werden in exogene und endogene Erfolgsfaktoren unterteilt, wobei die endogenen noch in persönlichkeitsbezogene, persönliche und in unternehmensbezogene Faktoren weiter untergliedert werden können.

<sup>472</sup> Vgl. dazu auch Kienbaum, 1984, S. 13ff., Roessler, 1988, S. 170ff. und Engelhard/Hein, 1996, S. 87ff.

eines unternehmerischen kosmopolitischen Bewußtseins spielen eine Rolle<sup>473</sup>. Der Know-how-Transfer wird gerade in Polen relevant sein, da deutliche Defizite hinsichtlich elementarer betriebswirtschaftlicher Kenntnisse bestehen<sup>474</sup>. Motive gegen den Auslandseinsatz aus Unternehmenssicht sind die höheren Kosten, negative Einstellungen der Auslandsbelegschaft, keine Erhaltung des Know-how-Transfers durch den Einsatz ausländischer Führungskräfte im Stammhaus sowie schwierige gesetzliche Situationen im Ausland<sup>475</sup>.

Motive für den Auslandseinsatz aus Sicht der Führungskraft sind der Gewinn an internationalen Erfahrungen, die Verbesserung der Berufsmöglichkeiten, das Erlangen größerer Autonomie, Karrierechancen und die persönliche Entwicklung<sup>476</sup>. Dazu kommen eventuell noch Motive aus dem privaten Bereich, wie z. B. der Reiz, etwas Neues durchzuführen<sup>477</sup>. Das könnte gerade für Polen eine Rolle spielen, da die Führungskraft im Ausland einen Beitrag zum Aufbau der Wirtschaft und damit Pionierarbeit leisten kann. Zudem wird Auslandserfahrung in internationalen Unternehmen immer mehr zu einem zentralen Auswahlkriterium für künftige Topmanager<sup>478</sup>. Bei einer Untersuchung von neun Unternehmen wurde von allen Unternehmen angegeben, daß die entsendete Führungskraft im Einsatzland eine höhere Verantwortung trägt als im Stammhaus. Der Entsandte wird meist in der Geschäftsleitung

<sup>473</sup> Vgl. *Domsch/Lichtenberger*, 1995, S. 479 und *Kammel/Paul*, 1993, S. 450. Empirische Untersuchungen, die den Know-how-Transfer als das wichtigste Motiv der Unternehmen für einen Auslandseinsatz der Führungskräfte ausweisen, finden sich bei *Wirth*, Mitarbeiter, 1992, S. 125, *Krippel/Vennen/Warrlich/Reusch/Ludwig/Basten*, 1993, S. 190 und *Domsch/Lieberum*, Weibliche Führungskräfte, 1997, S. 19.

<sup>474</sup> Vgl. *Gutmann*, 1996, S. 97. Produktionstechnologie entsprach nicht dem neuesten Stand, Arbeitsmethoden waren wenig zukunftsorientiert, system- und prozeßorientiertes Denken und Handeln war relativ unterentwickelt, es besteht eine Unwilligkeit, Verantwortung zu übernehmen, und grundlegende Managementfähigkeiten entsprechend dem westlichen Standard existierten nicht.

<sup>475</sup> Vgl. *Medrano-Kreidler*, 1995, S. 59ff.

<sup>476</sup> Vgl. *Maslow*, 1981, S. 154ff. Nach seinem Ansatz sind die physiologischen Bedürfnisse, die Sicherheitsbedürfnisse, die sozialen Bedürfnisse, die Wertschätzungsbedürfnisse und die Bedürfnisse nach Selbstverwirklichung zu unterscheiden. Diese sind hierarchisch geordnet, wobei die Bedürfnisse stufenweise befriedigt werden. Vgl. auch *Staehele*, 1990, S. 151ff. Dieses Modell ist starker Kritik unterzogen worden. Einsicht besteht jedoch darüber, daß, solange die Grundbedürfnisse nicht befriedigt sind, Bedürfnisse höherer Ordnung nicht dominant werden. Allerdings ist es problematisch, die Bedürfnisse höherer Ordnung in eine Rangskala zu bringen und davon auszugehen, daß befriedigte Bedürfnisse keine Motivationswirkung mehr haben.

<sup>477</sup> Vgl. *Domsch/Lichtenberger*, 1995, S. 479 und *Borg/Harzing*, 1995, S. 191.

<sup>478</sup> Vgl. *Reisach*, 1996, S. 354. Vgl. dazu auch *Strenger*, 1987, S. 236ff. Der Chef der Bayer AG über den Wert von Auslandsaufenthalten. Obere Führungspositionen werden nur mit auslandserfahrenen Führungskräften besetzt.

oder allgemein als Führungskraft eingesetzt<sup>479</sup>. Es sprechen aber auch Motive gegen den Auslandseinsatz aus Sicht der Führungskraft, wie z. B. Aufstiegschancen im Stammhaus zu verpassen oder daß bei der Rückkehr keine angemessene Position vorgesehen ist<sup>480</sup>. Das gilt besonders für solche Führungskräfte, die sich aufgrund ihrer Qualifikation eine Karriere im Stammhaus erhoffen. Auch kann es sein, daß fähige Führungskräfte aus dem Stammland Zurückhaltung üben, da in ausländischen Unternehmen langfristig Aufstiegschancen, insbesondere für höhere Positionen, fast ausschließlich Angehörigen des Heimatlandes vorbehalten sind<sup>481</sup>. Für Führungskräfte aus westlichen Unternehmen übt Polen eventuell aus dem Grund eine geringere Anziehungskraft aus, da Tochtergesellschaften bzw. Joint Ventures meist noch relativ klein sind und die Rahmenbedingungen in Polen als sehr schwierig und inkonstant angesehen werden können. Aber sicherlich ist die Attraktivität auch davon abhängig, inwieweit die Wichtigkeit einer Investition in Polen im Stammhaus glaubhaft gemacht wird<sup>482</sup>.

### *Anforderungen an die Führungskräfte für Auslandseinsätze*

Für die Anforderungen an eine internationale Führungskraft existieren einige Untersuchungen, die in Listen über die Eigenschaften einer erfolgrei-

<sup>479</sup> Vgl. Krippel/Vennen/Warrlich/Reusch/Ludwig/Basten, 1993, S. 190.

<sup>480</sup> Vgl. Medrano-Kreidler, 1995, S. 62.

<sup>481</sup> Vgl. Steinmann/Kumar, 1984, S. 413. Vgl. auch Wunderer, 1992, S. 164 und Adler/Ghadar, 1990, S. 245ff. Hier wird die Auffassung vertreten, daß bei der ethnozentrischen Strategie der Einsatz von Expatriates eher schädlich für die Karrierebedeutung im Stammhaus ist und bei der polyzentrischen Strategie eher hinderlich. Wenn man aber bedenkt, daß die ethnozentrische Strategie eher in der Anfangsphase verfolgt wird, um dann über eine polyzentrische Strategie zu einer geozentrischen Ausrichtung zu gelangen, kann Auslandserfahrung in keinem Fall schädlich oder hinderlich in einem internationalen Unternehmen sein. Außerdem wird Auslandserfahrung heutzutage eher generell als positiv betrachtet, ungeachtet dessen, in welcher Phase der Internationalisierung sich ein Unternehmen befindet.

<sup>482</sup> Empirische Untersuchungen zu den Motiven für und gegen Auslandseinsätze aus Sicht der entsandten Führungskräfte finden sich bei Wirth, Mitarbeiter, 1992, S. 136ff., Krippel/Vennen/Warrlich/Reusch/Ludwig/Basten, 1993, S. 190, Schneider/Kornmeier, 1996, S. 71ff. und Steinmann/Kumar, 1984, S. 418. Vgl. auch o. V., 1989, S. 227ff. Eine 1988 durchgeführte Untersuchung in 20 (österreichischen mit hauptsächlich ungarischen) Joint Ventures ergab, daß die österreichischen Führungskräfte ohne besondere Anreize kaum bereit waren, in einem Joint Venture im osteuropäischen Raum zu arbeiten.

chen internationalen Führungskraft münden<sup>483</sup>. Ein Bedarf an international orientierten Führungskräften ist zwar vorhanden, aber in der Praxis gelten schon relativ oberflächliche Kenntnisse fremder Länder und Märkte als ausreichend für einen Auslandseinsatz<sup>484</sup>. Nach Scholz lassen sich drei Leitbilder internationaler Führungskräfte differenzieren<sup>485</sup>:

- Der Global-Manager ist idealerweise ein One-world-manager (ein "global player"), dessen interkulturelle Kompetenz einen Einsatz als Führungskraft weltweit gestattet<sup>486</sup>. Ein spezieller Fall ist der Europa-Manager (oder auch Euro-Manager<sup>487</sup>), der über Erfahrungen auf den verschiedensten Märkten (im EU-Raum) verfügen soll und flexibel eingesetzt werden kann<sup>488</sup>.
- Der Country-Manager ist Spezialist für ein bestimmtes Land und verfügt über weitreichende Kenntnisse der Sprache, Landeskultur und des Rechts-, Wirtschafts- und Sozialsystems. Ein Anforderungsprofil kann aus Studien gewonnen werden oder aus Erfahrungen ehemaliger Entsandter<sup>489</sup>.
- Der Company-Manager ist eine Führungskraft, die sich seiner eigenen kulturellen Prägung und Identität voll bewußt ist und ganz bewußt seine Wurzeln in der eigenen Unternehmens- und Landeskultur hat. Der Umfang, in dem Unternehmenskultur über diese Führungskraft als strategisches Instrument der Personalführung eingesetzt wird, hängt von der verfolgten Kulturstrategie ab.

<sup>483</sup> Vgl. *Bergemann/Sorisseaux*, 1992, S. 158ff., *Mendenhall/Oddou*, 1985, S. 40ff. und *Black*, 1990, S. 119ff.

<sup>484</sup> Vgl. *Bittner/Reisch*, 1991, S. 7. Allein die Tatsache, im Ausland gearbeitet zu haben, ist ausreichend.

<sup>485</sup> Vgl. *Scholz*, 1994, S. 826ff.

<sup>486</sup> Vgl. *Gaugler*, 1994, S. 321. Vgl. auch *Torrington/Holden*, 1992, S. 27. Sie sehen den Erfolg für internationale Unternehmen durch eine Gruppe von "Cosmopolitans". Vgl. auch *Bröcker*, 1996, S. 270. Der Geschäftsführer der Egon Zehnder International GmbH sieht den Weg zum Global-Manager durch kleinere Einheiten oder mehrere Ressort sowie durch Auslandsstationen erreichbar. Vgl. auch *Wunderer*, 1992, S. 172. Er sieht den "Organization Man" eher als einen Sonderfall an, da die überwiegende Mehrheit auch weiterhin verstärkt ethnozentrisch denken wird.

<sup>487</sup> Vgl. dazu *Best/Blättner/Knoth/Bohnen/Nohn/Potz*, 1993, S. 1ff und *Hummel*, 1991, S. 203ff. Vgl. auch *Engelhard/Wonigeit*, 1991, S. 188ff. Hier werden Unterschiede zwischen den nationalen Führungskräften und dem Euro-Manager aufgezeigt.

<sup>488</sup> Vgl. *Maier/Fröhlich*, 1991, S. 18. Vgl. auch *Gaugler*, 1994, S. 321. Zum One-World-Manager oder Euro-Manager vgl. auch *Hummel*, 1993, S. 157 und *Schulz/Pobel*, 1996, S. 17.

<sup>489</sup> Vgl. dazu *Hirschbrunn/Schlossberger*, 1996, S. 70f. In der Daimler-Benz AG wird es als sinnvoller erachtet, Führungskräfte eher binational zu entwickeln, indem Erfahrungen in einer Region bzw. in einem Land gesammelt werden können.

Es existieren in diesem Zusammenhang einige Versuche<sup>490</sup>, das besondere Anforderungsprofil der Führungskraft einer ausländischen Tochtergesellschaft zu bestimmen, also typische Führungseigenschaften aufzulisten. Dabei lassen sich die genannten, angeblich "spezifischen" Eigenschaften auf jede Form von effektiver Führung anwenden. Forschungen über typische Handlungs- und Konfliktfelder des Auslandsmanagers und über kulturell determinierte Unterschiede der Wahrnehmung und Bewertung von Arbeitsablaufprozessen, Organisationsformen und interpersonellen Interaktionen sowie der daraus folgenden Reaktionen und Wirkungen bei den beteiligten Personen könnten zuverlässigere Erkenntnisse liefern<sup>491</sup>. Entsprechend sind Qualifikationsbeschreibungen, die an den Anforderungen des internationalen Managements orientiert sind, von größerer Bedeutung. Zu nennen sind spezifische Leistungen, wie z.B. die charakteristischen Besonderheiten der Gastlandskultur zu erkennen, das eigene Verhalten an die Erwartungen der Interaktionspartner anzupassen, dem Konformitätsdruck seitens der zentralen Geschäftsstelle zu widerstehen, wenn deren Entscheidungen den kulturellen Erwartungen und Gewohnheiten im Gastland zuwiderlaufen, und die Herstellung von vertrauensvollen Beziehungen im Gastland herzustellen<sup>492</sup>. Oft werden allerdings maximale Erwartungen und zum Teil widersprüchliche Fertigkeiten, Qualifikationen und Leistungen gefordert, ohne die Möglichkeit der Überforderung kritisch zu reflektieren oder zu prüfen. Die Beachtung der Leistungsgrenzen, der Reaktionen auf kulturelle Überforderung, wie sie im Kulturschock auftritt, und der Lernerfahrung im Durchleben und Verarbeiten solcher Situationen wird für eine realistische Einschätzung der Erfolge im internationalen Management immer wichtiger<sup>493</sup>. Neben Fachkenntnissen, Berufs- bzw. Auslandserfahrung und Sprachkenntnissen<sup>494</sup> werden gerade für Auslandsmanager Sozialfähigkeiten als wichtig erachtet. Das soll unter dem Begriff der interkulturellen Kompetenz zusammengefaßt werden. Unter interkultureller Kompetenz soll hier verstanden werden, daß der Mitarbeiter zumindest in der Lage ist, die interkulturellen Aspekte seiner Aufgaben angemessen zu bewältigen und möglichst auch interkulturelle Synergien zu nutzen. Eine Aufgabe besitzt immer dann

<sup>490</sup> Vgl. dazu Rutenberg, 1982, S. 360f., Hummel, 1993, S. 159f., Pausenberger, 1983, S. 43ff. und Wirth, Personalentwicklung, 1992, S. 201ff.

<sup>491</sup> Vgl. Thomas, 1992, S. 50.

<sup>492</sup> Vgl. Thomas, 1992, S. 53f.

<sup>493</sup> Vgl. Thomas, 1992, S. 54f. und auch Steinmann/Kumar, 1984, S. 416. Empirische Untersuchungen zu den Anforderungen für Auslandsmanager finden sich bei Barham/Oates, 1991, S. 68f. und Dülfer, Internationales Management, 1996, S. 487.

<sup>494</sup> Zur Bedeutung der fachlichen Qualifikation vgl. Eckartsberg, 1978, S. 102f., Wirth, Mitarbeiter, 1992, S. 156ff., Bittner/Reisch, 1991, S. 26f., Jönck, 1996, S. 119, Krippel/Vennen/Warrlich/Reusch/Ludwig/Basten, 1993, S. 190, Bröcker, 1996, S. 271ff. und Gertsens, 1990, S. 346ff.

interkulturelle Aspekte, wenn zu ihrer Bewältigung die Zusammenarbeit mit Menschen aus fremden Kulturen notwendig ist und/oder wenn langfristige Entwicklungen, aber auch konkrete Denk- und Verhaltensmuster in einer fremden Kultur antizipiert werden müssen<sup>495</sup>.

Nach der empirischen Untersuchung von Holtbrügge von 18 Joint Ventures deutscher multinationaler Unternehmen in verschiedenen osteuropäischen Ländern<sup>496</sup> ergaben sich eine, hohe Bedeutung der emotionalen Stabilität, eine hohe Frustrationstoleranz sowie die Fähigkeit zur Motivation und Führung der inländischen Mitarbeiter als Anforderungen an Delegierte aus der Muttergesellschaft. Allerdings erfolgt die Auswahl weniger nach verhaltensbezogenen oder interkulturell-umweltbezogenen Kriterien, sondern nach tätigkeitsbezogen-fachlichen und vor allem nach persönlichen Kriterien. Die meisten der befragten Stammdelegierten sind zwischen 40 und 50 Jahren alt und verfügen über langjährige Auslandserfahrungen, nicht unbedingt in Osteuropa. Als Grund wurde dafür angegeben, daß die langjährig erfahrenen Ostspezialisten den gegenwärtigen Wandlungsprozessen in Osteuropa voreingenommen und vorurteilsbehaftet gegenüberstehen. Aufgrund der wenig attraktiven Lebensbedingungen und des relativ großen Erfolgsrisikos eines Joint Ventures in Osteuropa gibt es erhebliche Vorbehalte der Mitarbeiter im Stammhaus<sup>497</sup>.

In Osteuropa lassen sich aufgrund der besonderen Situation folgende zusätzliche Anforderungen für westliche Expatriates ableiten<sup>498</sup>:

- Risikobereitschaft und -fähigkeit aufgrund der geringen Zahl stabiler Parameter im Entscheidungsfeld.
- Soziale Kompetenz für die Führung von Mitarbeitern, weil auf diese wegen der unsicheren Situation und Qualifikationsdefiziten besonders eingegangen werden muß.
- Schnelle Reaktion und Entscheidungsbereitschaft.
- Pädagogische und fachliche Fähigkeiten zur Entwicklung des lokalen Personals.

<sup>495</sup> Vgl. *Bittner/Reisch*, 1994, S. 12.

<sup>496</sup> Vgl. *Holtbrügge*, 1995, S. 37ff.

<sup>497</sup> Vgl. *Holtbrügge*, 1995, S. 258ff.

<sup>498</sup> Vgl. *Scherm*, 1996, S. 225. Das bestätigt auch *Warlich*, 1996, S. 238f. (Leiter der personalpolitischen Aktivitäten in den osteuropäischen Ländern der BASF AG), der der Führungsfähigkeit eine entscheidende Bedeutung beimißt. Er beschreibt zusätzlich zwei Ausschlusskriterien: die Familiensituation, d.h. schulpflichtige Kinder, da nicht immer die schulische Ausbildung gewährleistet ist, und der Gesundheitszustand, da sich auch die Gesundheitsversorgung nicht immer auf dem westeuropäischen Stand befindet.

Wichtig ist aber auch die Beherrschung der polnischen Sprache nicht nur für den Umgang im Unternehmen, sondern auch für die Gestaltung der vergleichsweise schwierigeren Lebensbedingungen in Polen<sup>499</sup>.

Erfolg im internationalen Management hängt von der Auswahl der richtigen Mitarbeiter und damit von der Spezifikation angemessener Anforderungen ab. Je nach der verfolgten Kulturstrategie werden die oben beschriebenen Anforderungen mehr oder weniger von Bedeutung sein<sup>500</sup>. Da aber die Auslandsmanager in Polen Entscheidungssituationen gegenüberstehen, die mit bekannten Management-Techniken nicht immer zu bewältigen sind, können keine präzisen Anforderungen formuliert werden, wodurch Schlüsselqualifikationen und interkulturelle Kompetenz an Bedeutung gewinnen<sup>501</sup>. Tendenziell kann davon ausgegangen werden, daß die Bedarfszahlen an global einsetzbaren Führungskräften geringer sind, während für den regionalen Einsatz in bestimmten fremden Kulturbereichen interkulturell kompetente Führungskräfte in größerer Zahl erforderlich sind<sup>502</sup>.

### *Personalbeschaffung für Auslandseinsätze*

Für die Rekrutierung eines Mitarbeiters für einen Auslandseinsatz ergeben sich prinzipiell zwei Möglichkeiten: Die Beschaffung auf dem externen oder internen Arbeitsmarkt<sup>503</sup>. Die externe Personalbeschaffung kommt meistens nur dann in Betracht, wenn in dem Unternehmen keine geeignete Person zu finden ist, diese unabkömmlich ist oder es als sinnvoll erachtet wird, einen Angehörigen des entsprechenden Landes einzustellen, um ihn nach einer Einarbeitungszeit und Bekanntmachung mit dem Stammhaus in dem Land einzusetzen<sup>504</sup>. In einer Stellenanzeigenanalyse 1995 wurde festgestellt, daß nur 7 % aller untersuchten 11000 Anzeigen für eine internationale Stelle ausgeschrieben wurden, obwohl fast die Hälfte der Anzeigen auch von internationalen Unternehmen geschaltet wurden. Das bestätigt die These, daß eher intern im

<sup>499</sup> Vgl. Zander/Schindelhauer, 1997, S. 220f. Hier wurden Auslandseinsätze von sechs Unternehmen in Osteuropa aus der Sicht der Unternehmen untersucht. Sie weisen darauf hin, daß der Einsatz von Stammhauspersonal zwar von großer Bedeutung ist, aber sehr unterschiedlich geregelt wird. Sie weisen weiterhin auf nähere Erkenntnisse hin, wenn die Expatriates selbst befragt würden.

<sup>500</sup> Vgl. Scholz, 1994, S. 831f.

<sup>501</sup> Vgl. Scherm, 1996, S. 228.

<sup>502</sup> Vgl. Gaugler, 1994, S. 321.

<sup>503</sup> Vgl. dazu auch Eckartsberg, 1984, S. 44ff.

<sup>504</sup> Vgl. Kammel/Teichelmann, 1994, S. 73.



Unternehmen nach Führungskräften für Auslandseinsätze gesucht wird<sup>505</sup>. Allerdings hat sich durch mehrere Untersuchungen gezeigt, daß der Auslandseinsatz in den meisten Fällen keinen integrierten Bestandteil einer langfristigen Karriereplanung von Führungskräften darstellt. Sie werden vielmehr ad hoc je nach Bedarf des Unternehmens aufgefordert, Positionen im Ausland zu übernehmen. So ist es auch nicht verwunderlich, daß ein Auslandseinsatz bei weitem nicht die Akzeptanz als karrierefördernde Zwischenstation gefunden hat, und zwar weder bei Unternehmen noch bei Führungskräften<sup>506</sup>. Für Investitionen in Polen kann eine interne Beschaffung sinnvoll sein, da der Kommunikation mit dem deutschen Unternehmen besonders in der Anfangsphase eine große Bedeutung zukommt, wobei spezielles Unternehmenswissen relevant ist. Andererseits dürfte es schwierig sein, im eigenen Unternehmen Führungskräfte zu finden, die entsprechende Qualifikationen für Polen aufweisen, es sei denn, daß bereits seit längerem Handelsbeziehungen zu Polen bestanden haben. Ansonsten könnte die externe Suche nach einem "Polen-Spezialisten" sinnvoll sein.

Bei der Auswahl eines Mitarbeiters für einen Auslandseinsatz muß auf die Anforderungen zurückgegriffen werden. Nach Scherm sind folgende Bedingungen für die Ermittlung der Anforderungen an eine Auslandsposition relevant: Analyse der Umweltbedingungen, Analyse der Unternehmensbedingungen, Analyse der Aufgaben in der zu besetzenden Auslandsposition, Formulierung der Anforderungsmerkmale und Bewertung und Gewichtung<sup>507</sup>. Grundsätzlich kommen bei der internationalen Personalauswahl die gleichen Methoden wie bei der nationalen zum Tragen, nur daß sie um kulturelle Dimensionen erweitert werden<sup>508</sup>. In der Praxis existieren Leitfäden, die den Interviewprozeß für Auslandsmitarbeiter strukturieren<sup>509</sup>. Im Unternehmensinteresse und im Interesse des Bewerbers erscheint es ratsam, Personalauswahl auch unter dem Aspekt der Wertorientierungen vorzunehmen, durch Strukturierung des organisationalen Umfeldes bestehende Werthaltungen zu

<sup>505</sup> Vgl. *Domsch/Lieberum*, Auslandseinsatz, 1997, S. 172. Eine interne Orientierung ergab sich auch bei *Krippel/Vennen/Warrlich/Reusch/Ludwig/Basten*, 1993, S. 190 und *Wirth*, Mitarbeiter, 1992, S. 154.

<sup>506</sup> Vgl. *Steinmann/Kumar*, 1984, S. 414f.

<sup>507</sup> Vgl. *Scherm*, 1995, S. 130 und *Stahl*, 1995, S. 48.

<sup>508</sup> Hierbei geht es um: Interviews, Tests, biographische Fragebögen und Assessment Center. Vgl. dazu ausführlicher: *Kompa*, 1989, S. 114ff.; *Kunsteck/Schwarz*, 1991, S. 79ff., *Rischar*, 1990, S. 166ff., *Berthel*, 1995, S. 181ff., *Friedrich*, 1997, S. 300ff., *Scholz*, 1994, S. 239ff., *Robertson/Smith*, 1989, S. 89ff. und *Stahl*, 1995, S. 51ff. Er beschreibt verschiedene Arten von strukturierten Auswahlinterviews.

<sup>509</sup> Vgl. *Bergemann/Sorisseaux*, 1992, S. 162ff. Für einen Auslandseinsatz werden nicht nur die Kandidaten selbst, sondern auch deren Ehepartner und Familie interviewt.

aktivieren sowie Personalentwicklung auch als "Werterziehung" zu interpretieren<sup>510</sup>. Für kulturelle Auswahlssysteme bzw. Assessment Center existieren in der Literatur und in der Praxis viele Vorschläge<sup>511</sup>. Inwieweit solche Auswahlverfahren auch für Auslandseinsätze nach Polen durchgeführt werden, wird durch die Befragung festgestellt.

### *Vorbereitung für Auslandseinsätze*

"By knowing the language of a culture, you know its voice - by knowing its values, you know its heart"<sup>512</sup>. Zur Integration ins Gastland sind Sprachkenntnisse dennoch eine unablässige Voraussetzung, da sich in der Sprache auch das Wesen der Kultur ausdrücken kann<sup>513</sup>. Aber auch die kulturelle Vorbereitung ist für den Erfolg eines Auslandseinsatzes von entscheidender Bedeutung. Denn gut vorbereitete Auslandseinsätze können die Internationalisierung eines Unternehmens sehr wirkungsvoll fördern<sup>514</sup>. Dabei spielen verschiedene Möglichkeiten eine Rolle wie das zur Verfügung stellen von Informationsmaterial, Kontakt mit Ziellandvertretern im Inland, Kontaktvermittlung mit firmeninternen Landeskundigen, Selbststudium, Sondierungsdienstreise, interne und externe Kurse, Projektarbeit unter einem Coach, Einsatz von Mentoren. Einen besonderen Schwerpunkt legt er dabei auf das interkulturelle Training<sup>515</sup>. Nach der Untersuchung von Bittner und Reisch ergab sich für Osteuropa, daß der Vorbereitungsaufwand im Gegensatz zu

<sup>510</sup> Vgl. *Rosenstiel*, Auswahl und Entwicklung, 1994, S. 10. Empirische Untersuchungen zur Auswahl für den Auslandseinsatz zeigen oftmals keine systematischen Auswahlverfahren für den Auslandseinsatz. Vgl. dazu *Tung*, 1982, S. 64, *Gertsen*, 1990, S. 349 und *Wirth*, Mitarbeiter, 1992, S. 118ff.

<sup>511</sup> Vgl. *Bergemann/Sorisseaux*, 1992, S. 166ff., *Reisach*, 1996, S. 357f., *Black/Gregersen/Mendenhall*, 1992, S. 69ff., *Twisk*, 1995, S. 128ff., *Großschädl*, 1995, S. 73ff., *Schöning*, 1996, S. 462ff., *Beneke*, Interkulturelle Kompetenz, 1992, S. 93ff. und *Stahl*, 1995, S. 62.

<sup>512</sup> Vgl. *Thiederman*, 1991, S. 79.

<sup>513</sup> Vgl. *Wirth*, Mitarbeiter, 1992, S. 179 und *Gibson*, 1997, S. 311ff.

<sup>514</sup> Vgl. *Clackworthy*, 1992, S. 823. Vgl. dazu auch *Niederhofer/Held*, 1996, S. 330ff. Zwei Führungskräfte der BMW AG stellen die Stärkung der internationalen Kompetenz sowie die individuelle Bereitschaft für einen Auslandseinsatz in den Vordergrund. Dieses soll durch verschiedene Instrumente erreicht werden, wie International Management Training (Führungskräfte aus allen Konzernteilen sollen zu speziellen Themen und durch Informationsaustausch vorbereitet werden), Internationales Fachtraining, Sprachtraining, Interkulturelle Vortragsreihen u.v.m.

<sup>515</sup> Vgl. *Clackworthy*, 1992, S. 816ff. Einen Überblick über Trainingsmethoden und -inhalte gibt *Baumgarten*, 1995, S. 213ff. Vgl. dazu auch *Niederhofer/Held*, 1996, S. 326f.

Westeuropa größer, im Gegensatz zu anderen exotischeren Ländergruppen allerdings geringer ist. Insgesamt halten die befragten Unternehmen landeskundliche und interkulturelle Seminare zwar für erfolgsrelevant für eine internationale Tätigkeit, bieten sie aber dennoch nicht regelmäßig an<sup>516</sup>. Allerdings gibt es verschiedene multinationale Unternehmen und Weiterbildungsinstitute, die Seminare für Familienangehörige der in das Ausland zu entsendenden Führungskraft zum Erwerb entsprechender interkultureller Kompetenz anbieten<sup>517</sup>. Nach der empirischen Untersuchung von Holtbrügge von 18 Joint Ventures deutscher multinationaler Unternehmen in verschiedenen osteuropäischen Ländern ergab sich, daß die Vorbereitung auf den Auslandseinsatz von den befragten Stammhausdelegierten übereinstimmend als relativ gering bezeichnet wird. Die geplante Entsendungsdauer beträgt im Durchschnitt zwischen zwei und drei Jahre. In bezug auf die Reintegration der Stammhausdelegierten herrscht eine "Sprung ins kalte Wasser"-Philosophie vor<sup>518</sup>.

### *Ablauf der Auslandseinsätze*

Es können vielfältige Probleme während eines Auslandsaufenthaltes auftreten. Die verschiedenen Phasen eines Auslandsaufenthaltes hat Oberg anhand eines Stufenmodells dargestellt. Er unterscheidet vier aufeinanderfolgende Phasen: Honeymoon (Begeisterung für die fremde Kultur), Crisis (Angst und Verärgerung, Gefühl der Unzulänglichkeit wegen kultureller Unterschiede), Recovery (Einstellung gegenüber der Gastkultur verbessert sich wieder) und Adjustment (Eingliederung ist abgeschlossen, es bestehen keine Ängste mehr)<sup>519</sup>. Die Krise in der zweiten Phase, also meist in der Anfangsphase des Auslandseinsatzes, wird in der Fachliteratur als Kulturschock bezeichnet<sup>520</sup>. "Culture chock is the expatriate's reaction to a new unprectable, and there-

<sup>516</sup> Vgl. Bittner/Reisch, 1991, S. 44ff. Zu empirischen Untersuchungen zu Vorbereitungsmaßnahmen vgl. Krippel/Vennen/Warrlich/Reusch/Ludwig/Basten, 1993, S. 190. Die fremdsprachliche Vorbereitung scheint für die befragten Unternehmen am wichtigsten zu sein. Vgl. dazu Untersuchungen von Steinmann/Kumar, 1984, S. 425, Oddou, 1991, S. 301ff., Wirth, Mitarbeiter, 1992, S. 179ff. und Gertsen, 1989, S. 1263.

<sup>517</sup> Vgl. Gaugler, 1994, S. 325.

<sup>518</sup> Vgl. Holtbrügge, 1995, S. 258ff.

<sup>519</sup> Vgl. Oberg, 1960, S. 195.

<sup>520</sup> Vgl. Köhlmann, 1995, S. 7ff. Es gibt weitere Phasenmodelle, die den Ablauf einer Auslandsentsendung darstellen, die aber auch Mängel aufweisen, da nicht geklärt ist, ob alle Stufen zwangsläufig durchlaufen werden müssen, die Reihenfolge, Ende und Beginn der Phasen und der Verlauf des Anpassungsprozesses aus der Sicht des Individuums.

fore uncertain environment"<sup>521</sup>. Der Umgang und die Vorbereitung auf den, meist in der Anfangsphase des Auslandseinsatzes auftretenden Kulturschock kann entscheidend für den Verlauf des gesamten Auslandsaufenthalt sein<sup>522</sup>. Angst, Verwirrung, Desorientierung und depressive Reaktionen, auch psychosomatische Erkrankungen, soziale Isolation und Feindseligkeit gegenüber der Gastkultur sind Folgeerscheinungen eines Kulturschocks (der auch bei der Reintegration in die heimische Kultur auftreten kann). Das Auftreten solcher Reaktionen ist abhängig vom Grad der Distanz zwischen Heimat- und Gastkultur, der Qualität des Vorwissens und der Erfahrung mit ähnlichen Situationen, dem Grad der Anforderungen, die der Beruf und die private Lebensführung im Gastland stellen, und der Qualität der individuellen Kompetenz, sich in ungewohnten und fremdartigen Situationen zurechtzufinden und sie aktiv zu bewältigen<sup>523</sup>.

Neben einer angemessenen Vorbereitung auf den Auslandseinsatz ist deshalb die Betreuung des Mitarbeiters während eines Auslandseinsatzes besonders wichtig. Diese hat das Ziel der größtmöglichen Integration in die Kultur des Einsatzlandes bei gleichzeitigem Loyalitätserhalt für das Stammhaus und eine größtmögliche Streßreduzierung für den Mitarbeiter und seine Familie<sup>524</sup>. Gerade in Osteuropa kommt der fachlichen Betreuung eine große Bedeutung zu, da das Land ständigen Änderungen unterworfen ist und zudem kaum auf vorherige Erfahrungen zurückgegriffen werden kann<sup>525</sup>. Während des Auslandsaufenthaltes kann für den entsandten Mitarbeiter ein bedeutendes Problemfeld dann entstehen, wenn die Interessen des Stammhauses nicht mit den Interessen der Auslandsgesellschaft übereinstimmen. Aufgrund der unterschiedlichen Erwartungen kann ein potentieller Konflikt entstehen<sup>526</sup>. Relevant für die entsandte Führungskraft sind in diesem Kontext drei Arten von Zielen: Ziele des entsendenden Landes bzw. der entsendenden Institution, Ziele des Gastlandes bzw. der aufnehmenden Institution und individuelle Ziele der entsendeten Person<sup>527</sup>. Dieses Konfliktfeld der unterschiedlichen Ziele tritt für die entsandte Führungskraft selbst auf, wodurch die Kommunikation mit der Muttergesellschaft erschwert wird oder der Kontakt im Ausland problematisch

<sup>521</sup> Vgl. Adler, 1986, S. 194.

<sup>522</sup> Vgl. Adler, 1986, S. 194ff.

<sup>523</sup> Vgl. Thomas/Hagemann, 1992, S. 177. Vgl. dazu auch Furnham/Bochner, 1982, S. 167ff.

<sup>524</sup> Vgl. Schröder, 1995, S. 145. Auch zu Arten und Inhalten der Betreuungsaktivitäten und den Defiziten der Betreuung während des Auslandsaufenthaltes. Vgl. auch Kiechl/Kopper, 1992, S. 120 Sie stellen die Betreuung durch einen Coach in den Vordergrund.

<sup>525</sup> Vgl. Scherm, 1996, S. 226f.

<sup>526</sup> Vgl. Kiepe/Habermann, 1984, S. 52.

<sup>527</sup> Vgl. Dadder, 1987, S. 52f.

ist. Black und Gregerson unterscheiden vier verschiedene Auslandsmanager: Auslandsmanager, die sich selbst als "free agents" sehen, Auslandsmanager, die sich stark mit der inländischen Kultur identifizieren ("going native"), Auslandsmanager, " ... who leave their hearts at home" und Auslandsmanager, " ... who see themselves as dual citizens". Ihrer Ansicht nach sind Führungskräfte für internationale Unternehmen vorzuziehen, die sowohl eine hohe Verbundenheit mit der Mutter- als auch mit der Tochtergesellschaft aufweisen<sup>528</sup>.

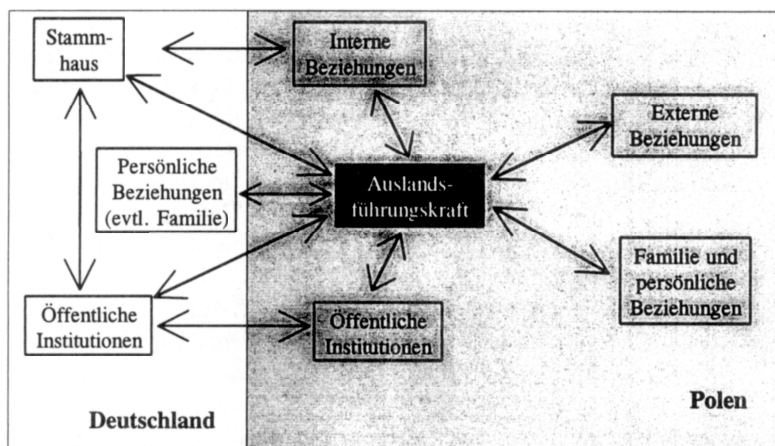
Für die entsandten Führungskräfte selbst existieren zwei mögliche Verhaltensstrategien:

- Die Anpassungsstrategie sieht vor, daß das Management der Niederlassung vor allem Erwartungen und Anforderungen der nationalen Interessengruppen Rechnung trägt. Das bedeutet einen hohen Grad an Unabhängigkeit der Niederlassung vom Stammhauseinfluß.
- Dagegen versteht die Integrationsstrategie Auslandsniederlassungen als Teil des Unternehmensverbandes zu sehen, so daß ein hoher Grad an Zentralisierung nötig ist und der Entsandte die Locals für seine national erworbenen Vorstellungen oder Motive motivieren muß.

Die Führung der Auslandsniederlassung wird im Spannungsfeld von Integration und Anpassung gestaltet<sup>529</sup>. Für deutsche Führungskräfte in Polen sind beide Strategien von entscheidender Bedeutung, da zum einen ein neues erfolgreiches Unternehmen aufgebaut oder weitergeführt werden soll und zum anderen aber dem Know-how-Transfer eine große Rolle zukommt, so daß das polnische Unternehmen auf das deutsche Unternehmen angewiesen ist. Bei allen auftretenden Problemen müssen die verschiedenen Beziehungen der Führungskraft im Ausland beachtet werden, wie folgende Abbildung zeigt:

<sup>528</sup> Vgl. *Black/Gregersen*, 1992, S. 61ff. Sie unterscheiden dabei die Dimensionen: hohe oder niedrige Verbundenheit mit der Muttergesellschaft und hohe oder niedrige Verbundenheit mit der Tochtergesellschaft. Sie identifizieren verschiedene Strategien, um mit den verschiedenen Typen umzugehen. Ähnliche Typen hat auch *Bochner*, 1982, S. 26ff. unterschieden: (1) Assimilationstyp, (2) Kontrasttyp, (3) Grenztyp, (4) Synthesetyp. Vgl. auch *Borg/Harzing*, 1996, S. 289ff. Auch hier werden vier Typen internationaler Führungskräfte herausgearbeitet aufgrund einer Befragung von 202 Führungskräften über einen Zeitraum von 13 Jahren, wobei die Dimensionen Verbleibensregionen (Stammland oder Ausland) und das Ausmaß der Mobilität (von gering bis hoch) gegenübergestellt wurden.

<sup>529</sup> Vgl. *Krippel/Vennen/Warrlich/Reusch/Ludwig/Basten*, 1993, S. 180f.



Quelle: In Anlehnung an Ronen, 1986, S. 517.

Abbildung 27: Beziehungen einer Führungskraft im Auslandseinsatz

Insgesamt ist die Führungskraft im Ausland verschiedenen Einflüssen ausgesetzt. Die Einflüsse in der neuen Umgebung beziehen sich auf alle internen und externen Beziehungen, die das Unternehmen betreffen, aber auch die persönliche Beziehung, wobei der Integration der Familie eine besondere Bedeutung zukommt, da diese sich ohne geschäftliche Hilfen und Kontakte zurechtfinden muß. Meist bestehen aber auch noch Kontakte zum deutschen Unternehmen sowie zu dortigen Institutionen. Diese Einflüsse können teilweise widersprüchlich sein und so verschiedene Konfliktfelder begründen. Das ist besonders relevant, da die Bedingungen in Polen unbekannt und großen Veränderungen unterworfen sind, so daß mögliche Entwicklungen kaum vorhersehbar sind und nicht alle bisher angewandten Maßnahmen sinnvoll sein können.

### *Reintegration nach Auslandseinsätzen*

Die größte von den Entsandten empfundene Unzufriedenheit liegt nicht im gesellschaftlich-sozialen Bereich oder in der Tätigkeit, sondern vielmehr in der Stellung im Stammhaus nach Ablauf des Auslandsvertrages<sup>530</sup>. Die Gründe für die Schwierigkeiten der Reintegration liegen zum einen darin, daß der ursprünglich bekleidete Arbeitsplatz im Stammhaus neu besetzt wurde und es so zu einer Statusreduzierung kommen kann. Zudem ist meist eine unterschiedliche technologische, organisatorische und soziale Fortentwicklung vom

<sup>530</sup> Vgl. Steinmann/Kumar, 1984, S. 421.



Entsandten zu verzeichnen. Ferner besteht die Möglichkeit eines "reverse cultural shock"<sup>531</sup>. Durch Integration des Auslandsaufenthaltes in die Laufbahnplanung und ständige Information und Kommunikation während des Auslandsaufenthaltes kann diesen Problemen der Rückkehr entgegengewirkt werden<sup>532</sup>. Außerdem kann durch regelmäßige länderübergreifende Personalbewegungen die Verbreitung einer Corporate Identity und eine breite Streuung des Management Know-hows unterstützt werden<sup>533</sup>. Teilweise wird Auslandserfahrung als Karrierebaustein angesehen, andererseits wird bei der Wiedereingliederungsproblematik gerade das Problem der Karriereverzögerung thematisiert, so daß die Vermutung naheliegt, daß langfristig Auslandserfahrung für das Erreichen hoher Positionen sicherlich erwünscht ist, aber kurzfristig gesehen die Rückkehrer nicht direkt für bestimmte Positionen vorgesehen sind. Bei den Rückkehrern aus Polen können sich gerade deshalb Schwierigkeiten ergeben, da zwischen Deutschland und Polen völlig gegensätzliche Arbeits- und Entscheidungssituationen vorherrschen<sup>534</sup>.

Gerade bei Auslandseinsätzen in osteuropäischen Ländern ist die Nutzung des individuellen Know-hows von Bedeutung, entweder um die Erfahrung anderen Führungskräften zur Verfügung zu stellen, oder aber um für weitere Ostentsendungen zur Verfügung zu stehen<sup>535</sup>. Gute Erfahrungen können gemacht werden, wenn das Wissen und die Erfahrung von Rückkehrern in die Vorbereitungsphase integriert werden<sup>536</sup>.

<sup>531</sup> Vgl. *Steinmann/Kumar*, 1984, S. 421ff. Vgl. auch *Weber/Festing*, 1996, S. 460ff. Sie beschreiben Rückkehrprobleme im beruflichen und privaten Bereich der Rückkehrer, die sich auf das Aufgabenumfeld bzw. die Stelle beziehen können, auf den Karriereverlauf, auf den Staus und auf familiäre und soziale Beziehungen. Vgl. *Hirsch*, 1992, S. 285ff. Er teilt die Phasen der Rückkehr in Naive Integration, Reintegrationschock und Echte Integration ein. Vgl. auch *Borg/Harzing*, 1995, S. 192.

<sup>532</sup> Vgl. *Steinmann/Kumar*, 1984, S. 423f., *Speer*, 1992, S. 250ff., *Hirsch*, 1992, S. 297, *Kammel/Paul*, 1993, S. 452., *Kühlmann/Stahl*, 1995, S. 189 und *Kenter/Welge*, 1983, S. 173ff. Und die Untersuchungen von *Napier/Peterson*, 1991, S. 19ff., *Weber/Festing*, 1996, S. 468ff. und *Stroh*, 1995, S. 443ff.

<sup>533</sup> Vgl. *Welge*, 1992, S. 586.

<sup>534</sup> Vgl. *Scherm*, 1996, S. 227.

<sup>535</sup> Vgl. *Scherm*, 1996, S. 227.

<sup>536</sup> Vgl. *Speer*, 1995, S. 104. Vgl. auch *Beneke*, Auslandseinsatz, 1992, S. 113. Er hat zwei Konzepte entwickelt, mit denen die Begleitung und Unterstützung während des Auslandseinsatzes sowie die Rückgewinnung von Wissen und Erfahrung gewährleistet werden kann (Das Hildesheimer Interkulturelle Tagebuch (HIT) und Ermittlung und Nutzung von Auslandserfahrung (ENA)). Vgl. *Black*, 1992, S.177ff. Er stellt die Erwartungen der Rückkehrer in Beziehung zu ihrer Arbeitsleistung nach der Rückkehr vom Auslandseinsatz und den Regelungen der Reintegration, die eine große Rolle dabei spielen.



*Auslandseinsätze polnischer Führungskräfte*

Auslandseinsätze sind insgesamt zu einem der wichtigsten Instrumente der internationalen Personalentwicklung geworden<sup>537</sup>. Allerdings spielt der "umgekehrte Auslandseinsatz", nämlich ausländische Führungskräfte im Stamm-land einzusetzen, noch keine große Rolle im internationalen Personalmanagement. Grundsätzlich gelten bei einem solchen Auslandseinsatz die gleichen Anforderungen wie zuvor beschrieben, nur aus einer anderen Sichtweise. Die geringe Zahl der Untersuchungen und theoretischen Abhandlungen im Stammhaus kann als Indiz für die vergleichsweise geringe Bedeutung gewertet werden<sup>538</sup>.

Dabei gibt es verschiedene Möglichkeiten, um Auslandseinsätze in die internationale Personalentwicklung einzubinden, wie die Organisation des Austausches zwischen der Zentrale und den Auslandsgesellschaften, die Berücksichtigung von ausländischen Kandidaten bei Stellenbesetzungen, die Einrichtung spezieller Stellen für Nachwuchskräfte im Ausland, die Mitwirkung an landesübergreifenden Projekten und die Durchführung von international besetzten Workshops oder Urlaubsvertretungen im Ausland<sup>539</sup>. Auch Traineeprogramme können mit konsequenter internationaler Orientierung entwickelt werden, die Konzeption eines internationalen Job-Rotation-Programmes auf der mittleren und unteren Führungsebene sowie die Intensivierung in-nereuropäischer Auslandseinsätze gehören ebenfalls zu den internationalen Qualifizierungsmaßnahmen<sup>540</sup>. Dem verstärkten Einsatz von "einheimischen" Mitarbeitern steht entgegen, daß sie über keine Stammhauserfahrungen verfügen und teilweise geringer oder "anders" qualifiziert sind, dem aber durch Personalentwicklungsmaßnahmen im Stammhaus Rechnung getragen werden kann<sup>541</sup>. Zwar werden als Gründe gegen die Aus- und Weiterbildung im

<sup>537</sup> Vgl. Wirth, Personalentwicklung, 1992, S. 217.

<sup>538</sup> Vgl. Domsch/Harms/Strasse, 1997, S. 277ff. über die generelle Bedeutung ausländischer Fach- und Führungskräfte in deutschen Unternehmen.

<sup>539</sup> Vgl. Wirth, Personalentwicklung, 1992, S. 220f. Vgl. auch Rehberg, 1997, S. 385ff. Für die außerbetriebliche Betreuung von Ausländern in Deutschland (auch für Deutsche im Ausland) können Relocation-Services in Anspruch genommen werden.

<sup>540</sup> Vgl. Reisch, 1991, S. 35. Vgl. auch Domsch/Harms/Strasse, 1997, S. 277ff. über internationale Traineeprogramme in Deutschland und Zimmermann, 1992, S. 49ff. In diesem Zusammenhang können noch internationale Projektgruppen und internationale Fachkonferenzen erwähnt werden.

<sup>541</sup> Vgl. Djarrahzadeh, 1995, S. 266ff. Nach ihrer Untersuchung von acht deutschen multinationalen Unternehmen und dabei 90 Einzelpersonen ergab sich, daß alle Unternehmen einen steigenden Bedarf bezüglich der Personalentwicklung für ausländische Mitarbeiter sahen und damit von einem geplanten Ausbau der Maßnahmen sprachen. Zu 79% wurde der Aufenthalt als gut bzw. sehr gut bewertet, jedoch müßten sie "gut

Stammhaus teilweise das soziokulturelle Gefälle zwischen den Ländern, die Rückkehrunwilligkeit oder Anpassungsschwierigkeiten angeben<sup>542</sup>. Durch Planung und Einbindung solcher Auslandseinsätze können diese Nachteile jedoch behoben werden<sup>543</sup>. Die Entwicklungsbemühungen sind in der überwiegenden Zahl nicht ohne positive Wirkung, obwohl sie sowohl in quantitativer als auch in qualitativer Hinsicht noch nicht ausreichend ausgreift sind bzw. eingesetzt werden<sup>544</sup>. Der Einsatz im Stammhaus wird häufig nur als Personalentwicklungsmaßnahme gesehen, so daß es sich dabei nicht um einen Auslandseinsatz im klassischen Sinne handelt, sondern um eine kurze Qualifizierungsmaßnahme als "Training on the job". Dennoch hat diese Personalentwicklung an Bedeutung gewonnen, weil erkannt worden ist, daß die Erfahrungen im Ausland ein wirksames Mittel sind, um international orientierte Führungskräfte und somit ein internationales Management aufzubauen<sup>545</sup>. Diese Form der Personalentwicklung ist für den Know-how-Transfer entscheidend. Langfristig sollten aber polnische Führungskräfte in die vorhandenen internationalen Rotationsprogramme eingebunden werden. Wird der umgekehrte Auslandseinsatz nur als Personalentwicklung gesehen, spielen dabei besonders für polnische Führungskräfte verschiedene Qualifikationen eine entscheidende Rolle.

#### 2.4.4. Interkulturelle Aspekte der Personalentwicklung

Die internationale Personalentwicklung bezieht sich auf zwei Ebenen. Zum einen verfolgt das Unternehmen mit der Entsendung von Stammhausmitarbeitern deren Aus- und Weiterbildung, wobei auch die Vorbereitung auf den Auslandseinsatz eine Rolle spielt. Zum zweiten soll durch eine Entsendung von Stammhausmitarbeitern den einheimischen Mitarbeitern das Know-how

---

geplant" sein. Genauer zu den Ergebnissen der Untersuchung vgl. *Djarrahzadeh*, 1993, S. 170ff. Schon 1977 haben *Pausenberger/Noelle*, 1977, S. 347ff. darauf hingewiesen, daß eine Schulung ausländischer Mitarbeiter im Stammhaus zunehmend genutzt werden sollte.

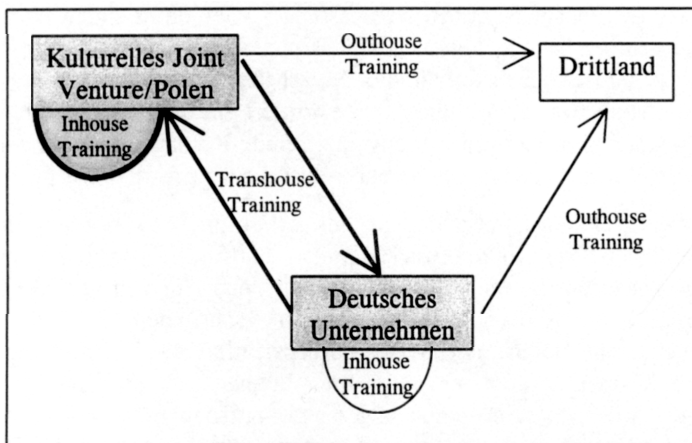
<sup>542</sup> Vgl. *Kresser*, 1970, S. 116f.

<sup>543</sup> Vgl. *Wirth*, Personalentwicklung, 1992, S. 218. Zu nennen sind hier z.B. Integrationsmodelle, die Mentorshipkonzepte und Coaching seitens der Vorgesetzten. Ebenfalls denkbar sind in diesem Zusammenhang interkulturell durchgeführte Projektseminare.

<sup>544</sup> Vgl. *Bergmann*, 1993, S. 205ff.

<sup>545</sup> Vgl. *Wirth*, Personalentwicklung, 1992, S. 207ff. Vgl. auch *Jönck*, 1996, S. 116f. Der Austausch zwischen Mutter- und Tochtergesellschaften ist zwar gestiegen, aber der Querverbund zwischen verschiedenen Tochtergesellschaften ist noch relativ selten (Dr. Uwe Jönck ist Mitglied des Vorstandes bei der Esso AG Hamburg.).

aus der Muttergesellschaft vermittelt werden<sup>546</sup>. Gerade in bezug auf Polen muß dieser Bereich stärker in die internationale Personalentwicklung einbezogen werden<sup>547</sup>. Aber nicht nur ein "umgekehrter Auslandseinsatz" ist bei der internationalen Personalentwicklung denkbar, sondern weitere Maßnahmen können entscheidend für die interkulturelle Zusammenarbeit in einem deutsch-polnischen Joint Venture sein. Charakteristisch für die internationale Personalentwicklung ist zunächst die Zielgruppe, die nicht auf ein Land beschränkt bleibt, sondern die weltweit tätige Führungs- und Nachwuchskräfte eines Unternehmens umfaßt<sup>548</sup>. Nach Domsch und Ladwig gibt es drei Ansätze für ein internationales Führungskräfte-Training<sup>549</sup>: Das Inhouse-, Transhouse- und Outhouse-Training, wie die folgende Abbildung verdeutlicht:



Quelle: Nach Domsch/Ladwig, 1996, S. 312

Abbildung 28: Klassifizierung der Trainingsorte

Das Inhouse-Training beschreibt alle Maßnahmen in der Mutter- oder Tochtergesellschaft mit jeweils einheimischen Führungskräften. Das Transhouse-Training betrifft die Rotation der Führungskräfte zwischen Deutschland und Polen zu Personalentwicklungszwecken. Das Outhouse-Training betrifft alle Maßnahmen, die in einem Drittland durchgeführt werden. Durch die Ausführungen zum Ablauf der Auslandseinsätze sind einige Bereiche bereits dargestellt worden. Nun sollen kurz die Möglichkeiten einer interkulturellen Personalentwicklung dargestellt werden, und dann speziell auf den Qualifizie-

<sup>546</sup> Vgl. Roessel, 1988, S. 71.

<sup>547</sup> Vgl. Kozminski, 1996, S. 360.

<sup>548</sup> Vgl. auch Herrmann, 1995, S. 227f. Gerade die internationale Personalentwicklung wird bei BMW als Basis zur Schaffung einer multikulturellen Firmenkultur angesehen.

<sup>549</sup> Vgl. Domsch/Ladwig, 1996, S. 311ff.

rungsbedarf polnischer Führungskräfte einzugehen. Die Organisation der Personalentwicklung ist auch eine Aufgabe, die gemeinsam von Mutter- und Tochtergesellschaft wahrgenommen werden sollte, besonders bei der Vermittlung von westlichen Management- und Arbeitsmethoden. Daneben ist die Einarbeitung lokaler Mitarbeiter in der Muttergesellschaft zum Zwecke des Know-how-Transfers eine zentrale Aufgabe, der durch deutsche Expatriates in Polen auch in die andere Richtung erfolgen sollte<sup>550</sup>. Mögliche Entwicklungsmaßnahmen für internationale Aufgaben werden meist im Führungskräftebereich eingesetzt<sup>551</sup>, die die Aneignung von "Internationalität"<sup>552</sup> oder "interkultureller Handlungskompetenz" zum Ziel haben. Eine internationale Personalentwicklung muß das Ziel verfolgen, die Sensibilität für und den Umgang mit der fremden Kultur zu fördern und die Fach- und Berufsqualifikation der betreffenden Führungskräfte zu verbessern<sup>553</sup>. Gerade in einem internationalen Unternehmen ist die Personalentwicklung in besonderer Weise gefordert, um die ethische Sensibilität der Mitarbeiter herauszubilden und ihre moralische Urteilskraft zu fördern. Das erfordert speziell für das internationale Management eine Sensibilisierung für fremde Kulturen, wie sie seit langem auch im Kontext der Unternehmenskulturdebatte gefordert wird<sup>554</sup>.

Personalentwicklung kann außerhalb des Arbeitsplatzes ("off the job"), in in- oder externen Weiterbildungsmaßnahmen, stattfinden. Vorteile sind z.B. der Erfahrungsaustausch und die Entwicklung neuer innovativer Ideen. Sie kann aber auch am Arbeitsplatz ("on the job") stattfinden, wodurch unternehmensspezifische Bedürfnisse besser berücksichtigt, die interne Kommunikation und Kooperation verbessert werden können und die "on the job"-Maßnahmen in der Regel kostengünstiger und kurzfristiger einsetzbar sind<sup>555</sup>. Insgesamt wird zwar die Bedeutung der Personalentwicklung von den meisten Unternehmen erkannt, und auch Maßnahmen verstärkt eingesetzt, aber das heißt nicht, daß Personalentwicklung von den Unternehmen auch strategisch genutzt wird<sup>556</sup>.

<sup>550</sup> Vgl. *Schrade*, 1996, S. 89.

<sup>551</sup> Vgl. *Scholz/Schröter*, 1991, S. 36. Vgl. auch *Baumgarten*, 1995, S. 219ff. Interkulturelles Training wird gerade in bezug auf Auslandseinsätze als ein "one-shot" gesehen. Die Personalentwicklung im internationalen Kontext sollte aber als ein Prozeß aufgefaßt werden.

<sup>552</sup> Vgl. *Kammel*, 1994, S. 603.

<sup>553</sup> Vgl. *Kumar/Karlshaus*, 1992, S. 67.

<sup>554</sup> Vgl. *Steinmann/Olbrich*, 1994, S. 137.

<sup>555</sup> Vgl. *Kammel*, 1994, S. 605. Vgl. auch *Domsch/Ladwig*, 1996, S. 314f. Hier werden alle Formen der Trainingsmaßnahmen (zusätzlich into the job, along the job, near the job und out of the job) auf die internationale Personalentwicklung bezogen.

<sup>556</sup> Vgl. *Holden*, 1991, S. 128. Vgl. auch dazu die Untersuchungen von *Wirth*, Mitarbeiter, 1992, S. 118ff. und *Tung*, 1982, S. 66.

Die interkulturellen Trainingsmethoden können danach unterschieden werden, ob es sich um informationsorientiertes-, um kulturorientiertes- oder um interaktionsorientiertes Training handelt<sup>557</sup>.

- informationsorientiertes Training: Hier werden Daten und Fakten über das Gastland, persönliche Lebensumstände vor Ort, fachliche Aufgaben durch Filme, schriftliche Unterlagen, auslandserfahrene Kollegen, Fallbeispiele für Verhaltensregeln, psychologische Aspekte z.B. für die Bewältigung von Streß und Heimweh einbezogen. Informationsorientiertes Training sollte kurz vor Verlassen des Heimatlandes und kurz nach der Ankunft im Gastland stattfinden.
- kulturorientiertes Training: Dieses soll bei den Führungskräften ein Verständnis dafür erzeugen, in welcher Weise die jeweilige Kultur das Verhalten eines Menschen, seine Wahrnehmung, seine Wertvorstellungen und Bewertungskriterien und sein Selbstverständnis beeinflusst. Dabei spielt die Analyse der eigenen Kultur, die Gegenüberstellung verschiedener Kulturen, Kultursimulationsspiele, Rollenspiele eine Rolle sowie die allgemeine Förderung der interkulturellen Handlungskompetenz. Kulturorientiertes Training eignet sich zur Vorbereitung von Gruppen, die in verschiedene Länder entsendet werden.
- interaktionsorientiertes Training: Dabei werden direkte Kontakte mit Menschen des Gastlandes durch Informationen, Rollenspiele oder Besuche vor Ort hergestellt<sup>558</sup>.
- verstehensorientiertes Training: Das Einleben in eine fremde Kultur geht am schnellsten, wenn der Mitarbeiter auf das fremdkulturelle Orientierungen versteht. (Er sollte wissen, daß sich seine Partner in bestimmten Situationen anders verhalten werden, warum sie sich so verhalten, welches Verhalten von ihm erwartet wird, welche Einstellungen, Bewertungen, Schemata und Skripts er bei seinen Partnern durch bestimmte Verhaltensweisen erzeugt und welcher Nutzen sich aus den kulturdivergenten Orientierungssystemen, Verhaltensregeln und Situationsinterpretationen zur gemeinsamen Zielerreichung ziehen läßt)<sup>559</sup>. Culture Assimilator Training heißt, daß Beschreibungen interkultureller Interaktionssituationen den verschiedenen Erklärungsmöglichkeiten zugeordnet werden<sup>560</sup>.

<sup>557</sup> Vgl. *Thomas/Hagemann*, 1992, S. 184ff. Vgl. auch *Dadder*, 1987, S. 60ff. Zu Vor- und Nachteilen von einem kulturallgemeinen Training und kulturspezifischen Training.

<sup>558</sup> Vgl. *Thomas/Hagemann*, 1992, S. 184ff.

<sup>559</sup> Vgl. *Thomas*, 1995, S. 108f.

<sup>560</sup> Vgl. *Thomas/Hagemann*, 1992, S. 184ff. Zu kulturellen Trainings-Programmen und kulturellem Wissen vgl. auch *Tung*, 1981, S. 70 ff., *Schroll-Machl*, 1995, S. 216f., *Dadder*, 1987, S. 60ff. und *Schoeck*, 1983, S. 159ff.

Der Trainingserfolg hängt dabei von vielen Faktoren ab. Wesentlichen Einfluß haben die Art der Methoden und die Dauer des Einsatzes der einzelnen Methoden. So muß für Filme oder Bücher über das entsprechende Land zwar nicht viel Zeit aufgewendet werden, der Erfolg wird aber sicherlich durch Rollenspiele, Simulationen oder Assessment Center höher sein<sup>561</sup>. Nach der empirischen Untersuchung von Holtbrügge von 18 Joint Ventures deutscher multinationale Unternehmen in verschiedenen osteuropäischen Ländern, ergab sich, daß 14 Joint Ventures eine systematische Personalentwicklung durchführen<sup>562</sup>. Allerdings verfügen nur vier Joint Ventures über eine schriftlich fixierte Personalentwicklungsplanung. Die Personalentwicklung wird hauptsächlich für Führungskräfte durchgeführt und dient dazu, die Kommunikations- und Konflikt-handhabungsfähigkeiten der inländischen Führungskräfte zu entwickeln, deren Denkweisen und kognitive Strukturen denen einer deutschen Führungskraft anzunähern und damit die Interaktion und Kommunikation zwischen in- und ausländischen Führungskräften systematisch zu verbessern. Es zeichnet sich also eher eine langfristige Entwicklungsperspektive ab. Aber auch der kurzfristigen Steigerung der Arbeitsproduktivität und -qualität im gewerblich-technischen Bereich kommt bei der Personalentwicklung eine Bedeutung zu. Bei den Inhalten kommt der Vermittlung von betriebswirtschaftlichen Kenntnissen die größte Bedeutung zu. Aber auch auf technische Kenntnisse, Führungsfähigkeiten, Management Einstellungen und Kommunikationsfähigkeiten wird Wert gelegt. Bei den Methoden stehen neben der regelmäßigen Durchführung von Mitarbeitergesprächen, Fachvorträge, Seminare, Workshops und Lehrgänge im Vordergrund. Maßnahmen der Personalentwicklung "on- bzw. near-the-job" wurden von den untersuchten Joint Ventures aufgrund der hohen zeitlichen Belastung selten genutzt<sup>563</sup>. Bei einem interkulturellen Handlungstraining wird darauf abgezielt, einen Menschen zur konstruktiven Anpassung, zum sachgerechten Entscheiden und zum effektiven Handeln unter fremdkulturellen Bedingungen und in kulturellen Überschneidungssituationen zu befähigen. Das verschmilzt mit der persönlichen Lebensgestaltung im Ausland<sup>564</sup>. Interkulturelles Training ist nicht nur für die Führungskräfte von Bedeutung, die sich auf einen Auslandseinsatz vorbereiten, sondern auch für Teilnehmer international zusammengesetzter Projektgruppen und für solche Mitarbeiter, die in ständigem Kontakt mit dem Ausland stehen. Ein solches Training kann allgemein dazu beitragen, Kooperation, Innovation

<sup>561</sup> Vgl. *Black/Gregersen/Mendenhall*, 1992, S. 97, *Wirth*, Mitarbeiter, 1992, S. 181, *Thomas/Hagemann*, 1992, S. 181ff., *Kammel*, 1994, S. 603, *Herrmann*, 1995, S. 233ff. und *Kothari/Helling*, 1995, S. 174ff.

<sup>562</sup> Vgl. *Holtbrügge*, 1995, S. 37ff.

<sup>563</sup> Vgl. *Holtbrügge*, 1995, S. 170ff.

<sup>564</sup> Vgl. *Thomas*, 1990, S. 150.



und Effektivität innerhalb einer internationalen Organisation zu verbessern<sup>565</sup>. Dabei steht die Vermittlung interkultureller Kompetenz im Vordergrund, wobei die Einübung von Techniken und Geschicklichkeit zur Kommunikation zwischen Kulturen eingeschlossen ist<sup>566</sup>.

Es bestehen unterschiedliche Auffassungen darüber, ob Werthaltungen veränderbar sind und ob interkulturelle Trainings einen Beitrag zu Veränderung leisten können. Durch interkulturelle Trainings können auf jeden Fall die Anpassungsfähigkeit an und das Verständnis für fremde Kulturen erhöht werden sowie interkulturelle Managementfähigkeiten verbessern<sup>567</sup>. Diese interkulturellen Fähigkeiten sollten allen Mitarbeitern und Führungskräften vermittelt werden, die in einem internationalen Unternehmen arbeiten und Kontakt mit anderen Kulturen haben. Für polnische Führungskräfte dürfte das allerdings noch nicht gelten, da zunächst andere Qualifizierungsmaßnahmen im Vordergrund stehen dürften, die im folgenden beschrieben werden.

<sup>565</sup> Vgl. *Wirth*, Mitarbeiter, 1992, S. 181.

<sup>566</sup> Vgl. *Gaugler*, 1993, S. 306.

<sup>567</sup> Vgl. *Hofstede*, 1992, S. 323 und *Wirth*, Mitarbeiter, 1992, S. 192. Anzumerken ist in diesem Zusammenhang inwieweit interkulturelle Kompetenz überhaupt erlernbar ist. Grundsätzlich in Zweifel gezogen werden kann die Erlernbarkeit interkultureller Kompetenz, wenn die stark überzogenen Anforderungen für Auslandsführungskräfte herangezogen werden. Vgl. dazu *Gaugler*, 1994, S. 326. Nach *Adler*, 1986, S. 5 ist jeder Mensch in jeder Kultur bis zu einem gewissen Grad "engstirnig". Engstirnigkeit bzw. "Parochialism means viewing the world solely through one's eyes and perspective. A person with a parochial perspective does not recognize other peoples different ways of living and working, nor that such differences have serious consequences." Nach *Alvesson*, 1993, S. 46ff. wird die westliche Kultur oft als selbstverständlich hingenommen. Vgl. auch *Thorborg*, 1991, S. 19. Ethnozentrismus bedeutet, daß die eigene Kultur anderen gegenüber als überlegen angesehen wird. Dieses kann sich in Inflexibilität, Besserwisserei, mangelndem Respekt, Arroganz und auch Ignoranz äußern. Vgl. auch die Untersuchung von *Deshpande/Viswesvaran*, 1992, S. 295ff, in der eine Literaturanalyse zum Thema "cross-cultural training" durchgeführt wurde, die ergab, daß "cross-cultural training" einen Einfluß auf die Entwicklung von interkulturellen Fähigkeiten hat, besonders auf interkulturelle Anpassungsfähigkeit und Arbeitsleistung der Personen. Vgl. auch *Boehm-Tettelbach/Wichmann*, 1994, S. 352ff. beschreiben Maßnahmen zur Entwicklung interkultureller Kompetenz bei der Deutschen Aerospace AG (Dasa), wie Workshops, interkulturelle Organisationsentwicklungsprozesse und ein Forschungsprojekt zum Thema interkulturelles Verhaltenstraining. Vgl. dazu auch die Untersuchung von *Pruegger/Rogers*, 1994, S. 369ff., in der zwei Methoden der Vermittlung interkultureller Kompetenz verglichen werden.



### *Personalentwicklung für polnische Führungskräfte*

Qualifizierungsprozesse der polnischen Führungskräfte können zum einen in Polen stattfinden und intern oder extern oder, wie bereits vorher beschrieben, im deutschen Unternehmen. Wirkungszusammenhänge von Personalentwicklung in unterschiedlichen Gesellschaftssystemen, speziell im Ost-West-Vergleich, sind bisher weder in der wissenschaftlichen Diskussion noch in der Personalentwicklungspraxis ausreichend untersucht worden. Eine Analyse scheint vor dem Hintergrund der aktuellen Entwicklung zur Einführung der sozialen Marktwirtschaft in den osteuropäischen Ländern besonders interessant<sup>568</sup>. In der deutschen und polnischen Literatur der Personalentwicklung besteht eine weitgehende Übereinstimmung<sup>569</sup>. Kirsch kommt in einer empirischen Untersuchung zum Thema der Personalentwicklung in polnischen und westdeutschen Unternehmen zu dem Ergebnis, daß die Ziele der Kaderentwicklung im wesentlichen den Zielen in deutschen Unternehmen entsprechen. In allen befragten polnische Betrieben werden strukturierte Mitarbeitergespräche (jeweils nach einem halben bis zu einem Jahr) mit den förderungswürdigen Mitarbeitern als Voraussetzung für die erfolgreiche Gestaltung der Kaderentwicklung angesehen. Die Mitarbeiterbeurteilung (einmal jährlich) bildet die Basis für die Kaderentwicklung. Hauptzielgruppe ist die Ebene vom Meister bis zum stellvertretenden Direktor. Die Aufgabe des Vorgesetzten ist auf die Mitarbeiterbeurteilung begrenzt. Neben den Mindestanforderungen für bestimmte Führungspositionen gibt es Faktoren, die empfohlen bzw. im Betrieb selbst festgelegt werden, wie ideologische, politische und moralische Eigenschaften. Ausgewählt werden die Mitarbeiter anhand der Mitarbeiterbeurteilung. Vereinzelt wird auch ein "Konkurs" durchgeführt (das dem Assessment Center entspricht)<sup>570</sup>. Vor den Reformen wurde die Personalfunktion in polnischen Unternehmen durch ideologische und politische Gründe beherrscht. Die Partei hatte besonderen Einfluß auf die Auswahl der Führungs-

<sup>568</sup> Vgl. Kirsch, 1991, S. 1.

<sup>569</sup> Vgl. Kirsch, 1991, S. 304ff. Der Untersuchungszeitraum betrug 7 Jahre. Ziel der Untersuchung war, einen Vergleich der Personalentwicklung in beiden Ländern zu ziehen. Strukturierte Interviews wurden mit Führungskräften aus Polen und Deutschland durchgeführt.

<sup>570</sup> Vgl. Kirsch, 1992, S. 209f. Vgl. auch Zoepf, 1996, S. 83. Dabei muß aber auch beachtet werden, daß eine sozialistische Personalentwicklung vorlag, d.h. die Auswahl und Förderung der als politisch besonders zuverlässig geltenden Mitarbeiter wurde durchgeführt. Vgl. auch Ranft, 1990, S. 50. Sie beschreibt den neuen Stellenwert der Aus- und Weiterbildung in der ehemaligen DDR durch die Ausweitung des Dienstleistungssektors und durch den Einsatz neuer Technologien und Techniken, die auf die Aufgaben und Anforderungen der Mitarbeiter wirken, sowie die neuen Aufgabenstellungen bei der Rekrutierung und der Auswahl von Personal. Diese Aspekte sind teilweise auch für Polen relevant.

kräfte. Das Führungsverhalten etablierte sich durch eine Kombination zentralistischer Direktiven mit einer enormen Bürokratie und passiven Verhaltens-tendenzen der Untergebenen. Über alle Hierarchiestufen dominierte eher ein autoritärer Führungsstil<sup>571</sup>. Im Zuge der Reformen erfolgten in den letzten Jahren wesentliche Veränderungen im Personalbestand der Unternehmen (Personalabbau). Parallel kam es zu einem beachtlichen Personalwechsel, besonders bei den Direktoren. Auch die Personalentwicklung befindet sich im Wandel.

Dabei wird von den Schulungsprogrammen, die osteuropäischen Mitarbeitern zur Verfügung gestellt werden, wahrscheinlich der Erfolg oder Mißerfolg eines Unternehmens abhängen. Westliche Firmen sollten von Anfang an planen, ihre Mitarbeiter kontinuierlich aus- und weiterzubilden, um ihnen einerseits die Kultur und das Know-how ihres Unternehmens zu vermitteln, und um andererseits den Mangel an Können und Erfahrung auszugleichen<sup>572</sup>. Es können lokale Schulungszentren und Ressourcen genutzt werden, da durch die Veränderungen in Osteuropa viele Managementschulen und ähnliche Organisationen gegründet wurden. Bisher gibt es mehr externe Weiterbildungsmöglichkeiten als im Unternehmen. In Polen waren 1993 etwa 450-600 Weiterbildungsinstitutionen tätig. Die wichtigsten Bereiche sind Ökonomische Diagnostik, Marketing, Unternehmensstrategie und Privatisierung sowie Fremdsprachen<sup>573</sup>. Außerdem sind Schulungen im Ausland sehr wichtig, da dadurch das Zugehörigkeitsgefühl gefördert und die Kultur des Unternehmens besser vermittelt werden. Besonderen Wert muß auf Schulungen im Finanzbereich und Marketingbereich gelegt werden, da im technischen Bereich und Fertigungsbereich ein hohes Niveau vorliegt. Aber auch die allgemeinen Geschäftsbereiche dürfen nicht vernachlässigt werden, da die Mitarbeiter meist nicht mit den Grundlagen westlicher Geschäftspraktiken vertraut sind. Zusätzlich sollte auch immer Fremdsprachenunterricht angeboten werden<sup>574</sup>. Von besonderer Wichtigkeit sind die Fähigkeiten, eine kulturverträgliche und -begründende Organisationsentwicklung durchführen zu können. Darüber, daß in Osteuropa überhaupt ein Bedarf an Managementtraining besteht, herrscht weitgehend Einigkeit<sup>575</sup>. Von den Osteuropäern selbst wird die Ausbildung von Führungskräften

<sup>571</sup> Vgl. *Reber/Jago/Böhnisch*, 1993, S.237f. und auch *Kunz/Meiser*, 1994, S. 329.

<sup>572</sup> Vgl. o. V., Ostwirtschaftsreport, 1993, S. 92.

<sup>573</sup> Vgl. *Listwan*, 1993, S. 462f. Vgl. dazu auch o. V., Akademie, 1992, S. 9f. beschreibt die Aktivitäten der Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft in Bad Harzburg in Polen, besonders im Gebiet der Industriestadt Kattowitz.

<sup>574</sup> Vgl. Vgl. o. V., Ostwirtschaftsreport, 1993, S. 129.

<sup>575</sup> Vgl. dazu auch o. V., Führungskräfte fehlen, 1992, S. 1. Nach einer 1992 durchgeführten empirischen Untersuchung von *Tamm*, 1993, S. 231f. von 146 Joint Ventures in der ehemaligen CSFR wurde der Aus- und Weiterbildung in den Joint Ventures allerdings noch eine geringe Bedeutung beigemessen.

als entscheidender Baustein zur Etablierung einer Marktwirtschaft eingeschätzt. Der Bedarf muß allerdings spezifiziert werden<sup>576</sup>.

Zusätzliches Training für die Mitarbeiter aus Osteuropa ist notwendig, um die Beherrschung der im Unternehmen gebräuchlichen modernen technischen Mittel und Methoden und die Sprache zu lernen. Der gleichberechtigte Umgang miteinander muß trainiert und die Identifikation mit den Unternehmenszielen gewährleistet werden<sup>577</sup>. In den Seminaren muß ein neues Denken bei den Teilnehmern erzeugt werden. Die Vorteile der Marktwirtschaft, die Freiheit des Wirtschaftssystems, aber auch die Schutzfunktionen der demokratischen Wirtschaftsordnung müssen verständlich nachvollziehbar demonstriert und vermittelt werden<sup>578</sup>. Dabei sind Gebiete der Personalführung relevant, aber auch des Denkens, Entscheidens und Handelns in strategischen und marktorientierten Kategorien, des grundsätzlichen Wandels von bürokratischen zu flexiblen, am Markt ausgerichteten Verhaltensweisen. Des weiteren fehlen angesichts kaum vorhandener privater und beruflicher Auslandserfahrung die für ein internationales Management erforderlichen Verhaltenskompetenzen. Außerdem ist es notwendig, eine Bereitschaft zu situativem Denken zu vermitteln, das an unterschiedlichen Alternativen ausgerichtet ist und Mitarbeiter und Marktteilnehmer als eigenständige, individuelle Akteure akzeptiert. Dies steht im Gegensatz zu der bisherigen Orientierung an festgelegten Normen und Plänen und dem damit verbundenen Verzicht auf Eigeninitiative und Selbständigkeit<sup>579</sup>. Ähnlich wie das Marketing bilden auch Fragen des internationalen Managements einen wichtigen Bestandteil des Bildungsbedarfs osteuropäischer Führungskräfte. Personalwirtschaftliches Wissen ist zwar

<sup>576</sup> Vgl. *Pieper*, 1993, S. 5.

<sup>577</sup> Vgl. *Maderthaner*, 1992, S. 207f. Nach einer Analyse von verschiedenen Fallstudien beschreiben *Mroczkowski/Sood/Grabowski/Kulawczuk*, 1995, S. 227 spezielle Qualifikationen für osteuropäische Führungskräfte, wie u. a. eine Marketing-Mentalität und die Möglichkeit ihrer Integration in die Wettbewerbsstrategie und der Schnittstellenschaffung mit anderen funktionalen Aktivitäten. Vgl. auch *Holtbrügge*, Beschaffung, 1996, S. 75. Die Mehrheit der Arbeitskräfte ist vorwiegend an orthodoxe sozialistische Arbeitsmethoden, aber nicht an moderne Produktions- und Kommunikationstechnologien gewöhnt. In vielen Branchen herrscht ein extremer Mangel an qualifizierten Spezialisten. Außerdem hat die Mehrheit der Führungskräfte keine Erfahrung im Umgang mit westlichen Managementtechniken und Produktionskonzepten. Der Erfahrungsschatz der meisten Fach- und Führungskräfte beschränkt sich damit auf Branchenkenntnisse, persönliche Kontakte zu wichtigen Funktions-trägern und ein zur Bewältigung der alltäglichen Probleme der Mangelwirtschaft unerläßliches Organisations-talent.

<sup>578</sup> Vgl. *Müller*, 1993, S. 111.

<sup>579</sup> Vgl. *Pieper*, 1993, S. 72f.

vorhanden, aber weitaus weniger ausdifferenziert als im Westen<sup>580</sup>. Die osteuropäischen Führungskräfte sind überall dort gut einsetzbar<sup>581</sup>, wo ihnen klare Zielvorgaben und Rahmenbedingungen vorgegeben werden. Sie haben eindeutige Schwächen in Bereichen, wo sie auf sich allein gestellt sind und neue Lösungen ohne Zielvorgabe kreieren müssen. Auch wenn das Führungswissen der Ostmanager vielfach nicht einsetzbar ist, verfügen sie dennoch über eine hohe Motivation und auch über eine besonders hohe Kreativität<sup>582</sup>. "Without effective management it will be difficult to realize the transformation of the polish economy, which in turn will lead to further political crisis. Poland need to develop managers who are highly motivated, expereinced, educated and success- oriented"<sup>583</sup>.

Aus diesen Darstellungen zeigt sich, daß für die Zusammenarbeit von Deutschen und Polen auf betrieblicher Ebene eine Beschäftigung mit den hier dargestellten Feldern des interkulturellen Personalmanagement notwendig wird. Die dargestellten Aspekte des Personaleinsatzes, des Auslandseinsatzes und der Personalentwicklung werden durch die Befragung empirische überprüft. Dadurch soll die Relevanz dieser Personalmanagementaktivitäten für deutsch-polnische Unternehmen aufgezeigt werden. Insgesamt wird in der folgenden empirischen Untersuchung festgestellt, ob nun die vorangegangenen beschriebenen Einflüsse und Bestimmungsfaktoren der interkulturellen Zusammenarbeit auch in der praktischen Ausgestaltung bei deutschen Investitionen in Polen einbezogen werden.

<sup>580</sup> Vgl. *Pieper*, 1993, S. 39ff. und *Kasperson/Dobrzynski*, 1995, S. 135. Vgl. auch *Eckert*, 1990, S. 119. Er weist für die Managementausbildung in der ehemaligen CSFR auf das fehlende Kostenbewußtsein und den verschwenderischen Umgang mit Ressourcen hin.

<sup>581</sup> Vgl. o. V., 1989, S 231. Bezogen auf die osteuropäischen Mitarbeiter hat eine 1988 durchgeführte Untersuchung in Joint Ventures ergeben, daß 16 der 20 österreichischen Führungskräfte mit der Arbeitsmoral der östlichen Mitarbeiter nicht zufrieden sind und zusätzlich durch Auslandsreisen, Geldprämien, Sachprämien und Schulungen motivieren. Eine Untersuchung von *Paape*, 1995, S. 219ff. von 109 deutsch-ungarischen Joint Ventures ergab allerdings, daß sowohl die Arbeitsmoral als auch die Qualifikation der Mitarbeiter als mindestens befriedigend bezeichnet wurde. Vgl. o. V., 1989, S. 144. Häufig wird die fehlende Initiative und Risikobereitschaft der Mitarbeiter bemängelt für die osteuropäischen Fach- und Führungskräfte.

<sup>582</sup> Vgl. *Herlinghaus/Stolzenburg*, 1995, S. 77.

<sup>583</sup> *Kozdroj-Schmidt/Fleet*, 1995, S. S. 39f.

### **3. Die empirische Untersuchung als Erklärungsansatz**

Nachdem nun die theoretisch relevanten Faktoren eingegrenzt und analysiert wurden, folgt die praktische Überprüfung der Relevanz der Untersuchungsbereiche durch die empirische Untersuchung. Zunächst werden das Untersuchungsdesign mit der genauen Ausgestaltung der Interviews, die Durchführung einer Voruntersuchung (Pretest), die Auswertungsmethodik sowie die beteiligten Unternehmen und Personen beschrieben. Die Erhebung der Daten erfolgte mittels leitfadengestützter Interviews. Diese Erhebungsmethode wurde gewählt, um auch qualitative Daten zu erhalten. Die empirische Konzeption sieht vor, quantitative statistische Verfahren einzusetzen und qualitative Aspekte auszuwerten. Nachdem die Auswertungsmethodik sowie der Pretest erläutert wurden, erfolgt die Darstellung der Ergebnisse der empirischen Untersuchung, wobei zunächst allgemeine Ergebnisse und Auswirkungen auf die Zusammenarbeit im Bereich des polnischen Transformationsprozesses erläutert werden. Nachdem die empirisch identifizierbaren Aspekte der Unternehmens- und Landeskultur analysiert wurden, werden die Beurteilung der Zusammenarbeit sowie die Ausprägungen der relevanten Personalmanagementbereiche und ihre Gestaltungsmöglichkeiten untersucht. Insgesamt werden die relevanten Einflüsse auf die Zusammenarbeit und ihre Gestaltungsmöglichkeiten, wie im theoretischen Teil erarbeitet wurde, dargestellt.

#### **3.1. Untersuchungsdesign**

Die empirische Untersuchung basiert auf insgesamt 65 Interviews in 37 Unternehmen. Befragt wurden deutsche Unternehmen, die in Polen in Form einer Tochtergesellschaft oder eines Joint Ventures investiert haben, sowie polnische Unternehmen mit einem deutschen Partnerunternehmen. Die befragten Personen waren entweder deutsche Führungskräfte im deutschen Unternehmen, die für das polnische Unternehmen verantwortlich waren, oder deutsche Führungskräfte im polnischen Unternehmen oder polnische Führungskräfte im polnischen Unternehmen. Die Befragung sollte nicht nur einseitig aus der Sicht der deutschen Stammhäuser erfolgen. Aus dem Grund wurden ebenso die polnischen Partner- und Tochterunternehmen befragt. Zum einen können damit Daten erfasst werden, die aus der Sicht der Zentrale eher einen Überblick über die Gesamtkonzeption und die beabsichtigten Wirkungen von Koordinationsinstrumenten geben können, zum anderen sollten aber auch

Informationen über die in Polen eingesetzten Personalinstrumente gesammelt und ihre Wirkungen auf die Zusammenarbeit der von der Zentrale gesteuerten Vorgaben und Instrumente beurteilt werden<sup>584</sup>. Um beide Sichtweisen vergleichen zu können, wurden die Interviewleitfäden für beide Zielgruppen gleich gestaltet. Die Befragung wurde jeweils auf den Arbeitsort und die Nationalität der jeweilig befragten Person bezogen. Diese erhobenen Daten werden auf verschiedene Weise verglichen:

- Zwischen den in Deutschland und in Polen arbeiteten Führungskräften und den Pendlern ohne Berücksichtigung der Nationalität
- Zwischen den in Deutschland und in Polen arbeiteten Führungskräften und den Pendlern mit Berücksichtigung der Nationalität
- Zwischen deutschen und polnischen Führungskräften ohne Berücksichtigung des Arbeitsortes
- Zwischen deutschen und polnischen Führungskräften mit Berücksichtigung des Arbeitsortes

### 3.1.1. Untersuchungsgegenstand

Die Inhalte beziehen sich auf die im theoretischen Teil dieser Arbeit erarbeiteten Bereiche der Zusammenarbeit, des Personalmanagements, der Kultur und des Transformationsprozesses in Polen. Da die verschiedenen Aspekte des Personalmanagements, der Kultur und der spezifischen Situation in Polen einen bedeutsamen Einfluß auf die Zusammenarbeit der Führungskräfte und der Unternehmen haben (wie im theoretischen Teil ausgeführt wurde), werden alle Bereiche auf die Probleme der Zusammenarbeit bezogen, um die relevanten und beeinflussbaren Bereiche zu identifizieren.

Darauf aufbauend folgt eine Analyse dieser Situation, um daraus Empfehlungen für erfolversprechende Personal- und Kulturstrategie zu entwickeln, die Probleme der Zusammenarbeit reduzieren können. Die Analyse beschränkt sich bei den Personalmanagementaktivitäten auf den Personaleinsatz, den Auslandseinsatz und die Personalentwicklung, da davon auszugehen ist, daß diese Bereiche der Personalarbeit entscheidend für die Art der Zusammenarbeit und der Kommunikation sind. Besonders wichtig sind auch die Einstellungen und das Verhalten der Mitarbeiter, da der Umgang miteinander eine entscheidende Rolle für die Zusammenarbeit spielt. Für diese Untersuchungen ist die kulturelle Situation in beiden Unternehmen elementar, da die Maßnahmen in unterschiedlichen kulturellen Umfeldern stattfinden und die Mitarbeiter von diesen unterschiedlich geprägt sind. Diese Unterschiede in den kulturellen Umfeldern können den Erfolg des Auslandsengagements in

<sup>584</sup> Vgl. Wolf, 1994, S. 102ff.

Frage stellen. Die Analyse der kulturellen Situation erfaßt die Einschätzung der Wichtigkeit der kulturellen Bereiche für die Zusammenarbeit von den Interviewpartnern oder dem Unternehmen im allgemeinen. Es wird keine vollständige Erfassung der polnischen Landeskultur bzw. der Unternehmenskulturen vorgenommen, da dieses durch eine so angelegte Befragung auch nicht möglich wäre. Deshalb ist nur die Höhe der Einbeziehung der kulturellen Faktoren in die entsprechenden hier beleuchteten Aktivitäten in deutsch-polnischen Kooperationen interessant.

Der Interviewleitfaden ist in deutscher und polnischer Sprache im Anhang II wiedergegeben. Die Ausgestaltung und Organisation der Interviews wird in den nächsten Abschnitten beschrieben. Vor der Durchführung der Interviews wurde ein Pretest durchgeführt, um festzustellen, ob die theoretisch identifizierten Aspekte auch in der Praxis von Interesse sind und ob die Entwicklung der Fragen auch die erwünschten Antworten ergeben. Außerdem sollten so die Aktualität und Unerforschtheit der Thematik eingegrenzt werden.

### **3.1.2. Pretest zur Identifizierung der praktischen Relevanz**

Diese Vorstudie, im Dezember 1993 in Warschau, hatte zum Ziel, zunächst Kontakte zu deutsch-polnischen Unternehmen zu knüpfen und mit Vertretern dieser Unternehmen Interviews durchzuführen, die einen Überblick der Situation von Joint Ventures in Polen geben sollten. Die Kontaktaufnahme von Deutschland aus hat sich aus technischen Gründen als schwierig erwiesen, daher wurden die Kontakte bewußt erst vor Ort in Warschau geknüpft. Innerhalb von drei Tagen konnten 12 Interviews bzw. Gespräche und etliche telefonische Gespräche geführt werden. Als Forschungsmethode wurden leitfadengestützte Interviews durchgeführt, die entweder auf deutsch oder englisch geführt wurden. Die Frageninhalte bezogen sich hauptsächlich auf die Zusammenarbeit in bestimmten Bereichen zwischen dem polnischen Unternehmen (Tochterunternehmen oder Joint Venture) und einem deutschen Partnerunternehmen. Außerdem wurde nach der Zusammenarbeit zwischen deutschen und polnischen Führungskräften in Polen gefragt.

#### ***Struktur der befragten Unternehmen und Personen***

Befragt wurden Führungskräfte in Unternehmen verschiedener Art und Branchen, die kaum vergleichbar waren. Die Bandbreite schwankte zwischen einer Repräsentanz mit sechs Mitarbeitern und einem Tochterunternehmen eines internationalen Konzerns mit mehreren tausend Mitarbeitern. Bedingt durch die Kürze der Zeit war es nicht möglich, Kriterien zur Vergleichbarkeit



der Interviews anzuwenden (z.B. Mitarbeiterzahl, Größe etc.). Die Interviewpartner in den Unternehmen waren zum Teil Mitglieder der Geschäftsführung, zum Teil kamen sie auch aus der zweiten Führungsebene (vor allem in den größeren Unternehmen). Die Nationalität der interviewten Personen war in den meisten Fällen deutsch. Es gab zwei polnische Interviewpartner, einen französischen, und einer der Interviewten machte keine Angabe zu seiner Nationalität. Die Vorgabe, in jeweils einem Joint Venture einen deutschen und einen polnischen Manager zu interviewen, konnte nicht durchgehalten werden. Das lag zum einen an der kurzfristigen Terminierung und zum anderen daran, daß es in den meisten Fällen keinen polnischen Mitarbeiter auf gleicher Ebene gab. Die meisten der deutschen Interviewpartner waren erst seit kurzer Zeit in Polen tätig (zwischen drei Monaten und zwei Jahren), einige hatten schon vorher Auslandserfahrung.

### *Ergebnisse der Befragung*

Die folgenden Ergebnisse der Voruntersuchung beziehen sich nur zum Teil auf die im ersten Teil dargestellten Untersuchungsbereiche. Aber durch diesen Pretest konnte die Relevanz des Themas für deutsch-polnische Unternehmen bewiesen werden. Es bestand seitens der Gesprächspartner generell ein großes Interesse an der Fragestellung. Die Vertreter der Unternehmen waren auch bereit, kurzfristig für Gespräche zur Verfügung zu stehen. Die Idee des Forschungsthemas wurde also auch in der Praxis unterstützt.

Viele der deutschen Unternehmen haben zunächst Repräsentanzen gegründet, um die Entwicklung des polnischen Marktes zu beobachten. Diese sind in der Regel recht klein. Auch Handelsvertretungen haben zumeist wenig Mitarbeiter. Es gab aber auch Joint Ventures im produzierenden Gewerbe, die mehr Mitarbeiter (bis zu 2000) beschäftigen. Die Initiative ging bei den meisten vom westlichen Partner aus. Da hauptsächlich westliche Führungskräfte befragt werden, konnte die polnische Sichtweise nicht einbezogen werden. Als Motiv, in Polen zu investieren, wurde vor allem die Größe des polnischen Marktes genannt.

Der Begriff "Joint Ventures" wurde von den interviewten Personen selbst in unterschiedlichen Bedeutungen gebraucht. Einige benutzten ihn im Zusammenhang mit der Rechtsform des Unternehmens, andere in der hier verwendeten Bedeutung. Der Begriff "Joint Ventures" wird also hier nicht auf Rechtsformen bezogen, sondern auch auf andere Kooperationsformen bis zum Tochterunternehmen.

Das Anliegen dieses Pretests war es, die tatsächliche Kooperation zwischen

- polnischen und deutschen Mitarbeitern im Unternehmen und
- dem polnischen Unternehmen und dem deutschen Partnerunternehmen zu untersuchen.

### *Zusammenarbeit*

Informationsaustausch gab es bei allen Befragten auf verschiedenen Ebenen. Behindert wurde die Kommunikation immer noch durch technische und sprachliche Probleme, obwohl die in ausländischen Unternehmen beschäftigten Polen entweder deutsch oder englisch, manchmal auch französisch sprachen. Entscheidungen waren innerhalb eines (meist vom westlichen Partner vorgegebenen) Budgets dem polnischen Unternehmen überlassen, über größere Investitionen entscheidet der westliche Partner in Absprache mit dem polnischen Partnerunternehmen. Der Grad an Kontrolle durch den westlichen Partner scheint vom Erfolg des polnischen Unternehmens abhängig zu sein. In allen befragten Unternehmen hatten die westlichen Partner eine kontrollierende Mehrheit.

### *Personalmanagement*

Die Geschäftsführer waren meistens nicht polnischer Nationalität. Aber nach einer Aufbau- und Einarbeitungsphase war bei den meisten der befragten Unternehmen geplant, die deutschen Führungskräfte durch polnische zu ersetzen. Über die Qualifikationen der polnischen Mitarbeiter gab es sehr unterschiedliche und zum Teil auch widersprüchliche Aussagen, die sowohl positiv als auch negativ waren. Die Qualifikationen wurden aus westlicher Sichtweise beurteilt und wichtige Qualifikationen (z.B. Kenntnisse polnischer Besonderheiten) möglicherweise noch gar nicht wahrgenommen. Dabei wurde die Beurteilung der Qualifikationen von den konkreten individuellen (und kurzfristigen) Erfahrungen geprägt. Nach der Aussage eines Interviewpartners sind Hochschulabsolventen sehr gefragt, nach Aussage eines anderen haben sie aber zunächst nicht die notwendigen fachlichen Qualifikationen (z.B. im Bereich Marketing und in allen "sozialistischen Fachgebieten" gibt es Defizite). Nach der Aussage eines anderen Interviewpartners gab es Sprachprobleme (keiner der deutschen Interviewpartner sprach polnisch, die Sprachprobleme bezogen die Interviewpartner auf die polnischen Mitarbeiter), es gibt keine Manager mit Erfahrung in Bereichen wie z.B. Marketing, außer einigen wenigen, die schon vorher für westliche Unternehmen gearbeitet haben.

Insgesamt wurde der persönliche Kontakt mit Geschäftspartnern nach Aussage mehrerer Interviewpartner für Polen als sehr wichtig beurteilt. Deutsche, die dort arbeiten, haben sich darauf eingestellt. Aufgrund der (aus deutscher Sichtweise) immer noch chaotischen Situation wird auch Flexibilität als sehr wichtig angesehen. Das könnte erklären, warum es kein Problem war, innerhalb eines Tages vor Ort alle Interviewtermine zu bekommen.

### *Fazit*

Der Pretest spiegelt die Vielfalt der Aktivitäten von Unternehmen in einer sich stark verändernden Gesellschaft wider. Man kann daher keine konsistenten Aussagen erwarten. Insgesamt muß man die Ergebnisse relativieren: Aufgrund der Verschiedenartigkeit der Unternehmen und Interviewpartner sind vergleichende Aussagen nicht möglich. Es war auch nicht das Ziel der Untersuchung, vergleichende Aussagen zu machen. Vielmehr sollte in einer Vorstudie möglichst die ganze Breite der Möglichkeiten und Aussagen erfaßt werden, um die Relevanz und das Interesse am Thema zu erkunden. Die Vielfalt der von den Interviewpartnern angesprochenen Personalprobleme liegt bestimmt zum Teil an der Verschiedenartigkeit der Unternehmen, zum Teil aber sicher auch daran, daß es diese Problemvielfalt tatsächlich in der sich entwickelnden Zusammenarbeit zwischen deutschen und polnischen Unternehmen und den beteiligten Führungskräften gibt. Aus diesem Grund wurde auch die Befragung der im folgenden beschriebenen Untersuchung explorativ angelegt, um möglichst viele qualitative Daten einzubeziehen und so die Verschiedenartigkeit der möglichen Probleme aufzunehmen, um diese dann in den Gesamtzusammenhang zu integrieren. Zunächst werden die Formen der Datenerhebung und -auswertung beschrieben sowie die Hypothesenbildung, worauf dann die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse bezogen auf die im ersten Teil der Untersuchung relevanten Felder folgt.

#### **3.1.3. Befragungsinstrument und Datenerhebung**

Die Konzeption der empirischen Studie sieht vor, daß aufgrund der relativen Unstrukturiertheit der Thematik qualitative Aspekte im Vordergrund stehen, dort aber, wo es sinnvoll ist, auch quantitative Aspekte in die Auswertung einbezogen werden. Für die Situation von deutsch-polnischen Joint Ventures ist eine explorative Studie angezeigt, weil das Untersuchungsfeld ein sehr heterogenes und sich schnell veränderndes ist.

Für die Erhebung der Daten wurde die Interviewmethode gewählt. Mit dieser Methode lassen sich qualitative Aspekte besser herausarbeiten, aber es

ist gleichzeitig möglich, auch statistisch auswertbare Daten zu bekommen. Gegen einen standardisierten Fragebogen spricht vor allem die Heterogenität des Untersuchungsfeldes. Für dieses Sample ist bei der Erhebung der Daten durch Interviews auf offene Fragen zu achten, da es bei einer explorativen Studie vor allem auch darauf ankommt, die Zahl der Perspektiven möglichst groß zu belassen. Der Ansatz der spiegelbildlichen Befragung von deutschen Mutterunternehmen und polnischen Joint Ventures erfordert eine relativ homogene Stichprobe. Es zeigte sich, daß eine derart homogene Stichprobe in einer dynamischen Situation, wie sie derzeit in Polen herrscht, nicht zu finden ist<sup>585</sup>. Dieser Umstand wurde in der Auswertung der Daten berücksichtigt. Die Befragung gilt als das Standardinstrument empirischer Forschung bei der Ermittlung von Fakten, Wissen, Meinungen, Einstellungen oder Bewertungen<sup>586</sup>. Durch die Befragung in Form von persönlichen Interviews kann auf unerwartete Antworten näher eingegangen werden, und interessante Aspekte können vertieft werden. Das wäre bei einer postalischen Befragung nicht möglich gewesen. Diese schied aber auch aus dem Grund der Unzuverlässigkeit der Postbeförderung in Polen aus. Auch auf eine telefonische Befragung wurde aufgrund der Komplexität und des Umfanges der Problemstellung verzichtet. Persönliche Interviews bieten außerdem die Möglichkeit, Erkenntnisse aus bereits geführten Interviews mit einzubeziehen, so daß eine fortschreitende Verbesserung des Untersuchungsdesigns möglich ist. Außerdem können bei persönlichen Interviews auch aktuelle Aspekte und praktische Erfahrungen einbezogen werden<sup>587</sup>. Dabei wurden strukturierte Interviews (Verwendung eines Fragebogens) durchgeführt, wobei die Reihenfolge der Fragen variiert und auf einzelne Aspekte näher eingegangen werden kann (halbstrukturiert). Durch das Intensivieren einzelner Fragestellungen konnten mehr qualitative Aspekte erfaßt werden. Dabei wurden nur offene Fragen (keine Festlegung auf vorgegebene Antwortalternativen) eingesetzt, wobei aber auf eine nachträgliche Kategorisierung der Antworten nicht verzichtet wurde<sup>588</sup>. Den Befragten standen beim Antworten alle Freiheitsgrade offen, während die Freiheitsgrade des Interviewers durch den vorgegebenen Leitfaden eingeschränkt werden. Dabei kann direkt überprüft werden, ob der Befragte alles verstanden hat, der Befragte kann subjektive Perspektiven und Meinungen offenlegen, er kann selbst Zusammenhänge und damit größere kognitive Strukturen im Interview entwickeln, und die konkreten Bedingungen im Interview können thematisiert werden<sup>589</sup>. Es wurde im wesentlichen darauf verzichtet, vorgegebene

<sup>585</sup> Vgl. Wolf, 1994, 103f.

<sup>586</sup> Vgl. Schnell/Hill/Esner, 1988, S. 294.

<sup>587</sup> Vgl. Holtbrügge, 1995, S. 41ff.

<sup>588</sup> Vgl. Atteslander/Kopp, 1984, S. 150ff. und Kromrey, 1990, S. 212.

<sup>589</sup> Vgl. Fontanari, 1996, S. 236 "problemzentriertes Interview". Vgl. dazu auch Kromrey, 1990, S. 204ff. Grundsätze der Frageformulierung: einfache Formulierung

Antworten einzubinden, um den Befragten nicht von vornherein in eine bestimmte Richtung zu lenken. Außerdem sollte damit eine offene und natürliche Kommunikationssituation geschaffen werden. Durch Interviews kann natürlich ein nicht so großer Kreis von Teilnehmern einbezogen werden, besonders, wenn die Interviews in verschiedenen Ländern stattfinden sollen. Ein Problem sind auch die geographische Entfernung und die Erreichbarkeit der Befragten, so daß Joint Ventures in abgelegenen Standorten in Polen nicht in die Untersuchung einbezogen werden konnten. Dabei spielt auch das Zeitproblem eine Rolle, da persönliche Gespräche immer auch für den Befragten länger dauern, als auch für den Interviewer einen erheblichen Zeitaufwand bedeuten. Die Interviews nahmen zwischen 1-2 Stunden Zeit in Anspruch und wurden auf Tonband vollständig aufgenommen.

### 3.1.4. Möglichkeiten der Auswertungsmethodik

Die aufgenommenen Interviews wurden vollständig dokumentiert, und es erfolgte soweit wie möglich eine Kategorisierung bzw. Zusammenfassung der Antworten. Bei der Auswertung der Daten ging es um "verstehendes Erklären von Handlungen"<sup>590</sup>, um daraus Handlungsempfehlungen abzuleiten. Deshalb wurden die ermittelten Daten zunächst qualitativ ausgewertet. Bei bestimmten Aspekten oder Kombinationen von Ausprägungen werden quantitative Verfahren zur Interpretation hinzugezogen, bei denen aber Einschränkungen zu beachten sind, die im folgenden genauer erläutert werden.

Doch zunächst zur qualitativen Analyse. Im Unterschied zur quantitativen Analyse kann eine qualitative Analyse nach Mayring nach folgenden Gesichtspunkten durchgeführt werden<sup>591</sup>:

- Unterscheidung der Begriffsformen, d.h. daß keine Zahlen und deren Verknüpfungen durch mathematische Operationen bei der Erhebung oder Auswertung verwendet werden.

---

gen, eindeutige Fragen, nur eine Frage zur Zeit, keine Überforderung des Befragten, keine Suggestivfragen sowie die Art der Frageformulierung, wie direkte oder indirekte Fragen, einschließlich der schwierigen Fragen, die sich auf Themen beziehen, zu denen nicht gerne Stellung genommen wird, und nach der Funktion der Fragen im Gesamtfragebogen, wie Einleitungs- und Übergangsfragen, Filterfragen, um bestimmte Untergruppen zu bilden Folgefragen, Sondierungsfragen und Kontrollfragen.

<sup>590</sup> Vgl. dazu Müller-Koch, 1991, S. 30ff. und 48ff. Im Gegensatz zu den Naturwissenschaften erklärt in den Sozialwissenschaften ein Einzelfall zusammen mit einer (losen) Regel einen anderen Einzelfall.

<sup>591</sup> Vgl. Mayring, 1995, S. 16ff.

- Unterscheidung des Skalenniveaus der zugrundeliegenden Messung. Qualitative Analysen beziehen sich auf Nominalskalen (die Ausprägungen schließen sich logisch aus, wie Ja und Nein), während sich quantitative Methoden auf Ordinal- (Ausprägungen lassen sich in eine Rangordnung bringen), Intervall- (die Unterschiede zwischen den Ausprägungen sind gleich hoch) und Ratio-Skalen (die Verhältnisse der Werte sind gleich) beziehen, wobei aber auch Nominalskalen nach Häufigkeiten der Ausprägungen, typische Konfigurationen und Cluster untersucht werden können sowie statistische Operationen wie Signifikanztests möglich sind.
- Unterscheidung nach dem impliziten Wissenschaftsverständnis. Die qualitative Wissenschaft setzt als verstehende, eher induktive Wissenschaft am Individuellen an, die quantitative Wissenschaft setzt als erklärende eher deduktive Wissenschaft an allgemeinen Prinzipien, Gesetzen oder gesetzesähnlichen Aussagen an. Auch soll durch die qualitative Analyse eher die volle Komplexität der Gegenstände erfaßt werden, während die quantitative Analyse den Gegenstand in einzelne, voneinander getrennte Aspekte zerlegt, wobei jedoch die eigentliche Bedeutung genommen werden kann. Auch werden Einzelfallanalysen immer der qualitativen Analyse zugeschrieben mit dem Hinweis der mangelnden Verallgemeinerung<sup>592</sup>.

Beide Vorgehensweisen haben ihre Daseinsberechtigung. Sie schließen sich nicht gegenseitig aus, sondern können ergänzend angewendet werden: Von der Qualität zur Quantität und wieder zurück zur Qualität<sup>593</sup>.

Der Interpretationsvorgang der qualitativen Analyse kann sich auf drei Grundformen beziehen<sup>594</sup>:

- Zusammenfassung: Reduzierung des Materials, aber Erhaltung der wesentlichen Inhalte.
- Explikation: Zusätzliches Material zu einzelnen fraglichen Textteilen heranzutragen, durch das das Verständnis erweitert wird.
- Strukturierung: Herausfiltern bestimmter Aspekte, einen Querschnitt nach vorher festgelegten Ordnungskriterien zu finden oder das Material aufgrund bestimmter Kriterien einzuschätzen<sup>595</sup>. Diese kann nach formalen Kriterien, nach inhaltlichen Kriterien, nach typischen Merkmalen oder durch die skalierende Strukturierung durchgeführt werden<sup>596</sup>.

<sup>592</sup> Vgl. Mayring, 1995, S. 16ff.

<sup>593</sup> Vgl. Mayring, 1995, S. 19.

<sup>594</sup> Vgl. Mayring, 1995, S. 54.

<sup>595</sup> Vgl. Mayring, 1995, S. 54.

<sup>596</sup> Vgl. Mayring, 1995, S. 76ff.

Die Auswertung der Fragen in dieser Untersuchung lehnt sich teilweise an die Technik der "typisierenden Strukturierung" und erfolgt nach folgenden Gesichtspunkten<sup>597</sup>:

- besonders extreme Aussagen,
- besonders häufige Aussagen und
- Aussagen von besonderem theoretischen Interesse.

Durch eine qualitative Analyse kann nicht nur herausgefunden werden, "was" durchgeführt wird, sondern zusätzlich auch das "Wie" und "Warum"<sup>598</sup>. In der qualitativen Auswertung werden zum einen Zitate herangezogen, die diesen drei Punkten entsprechen. Diese Zitate werden so weit wie möglich wörtlich übernommen. Es werden nur dann Änderungen vorgenommen, wenn aufgrund von Sprachschwierigkeiten der Sachverhalt nicht genau ausgedrückt werden konnte, wenn Worte verschluckt oder Sätze nicht richtig zu Ende gesprochen wurden oder wenn zu viele Wiederholungen zu einem Sachverhalt auftraten. Außerdem wurden Namen und Orte durch allgemeinere Aussagen ersetzt, damit die Anonymität gewährleistet blieb. In keinem Fall wurde der Sinn verändert oder durch das Herausreißen aus dem gesamten Interview die Bedeutung verändert. Zum zweiten werden Äußerungen der Befragten in Kurzform wiedergegeben, wenn diese sich häufig, nur anders ausgedrückt wiederholten.

Die quantitative Auswertung der Daten erfolgt mittels SPSS. Dabei werden Häufigkeitsverteilungen, Korrelationsanalysen, Mittelwertsvergleiche und nichtparametrische Tests durchgeführt, die im folgenden genauer beschrieben werden. Die Anwendung solcher Verfahren muß bestimmten Anforderungen genügen, die in dieser Untersuchung nicht hundertprozentig zutreffen. Die Grundgesamtheit sind alle polnischen und deutschen Führungskräfte, die in deutsch-polnischen Unternehmen in Polen arbeiten, und alle deutschen Führungskräfte, die in deutschen Unternehmen für das deutsch-polnische Unternehmen in Polen zuständig sind. Diese Grundgesamtheit konnte nicht vollständig erfaßt werden. Es wurden 190 Unternehmen in Deutschland und Polen angeschrieben oder telefonisch kontaktiert, von denen sich 37 bereit erklärten, an der Untersuchung teilzunehmen. Die Voraussetzung, daß es sich um eine Zufallsstichprobe handelt, kann allerdings nicht bestätigt werden. Da die Grundgesamtheit nicht vollständig bekannt ist, konnten nur die Unternehmen angeschrieben werden, von denen aus verschiedenen Quellen<sup>599</sup> bekannt war, daß sie in Polen investieren. So wurden zwar sehr viele, aber sicherlich nicht alle Unternehmen angeschrieben, die der Zielgruppe entsprechen. Zum zwei-

<sup>597</sup> Vgl. Mayring, 1995, S. 84.

<sup>598</sup> Vgl. Wright, 1996, S. 70f.

<sup>599</sup> Wie die deutsch-polnische Industrie- und Handelskammer in Warschau, Tageszeitungen und Fachpresse.



ten wurden nur diejenigen befragt, die auch bereit waren, ein Interview zu geben. So wird durch diese Vorgehensweise ein Teil der Grundgesamtheit durch ein spezifisches Merkmal ausgeschlossen. Fazit daraus wäre, daß keine Zufallsstichprobe vorliegt und so theoretisch keines der quantitativen Verfahren angewendet werden kann. Allerdings sind diese Voraussetzungen nur sehr schwer zu erfüllen und werden deshalb weiter gefaßt, damit überhaupt Unterschiede und Abhängigkeiten tendenziell festgestellt werden können. Da sich so keine unverzerrten Aussagen mittels der nachfolgend erläuterten quantitativen Tests treffen lassen, werden diese nur zur Bekräftigung aus den qualitativ ermittelten Aussagen verwendet. Der Interpretation der Daten muß mit Vorsicht begegnet werden, und sie können nur Tendenzen anzeigen, aber keine statistisch belegten Aussagen<sup>600</sup>.

Folgende statistische Verfahren wurden angewendet:

- Kreuztabellierung und Kontingenzanalyse: Diese Verfahren stellen durch kombinierte Häufigkeitsverteilungen zweier oder mehrerer Variablen den Zusammenhang zwischen nominal skalierten Variablen dar. Ist mit Hilfe der Kreuztabellierung ein Zusammenhang aufgedeckt worden, kann mit Hilfe der Kontingenzanalyse (mit dem Chiquadrat-Test) aufgedeckt werden, ob die Assoziation in der Stichprobe zufällig auftrat oder nicht (d.h. sind die Variablen statistisch abhängig oder unabhängig). Weiter kann mit dem Phi-Koeffizienten überprüft werden, wie stark diese Assoziation ist. Die Variablen müssen identisch verteilt sein, was durch eine Homogenitätsprüfung getestet werden kann (Chiquadrat-Homogenitätstest). Die Homogenitätsprüfung ist zwar für die Durchführung der Analyse irrelevant, aber für die Interpretation oder Verallgemeinerung der Ergebnisse grundlegend<sup>601</sup>.
- T-Test: Dieser Test untersucht, ob sich die Mittelwerte signifikant voneinander unterscheiden, wobei die Mittelwerte aus einzelnen Gruppen derselben Variablen stammen können oder paarweise zwei verschiedenen Variablen entnommen werden können<sup>602</sup>.
- Mann-Whitney-Test: Mit diesem Test kann überprüft werden, ob deutliche Unterschiede zwischen den Werten zweier Gruppen bestehen. Dabei werden die Werte beider Gruppen in aufsteigender Folge geordnet und jedem Wert ein Rang zugeordnet und die Hypothese anhand der Summe der Ränge in den einzelnen Gruppen getestet<sup>603</sup>.

<sup>600</sup> Vgl. *Brosius/Brosius*, 1995, S. 402.

<sup>601</sup> Vgl. *Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber*, 1994, S. 165ff. und *Brosius/Brosius*, 1995, S. 401f.

<sup>602</sup> Vgl. *Brosius/Brosius*, 1995, S. 401f.

<sup>603</sup> Vgl. *Brosius/Brosius*, 1995, S. 520ff.

- Spearman und Kendall-Korrelations-Koeffizienten: Dieser Koeffizient beschreibt lineare Zusammenhänge durch eine Meßzahl, die zwischen +1 und -1 liegt. Es sind Rangkorrelationskoeffizienten, bei denen die Variablen Ordinalskalenniveau aufweisen müssen. Das Vorzeichen gibt die Richtung und der absolute Wert die Stärke des Zusammenhangs an<sup>604</sup>.

Da es sich um eine explorative Untersuchung handelt, sind weder aufgrund der qualitativen noch der quantitativen Auswertungsmethoden grundsätzliche Verallgemeinerungen möglich. Doch können durch die Kombination beider Methoden tendenzielle Aussagen festgestellt werden, die einzelne Aspekte aus einer neuen Sichtweise beleuchten und dadurch auf weitere Forschungsschwerpunkte und -richtungen hinweisen.

### 3.1.5. Durchführung der Befragung

Es wurden insgesamt 65 Interviews im Zeitraum von Herbst 1995 bis Frühjahr 1996 durchgeführt. Dabei wurden 37 Unternehmen in die Untersuchung einbezogen, wobei pro Unternehmen ein bis fünf Interviews durchgeführt wurden. In Deutschland wurden 21 Interviews geführt, in Polen 44. Die Interviews in Deutschland wurden alle mit Führungskräften deutscher Nationalität geführt. In Polen wurden 18 Interviews mit deutschen Führungskräften und 26 Interviews mit polnischen Führungskräften geführt. Die Interviews wurden in deutscher, englischer und polnischer Sprache geführt (drei englische und fünf polnische Interviews durch eine polnische Mitarbeiterin)<sup>605</sup>.

Der Interviewleitfaden bezieht sich auf die in der Theorie angesprochenen Problembereiche. Es wurden sowohl allgemeine Daten wie Branche und Größe des Unternehmen abgefragt, aber auch ganz konkret auf die Zusammenarbeit und die speziellen Personalmanagementaktivitäten und die Unternehmens- und Landeskultur eingegangen. Das empirische Feld setzt sich aus Führungskräften und Personalverantwortlichen des deutsch-polnischen Gemeinschaftsunternehmens und des deutschen Partnerunternehmens zusammen. Diejenigen, die im deutschen Unternehmen arbeiten, werden zum eigenen Unternehmen, aber auch zum polnischen Unternehmen (jeweils zu Führungskräften beider Nationalitäten) befragt, während diejenigen, die im polnischen Unternehmen arbeiten, fast nur Fragen bekommen, die sich auf das polnische Unternehmen beziehen, dort aber auf Führungskräfte beider Nationalitäten. Die Akquisition der Unternehmen erwies sich zu Anfang als sehr schwierig, da viele Unternehmen in Deutschland zum einen nicht so sehr an dem Thema interessiert schienen und nicht bereit waren, sich die Zeit für ein Interview zu

<sup>604</sup> Vgl. Brosius/Brosius, 1995, S. 459ff.

<sup>605</sup> Vgl. Anhang II: Interviewleitfäden in deutscher und polnischer Sprache.

nehmen. Die Durchführung der Interviews in Deutschland erwies sich dadurch als sehr schleppend. In einigen Unternehmen gab es nur eine Führungskraft, die zeitweise in Polen und zeitweise in Deutschland arbeitete. Diese wurden entweder in Deutschland oder in Polen interviewt. In Deutschland wurden 18 Unternehmen akquiriert, die sich an unserem Projekt beteiligen wollten. Einige vermittelten nur die Interviews in Polen. Alle anderen Interviews wurden in Deutschland mit den für Polen zuständigen Führungskräften geführt. Diese Interviews wurden zwischen September 1995 und Februar 1996 geführt. Insgesamt wurden 21 Interviews in Deutschland geführt. Ende März 1996 wurden die Interviews in Polen geführt. Die Termine mit den von Deutschland aus zugesagten Unternehmen wurden bereits von Hamburg aus abgesprochen, wobei sich bei einigen Unternehmen Zeitprobleme ergaben, so daß ein Unternehmen nicht mehr bereit war, die zugesagten Interviews durchzuführen. Ansonsten wurden alle Termine eingehalten. In Polen wurden weitere 19 Unternehmen akquiriert. Das Interesse in Polen an dieser Thematik war wesentlich größer als in Deutschland. Die Führungskräfte waren viel spontaner zu Interviews bereit. So konnten insgesamt 44 Interviews durchgeführt werden. Teilweise war in dem polnischen Unternehmen nur eine Führungskraft überhaupt vorhanden, die entweder deutsch oder polnisch war. So ergaben sich verschiedene Anzahlen von Interviews pro Unternehmen.

In der folgenden Tabelle 8 wird die Verteilung der Interviews nach Nationalität und Arbeitsort der Befragten aufgeführt. Außerdem wird ausgewiesen, wo das Interview stattgefunden hat. Die Interviews wurden für die Auswertung numeriert (erste Spalte der folgenden Tabelle), wobei die erste Zahl die Nummer des Unternehmens (1 bis 37) darstellt und die zweite Zahl die Anzahl der Interviews pro Unternehmen.

Der Datensatz besteht aus 65 Fällen, d.h. alle 65 Interviewpartner aus insgesamt 37 Unternehmen. Bei Personendaten, also subjektiven Wahrnehmungen, werden alle 65 Fälle getrennt betrachtet und nach Nationalität bzw. Arbeitsort untersucht. Bei Unternehmensdaten, also eher objektiven Fakten, werden nur die 37 Unternehmen einbezogen und das auf zwei verschiedene Weisen:

- (1) Aus jedem Unternehmen wird nur eine Aussage zur Auswertung herangezogen, die sich entweder mit allen anderen Aussagen zu dieser Frage aus dem gleichen Unternehmen deckt oder die es in diesem Unternehmen nur einmal gibt.
- (2) Die einzelnen Interviews werden entsprechend ihres Verhältnisses im Unternehmen gewichtet, d.h., daß in einem Unternehmen, in dem zwei Personen interviewt wurden, jedes Interview nur zu 0,5 gezählt wird, damit insgesamt zwar 65 Fälle einbezogen werden, aber jedes Unternehmen

nur einmal mit einer faktischen Aussage aufgenommen wird, um so die Vergleichbarkeit mit den Personendaten zu gewährleisten<sup>606</sup>.

*Tabelle 8*  
**Verteilung der Interviews auf die beteiligten Unternehmen**

Nr.	Interviews in Deutschland	Arbeitsort	Standort Polen	Interviews in Polen	Arbeitsort
1/1			Warschau	1 polnisch	Polen
2/1			Warschau	1 deutsch	Polen
3/2			Posen	1 deutsch	Polen
4/1			Warschau	1 polnisch	Polen
5/5	2 deutsch	Deutschland	Warschau	2 deutsch	Polen
6/2	2 deutsch	Deutschland	Warschau	1 polnisch	Polen
7/2			Warschau	1 deutsch	Polen
8/1			Warschau	1 polnisch	Polen
9/1	1 deutsch	Pendler	Lodz	1 deutsch	Pendler
10/1			Warschau	1 deutsch	Polen
11/1			Warschau	1 polnisch	Polen
12/1			Warschau	1 polnisch	Polen
13/2			Warschau	1 polnisch	Polen
14/1			Warschau	1 deutsch	Pendler
15/1			Warschau	1 polnisch	Polen
16/2			Posen	1 polnisch	Polen
17/2	1 deutsch	Pendler	Warschau		
18/1	1 deutsch	Polen	Warschau		
19/2	1 deutsch	Deutschland	Warschau		
20/2	1 deutsch	Polen	Warschau		
21/1			Posen	2 polnisch	Polen
22/2	1 deutsch	Deutschland	Warschau		
23/2	1 deutsch	Deutschland	Warschau	1 polnisch	Polen
24/2	1 deutsch	Polen	Warschau		
25/2			Warschau	1 deutsch	Polen
26/1		Pendler	Warschau	1 polnisch	Polen
27/1			Warschau	1 deutsch	Polen
28/1			Posen	1 deutsch	Pendler
29/1			Warschau	1 polnisch	Polen
30/1			Warschau	1 deutsch	Polen
31/1	1 deutsch	Pendler			
32/2	1 deutsch	Pendler	Danzig	1 polnisch	Polen
33/3	2 deutsch	Pendler	Pudlitzki	1 polnisch	Polen
34/6	1 deutsch	Deutschland	Warschau	2 deutsch	Polen
35/2			Warschau	3 polnisch	Polen
36/4			Warschau	1 polnisch	Polen
36/4	1 deutsch	Deutschland	Posen	1 deutsch	Polen
37/1			Posen	2 polnisch	Polen
			Warschau	1 deutsch	Pendler
			Warschau	1 polnisch	Polen

<sup>606</sup> Prämisse: Mittelwert der Gewichte ergibt 1, damit gültige Signifikanztests durchgeführt werden können.

### **3.1.6. Generierung der Hypothesen und Systematik der empirischen Auswertung**

Aufgrund der im theoretischen Teil gewonnenen Erkenntnisse sowie der Ergebnisse aus dem Pretest und der Systematik der empirischen Untersuchung werden die Hypothesen formuliert. Darauf aufbauend soll schließlich eine konzeptionelle Grundlage für Handlungsempfehlungen und für mögliche Lösungsansätze gegeben werden. Da es in dieser Studie um die Zusammenarbeit zwischen deutschen und polnischen Mitarbeitern bzw. Führungskräften geht, werden in beiden Ländern Führungskräfte sowohl des deutsch-polnischen Unternehmens als auch des deutschen Partnerunternehmens befragt. Dabei sind nicht nur die objektiven Gegebenheiten der Zusammenarbeit wichtig, sondern auch die subjektive Perspektive, d.h. wie die Zusammenarbeit von den Führungskräften beider Nationalitäten eingeschätzt und beurteilt wird.

#### *Allgemeine Daten*

Für die allgemeinen Daten werden auf Seiten der Unternehmen

- die Branchen erhoben,
- die Größe der Unternehmen nach Mitarbeiterzahl in den Kategorien: weniger als 50 Mitarbeiter, 51 bis 500 und mehr als 500 Mitarbeiter,
- der Unternehmenstyp, um herauszufinden, ob es sich um ein kulturelles Joint Venture im vorher definierten Sinne handelt,
- die Beteiligungshöhe des deutschen Unternehmens am polnischen Unternehmen sowie
- das Gründungsjahr, da von Unterschieden in der Zusammenarbeit ausgegangen werden kann bei mehr oder weniger Erfahrungen auf dem polnischen Markt.

Für das weitere Vorgehen ist außerdem evident, wie die Verteilung der Führungspositionen in dem polnischen Unternehmen nach Nationalität erfolgt. Dazu wird zum einen die Geschäftsführung betrachtet, unterteilt in

- polnische, deutsche oder gemischte Geschäftsführung,
- und die Ebene der Führungskräfte im allgemeinen, unterteilt in
- deutsche bzw. polnische Führungskräfte sowie gemischt besetzte Führungspositionen, nach gleichmäßig besetzt, mehrheitlich polnisch oder mehrheitlich deutsch besetzt.

Die Systematik der allgemeinen Personendaten bezieht sich auf die Führungskräfte deutscher oder polnischer Nationalität im deutsch-polnischen Unternehmen und auf die deutschen oder polnischen Führungskräfte im deutschen Unternehmen. Sie sollen nationalitätsspezifisch und arbeitsortsspezifisch

betrachtet werden. Nationalität und Arbeitsort sind Kategorien, die auf alle weiteren Untersuchungsbereiche bezogen werden.

- Nationalität wird unterteilt in deutsche und polnische Nationalität
- Arbeitsort wird unterteilt in Arbeitsort Polen, Deutschland und in die Pendler

Der Begriff Pendler bezieht sich auf Führungskräfte, die teilweise in Deutschland und in Polen arbeiten, in beiden Unternehmen bestimmte Aufgabenbereiche wahrnehmen und so den Kontakt zwischen beiden Unternehmen herstellen.

Ein weiterer Aspekt der allgemeinen Daten ist die Positionsdauer der befragten Führungskräfte, die in Jahre eingeteilt wird. Außerdem wurde nach den Erwartungen der Führungskräfte im allgemeinen gefragt. Dabei geht es darum, ob sich die Erwartungen in bezug auf die Investition in Polen erfüllt haben oder nicht.

#### *Daten in bezug auf den Transformationsprozeß*

Gemäß des Aufbaus des theoretischen Teils der Untersuchung wurden die Einschätzung des Transformationsprozesses und die Investitionen der deutschen Unternehmen in Polen als ein Bereich identifiziert, der durch die Veränderungen im gesellschaftlichen, politischen und wirtschaftlichen Bereich eine große Bedeutung für das Arbeitsleben hat und sich so auf die Zusammenarbeit der Führungskräfte auswirkt. Diese Auswirkungen werden besonders durch Probleme, die in der Gründungsphase aufgetreten sind, identifiziert.

Ein wichtiger Aspekt bei Investitionen in Polen sind die Gründe der deutschen Unternehmen für diese Investition. Im theoretischen Teil war eine Dominanz des marktwirtschaftlichen Motivs für Polen erkennbar. Die folgende Hypothese soll diese theoretische Erkenntnis überprüfen:

Hypothese 1: Bei deutschen Investitionen in Polen stehen absatzwirtschaftliche Motive im Vordergrund.

Der zweite wichtige Aspekt ist der Transformationsprozeß, der sich in vielen rechtlichen Unsicherheiten ausdrückt, die für Unternehmen besonders in der Gründungsphase relevant sind, wenn eine Investition getätigt wird bzw. die Markteintrittsstrategie geplant wird. Diese Unsicherheiten sollen für dieses Sample herausgefunden werden:



**Hypothese 2:** Bei der Gründung des polnischen Unternehmens entstehen rechtliche und organisatorische Probleme durch den Transformationsprozeß in Polen.

Da für diese beiden Bereiche offene Fragen gestellt wurden, erfolgt die Kategorisierung der Antworten nachträglich.

### *Kulturelle Faktoren*

Der zweite wichtige Bereich der Kultur wird in bezug auf die Wichtigkeit und Einflußnahme auf die Zusammenarbeit analysiert, wobei dann eine Kategorisierung der Internationalisierungsstrategien und Kulturtransferstrategien erreicht werden soll.

Die erste Hypothese in diesem Bereich bezieht sich daher auch nur auf die Bedeutung der Landeskultur bei Investitionen in Polen. Im theoretischen Teil wurde die Relevanz der Landeskultur für internationale Aktivitäten herausgearbeitet. Nun soll überprüft werden, ob diese Relevanz auch von den Unternehmen einbezogen wird. Diese Frage wurde zwar nicht explizit gestellt, aber die Bedeutung der landeskulturellen Gegebenheiten konnte aus den Antworten zu Kulturunterschieden herausgefiltert werden.

**Hypothese 3:** Die Landeskultur spielt eine eher untergeordnete Bedeutung für die Führungskräfte.

Auch wenn die Landeskultur nicht in strategische Überlegungen einbezogen wird, so können doch Mentalitätsunterschiede gerade bei der interkulturellen Zusammenarbeit eine Rolle spielen. Diese können am besten von den Personen beurteilt werden, die auch tatsächlich mit der anderen Kultur zusammenarbeiten. Dabei wurde zum einen danach gefragt, ob es Mentalitätsunterschiede zwischen Deutschen und Polen überhaupt gibt, und zum anderen, welche gesehen werden. Dieses wurde in Form einer offenen Frage gestellt, so daß die häufigsten Antworten im nachhinein kategorisiert wurden.

**Hypothese 4:** Von den Führungskräften werden viele Mentalitätsunterschiede zwischen Deutschen und Polen angegeben.

Auch die Unternehmenskultur spielt für internationale Unternehmen eine große Rolle und so auch bei Investitionen in Polen. Wie aber wird diese Bedeutung von den investierenden Unternehmen eingeschätzt?



**Hypothese 5: Der Bedeutung der Unternehmenskultur in Polen wird eine geringe Relevanz zugemessen.**

Eine Integration der kulturellen und personellen Bereiche erfolgt durch die Internationalisierungsstrategien. Die Tendenz von Unternehmen, zunächst eine ethnozentrische Strategie zu verfolgen, die in eine poly- bzw. regio- oder geozentrische Strategie übergeht, soll hier für Polen überprüft werden. Auch wird überprüft, ob der entwickelte Strategiemix eine Rolle spielt. Aufbauend darauf wird zusätzlich nur die Unternehmenskultur betrachtet, um - als Überprüfung - herauszufinden, ob tatsächlich bei deutschen Investitionen in Polen eine monokulturelle Strategie in der Anfangsphase verfolgt wird. Dieses soll unabhängig davon untersucht werden, ob es sich um ein Unternehmen handelt, daß bereits in anderen Ländern fortgeschrittenere Strategien einsetzt, da, wie bereits beschrieben, von einer besonderen Situation ausgegangen wird.

Um die Internationalisierungsstrategien zu operationalisieren, wurden folgende Einflüsse einbezogen:

- Kulturtransfer
- Nationalität der Geschäftsführungsebene
- Nationalität der Abteilungsleiterebene
- Anforderungen
- Rekrutierung
- Auswahl
- Personalentwicklung
- Auslandseinsatz
- Entscheidungskompetenzen

Dabei gilt die Bedingung, daß Punkt 1 und 2 oder 3 zutreffen muß sowie ein weiterer Faktor, um eine Internationalisierungsstrategie einzuordnen. Dabei wurden die Antworten der Führungskräfte zu anderen Themenbereichen in diese Kategorien eingeordnet.

**Hypothese 6: Bei der Gründung eines deutsch-polnischen Joint Ventures wird eine ethnozentrische Strategie verfolgt. Langfristig soll sich diese allerdings zu einer polyzentrischen Strategie entwickeln.**

Für die Frage des offiziellen und intendierten Umgangs mit der Unternehmenskultur in bezug auf eine polnische Tochtergesellschaft oder ein Joint Venture gibt es folgende grundsätzliche Kategorien:

- Monokultur: Unternehmenskultur soll von Deutschland nach Polen importiert werden
- Multikultur: Unternehmenskultur soll sich der polnischen Kultur anpassen

- Mischkultur: Unternehmenskultur soll sich als Mischung eigenständig entwickeln

Diese Kategorien wurden von den Führungskräften direkt erfragt.

Hypothese 7: Die Unternehmen verfolgen eher eine monokulturelle Strategie, die sich langfristig zu einer multikulturellen Strategie bzw. Mischkultur entwickeln soll.

Zur Überprüfung dieser Hypothese wurden noch die Antworten in bezug auf die zukünftige Besetzung der Führungspositionen einbezogen.

Daraufhin werden die beschriebenen Bereiche der Zusammenarbeit herausgearbeitet.

#### *Zusammenarbeit zwischen den polnischen und deutschen Führungskräften in Polen*

Diese werden jeweils auf die vorher untersuchten Bereiche bezogen, d. h. Zusammenhang zu Größe und Alter des polnischen Unternehmens, zu Erwartungen der Führungskräfte, zu Problemen in der Gründungsphase, zu den Internationalisierungsstrategien und Kulturtransferstrategien.

Die erste Hypothese dieses Bereiches bezieht sich auf eine allgemeine Einschätzung der eigenen Zusammenarbeit mit der jeweils anderen Kultur. Dabei wird differenziert zwischen sehr guter, guter, mittlerer, schwieriger bis zu sehr schwieriger Zusammenarbeit. Diese Ergebnisse werden noch einmal zusammengefaßt in gut (sehr gut, gut und mittel) und schlecht (schwierig und sehr schwierig). Bei der Bestätigung bzw. Widerlegung dieser Hypothese wird konkret die Nationalität und der Arbeitsort der Führungskräfte betrachtet.

Hypothese 8: Die Zusammenarbeit in Polen wird von den Führungskräften als gut bezeichnet.

Nach dieser allgemeinen Beurteilung werden Probleme der Zusammenarbeit dargestellt und konkretisiert. Zunächst wurde nur nach der Existenz von Problemen gefragt und danach auch nach konkreten Beispiele. Diese Beispiele waren jedoch relativ unspezifisch, so daß keine Kategorien gebildet werden konnten.

Bezieht man die Beurteilung der Probleme in der Zusammenarbeit auf die Besetzung der Führungspositionen, so ergibt sich die folgende Hypothese:

Hypothese 9: Bei nicht gleichberechtigter Besetzung der Führungspositionen entstehen mehr Probleme in der Zusammenarbeit zwischen den Führungskräften.

Auch bei großen kulturellen Unterschieden, die hier hauptsächlich in dem Bereich der Mentalitätsunterschiede erfaßt wurden, konnten mehr Probleme der Zusammenarbeit zwischen den Führungskräften bzw. eine nicht so positive Einschätzung der Zusammenarbeit erwartet werden.

Hypothese 10: Bei einer Einschätzung großer Mentalitätsunterschiede werden eher mehr Probleme der Zusammenarbeit gesehen.

### *Zusammenarbeit zwischen dem polnischen und deutschem Unternehmen*

Die Zusammenarbeit der Unternehmen wird hauptsächlich durch die Intensität des Kontaktes beider Unternehmen über die Führungskräfte erfaßt. Doch wie intensiv wird dieser Kontakt von den einzelnen involvierten Führungskräften eingeschätzt?

Hypothese 11: Die Intensität des Kontaktes zwischen den Partnerunternehmen wird von Führungskräften als hoch bezeichnet.

Die folgende Hypothese bezieht sich wieder auf die Besetzung der Führungspositionen nach Nationalität. Wenn deutsche Führungskräfte in Polen den Kontakt mit dem deutschen Unternehmen halten, kann man davon ausgehen, daß dieser evtl. intensiver ist als bei polnischen Führungskräften in Polen.

Hypothese 12: Bei mehr deutschen Führungskräften im polnischen Unternehmen besteht ein intensiverer Kontakt zwischen den Unternehmen.

Für den Kontakt der Unternehmen spielen verschiedene Formen eine Rolle. Für Polen kann davon ausgegangen werden, daß alle Formen mehr oder weniger intensiv genutzt werden.

Dabei wurde unterteilt in:

- Schriftliche Informationen aus Polen
- Schriftliche Informationen aus Deutschland
- Telefonischer Kontakt
- Persönliche Besuche in Deutschland
- Persönliche Besuche in Polen

Für die Informationsarten wurde unterteilt in:

- Informationsaustausch über das Tagesgeschäft
- Übergeordnete Unternehmensinformationen
- Informationen über allgemeine Entwicklungen der Branche
- Informationsaustausch über allgemeine gesellschaftliche, politische und soziale Entwicklungen
- Informationsaustausch nur zum privatem Interesse

**Hypothese 13: Die Zusammenarbeit der Partnerunternehmen basiert auf allen möglichen Formen und Arten des unternehmensübergreifenden Kontaktes.**

Für die Einbeziehung der kulturellen Faktoren ist es von Interesse, ob neben unternehmensspezifischen Daten auch allgemeinere Länderinformationen zwischen den Unternehmen ausgetauscht werden. Dazu wird die oben beschriebene Einteilung zusätzlich ausgewertet.

**Hypothese 14: Die Informationen zwischen den Unternehmen beziehen sich neben unternehmensspezifischen Daten auch auf allgemeine Entwicklungen der beteiligten Länder.**

Ob Probleme in der Zusammenarbeit der Unternehmen bestehen, kann durch das Autonomieniveau entscheidend beeinflusst werden. Das Autonomieniveau setzt sich zusammen aus:

- Art der Entscheidungsfindung: Einbezogen wird hier, ob alle Verträge in Deutschland abgezeichnet werden, ob Projekte in Deutschland genehmigt werden müssen, ob nur bestimmte Entscheidungen, wie z.B. Budget und Planungen, in Deutschland gefällt werden, ob gemeinsame Abstimmungen erfolgen und ob das polnische Unternehmen selbständig operieren kann.
- Unternehmenskulturübertragung: D. h. wird die deutsche Unternehmenskultur übertragen und kann sich eine eigene Kultur entwickeln.
- Häufigkeit des telefonischen Kontaktes: (als meistgenanntes Kommunikationsmittel) von mehrmals pro Tag bis zu sehr selten abgestuft.

Das Autonomieniveau wurde danach in die Kategorien sehr hoch, hoch, mittel, gering, sehr gering eingeteilt.

**Hypothese 15: Das Autonomieniveau der polnischen Unternehmen kann generell als relativ gering bezeichnet werden.**

*Personaleinsatzstrategien, Auslandseinsatz und Personalentwicklung*

Für die Personaleinsatzplanung ist zum einen die Besetzung der Führungspositionen im polnische Unternehmen relevant und zum anderen die Ausgestaltung und Einbindung der Auslandseinsätze. Da die Besetzung der Führungspositionen schon Inhalt der vorangegangenen Abschnitte war, bezieht sich die erste Hypothese auf die Durchführung des Auslandseinsatzes, da dieser insbesondere für die Besetzungsstrategien als eine entscheidende Personaleinsatzaktivität herausgearbeitet wurde.

Hypothese 16: Die deutschen Führungskräfte werden im Rahmen eines Auslandseinsatzes im polnischen Unternehmen eingesetzt.

Ein zweiter wichtiger Aspekt für die Zusammenarbeit sind die Gründe der deutschen Führungskräfte, im polnischen Unternehmen zu arbeiten. Für den Umgang miteinander ist es entscheidend zu wissen, ob die deutschen Führungskräfte ihren Einsatz als eine Art Strafversetzung sehen oder ob das Land Polen für sie eine Anziehungskraft hat.

Hypothese 17: Für die Führungskräfte aus dem Stammhaus übt Polen keine große Anziehungskraft aus.

Neben den Anforderungen an die Führungskräfte spielen auch die durchgeführten Vorbereitungsmaßnahmen eine entscheidende Rolle für die Zusammenarbeit, da Führungskräfte, die bereits kulturelle Kenntnisse über ihr Einsatzland gewinnen konnten, ganz anders auf die dortigen Kollegen und Mitarbeiter zugehen können. Allerdings spielt bei Investitionen in Polen auch der Zeitaspekt eine besondere Rolle, so daß evtl. davon auszugehen ist, daß die Entsendung deutscher Führungskräfte nach Polen eher ohne intensive Vorbereitung und Anforderungskriterien durchgeführt wird.

Hypothese 18: Die Anforderungen und Vorbereitung der deutschen Auslandsmanager ist für das deutsche Unternehmen von geringer Bedeutung.

Die nächste Hypothese bezieht sich mehr auf den allgemeinen Ablauf der Auslandseinsätze in Polen. Durch das Interview und die Fragen nach der Zusammenarbeit und den Problemen wurde teilweise die Stellung der Führungskraft im Land beurteilt, woraus sich die Beantwortung der folgenden Hypothese ergibt.

Hypothese 19: Die deutschen Führungskräfte in Polen konnten sich gut an die Gegebenheiten des Landes und der Aufgabe anpassen.

Ein zweiter wichtiger Aspekt ist umgekehrter Auslandseinsatz, d. h. Einsatz der polnischen Führungskräfte im deutschen Unternehmen. Inwieweit spielt diese Art der Auslandseinsätze für die Unternehmen eine Rolle?

**Hypothese 20: Der Einsatz polnischer Führungskräfte im deutschen Unternehmen ist von untergeordneter Bedeutung**

Umgekehrte Auslandseinsätze sind im allgemeinen von geringerer Bedeutung für die Unternehmen. Häufig werden diese nur zu Personalentwicklungszwecken vorgenommen.

**Hypothese 21: Ein Einsatz der polnischen Führungskräfte im deutschen Partnerunternehmen wird hauptsächlich zu Personalentwicklungszwecken durchgeführt.**

Dabei stellt sich die Frage, inwieweit Personalentwicklung für polnische Führungskräfte in strategische Überlegungen einbezogen wird. Hier geht es zunächst um eine generelle Einschätzung der Relevanz von Personalentwicklung für die polnischen Führungskräfte.

**Hypothese 22: Die Personalentwicklung der polnischen Mitarbeiter im Joint Venture ist von hoher Bedeutung.**

Zusätzlich werden Gründe für und gegen Personalentwicklung betrachtet sowie die einzelnen Maßnahmen abgefragt, die für polnische Führungskräfte durchgeführt werden.

### *Zukunftsperspektiven*

Hier wurde zunächst die Frage zur Einschätzung des Entwicklungspotentials des polnischen Unternehmens gestellt, um herauszufinden, ob die positiv vorausgesagte Entwicklung in der Literatur auch von den involvierten Führungskräften so gesehen wird. Dadurch sollte herausgefunden werden, wie die Bedeutung des polnischen Unternehmens für das gesamte Unternehmen anzusehen ist.

**Hypothese 23: Für das polnische Unternehmen wird ein hohes Entwicklungspotential vorausgesagt.**

Außerdem ist interessant, ob Veränderungen in der Personalentwicklung und zur Zusammenarbeit zwischen den Unternehmen vorgenommen werden

sollen und ob Verbesserungsmöglichkeiten der einzelnen Aktivitäten in Überlegungen einbezogen werden.

**Hypothese 24:** Im Bereich Zusammenarbeit und Personalentwicklung werden für die Zukunft keine großen Veränderungen geplant.

Um Abhängigkeiten zur Zusammenarbeit zu erkennen, wurden hier auch die bereits beschriebenen statistischen Verfahren angewendet mit ihren ebenfalls vorher beschriebenen Einschränkungen. Im Anhang wurden zu allen Zusammenhängen, die die Zusammenarbeit betreffen, Häufigkeitsverteilungen angegeben, die eine Tendenz anzeigen können, welche Aspekte unter welchen Voraussetzungen als besonders wichtig angesehen werden und die aufgestellten Hypothesen tendenziell bestätigt werden können.

### 3.2. Grundsätzliche empirische Ergebnisse

Die grundsätzlichen empirischen Ergebnisse werden als Grundlage für die weitere Auswertung genommen. Die speziellen Ergebnisse beziehen sich auf die im theoretischen Teil erarbeiteten Aspekte der interkulturellen Zusammenarbeit. Dabei wird eingegangen auf

- den Transformationsprozeß in Polen,
- relevante kulturelle Einflußfaktoren in bezug auf Landes- und Unternehmenskultur,
- die durchgeführten Internationalisierungsstrategien,
- die individuelle Zusammenarbeit zwischen den Führungskräften,
- die unternehmensübergreifende Zusammenarbeit,
- den Einsatz der Führungskräfte in deutsch-polnischen Unternehmen,
- die Ausgestaltung der Auslandseinsätze für die Führungskräfte,
- die Möglichkeiten der Qualifizierung der polnischen Führungskräfte.

Die einzelnen Aspekte und ihre Interdependenzen werden in der Abbildung 29 gemäß der Erkenntnisse aus dem theoretischen Teil noch einmal dargestellt.

Doch bevor diese Bereiche im einzelnen sowie ihr Wirkungen untereinander dargestellt werden, müssen die grundlegenden Daten dargestellt werden. Die allgemeinen empirischen Ergebnisse sind in Unternehmensdaten und Personendaten unterteilt. Die Unternehmensdaten beinhalten die 37 an der Untersuchung beteiligten Unternehmen und die Personendaten die 65 befragten deutschen und polnischen Führungskräfte.



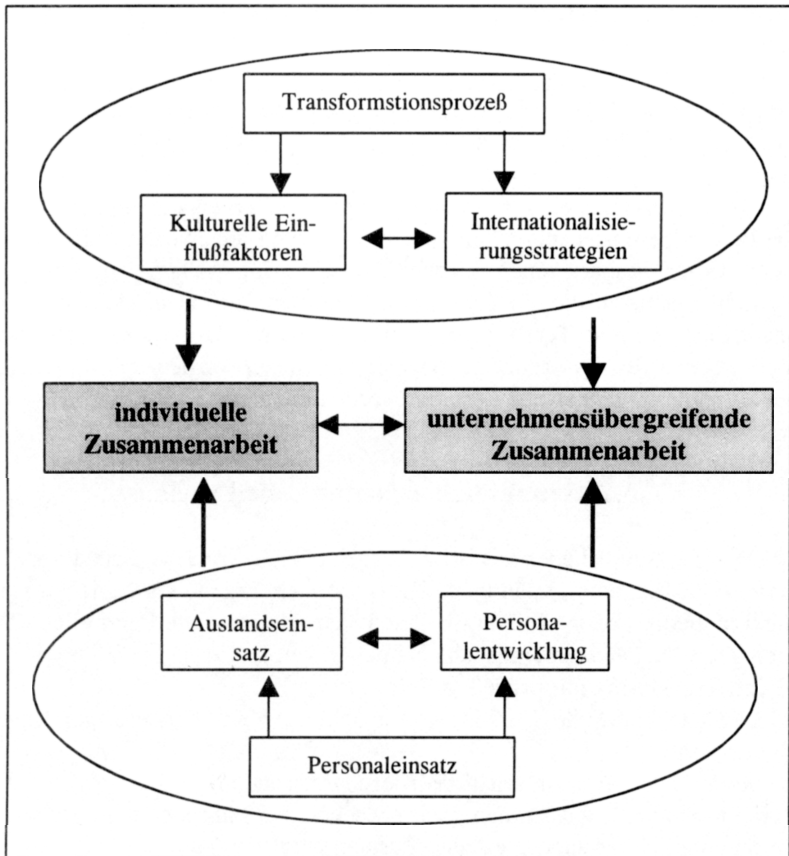


Abbildung 29: Relevante Einflussfaktoren auf die Zusammenarbeit

### 3.2.1. Unternehmensdaten

Für die allgemeine Datenerhebung werden Branchen und Größe bzw. Anzahl der Mitarbeiter erhoben sowie Unternehmenstyp des kulturellen Joint Ventures, Gründungsjahr und allgemeine Verteilung der Nationalitäten auf die Führungspositionen. Die befragten Unternehmen stammen überwiegend aus der Metall- und Chemiebranche und dem produzierenden Gewerbe. Ansonsten sind viele verschiedene Branchen vereinzelt vertreten. Durch die nachfolgend aufgestellte Branchenauflistung kann zwar nicht auf die Häufigkeit der existierenden Branchen auf dem polnischen Markt geschlossen werden, da es sich um keine repräsentative Untersuchung handelt, aber die Aufteilung der

Branchen in der nachfolgenden Tabelle entspricht tendenziell den Branchen, die allgemein für deutsche Investitionen in Polen angegeben werden.

*Tabelle 9*  
**Anzahl der befragten Unternehmen nach Branchen**

<b>Branche</b>	<b>Häufigkeit</b>
Industrie	67,6%
Handel, Banken, Versicherung	8,1%
Bauwesen	5,4%
Dienstleistungen	5,4%
Transport	2,7%
Sonstiges	10,8%

Die Unterteilung der Unternehmen nach Mitarbeiterzahl in der folgenden Tabelle zeigt, daß die polnischen Unternehmen überwiegend kleine bis mittelgroße Unternehmen, die deutschen Partnerunternehmen meist große Unternehmen waren, aber zu 17,6% auch zwischen 51 und 500 Mitarbeitern beschäftigen. Das in der theoretischen Abhandlung festgestellte Interesse gerade deutscher Großunternehmen kann somit bestätigt werden, als auch ein zwar nicht so großes, aber doch vorhandenes Interesse auch mittlerer Unternehmen auf wachsenden Märkten präsent zu sein. Die Größe der polnischen Unternehmen ist deshalb eher kleiner, da zum einen der polnische Markt zwar groß, aber noch im Wachsen begriffen ist und daß erst eine Präsenz erreicht werden soll, die bei Erfolg weiter ausgebaut werden könnte. Einen Aufschluß darüber kann die Einteilung der polnischen Unternehmen nach dem Gründungsjahr geben, auf die weiter unten noch einmal eingegangen wird.

*Tabelle 10*  
**Anzahl der befragten Unternehmen nach Mitarbeiterzahl**

<b>Mitarbeiterzahl</b>	<b>weniger als 50</b>	<b>51-500</b>	<b>mehr als 501</b>
Polnische Unternehmen	43,2%	51,4%	5,4%
Deutsche Unternehmen	2,7%	8,1%	89,2%

Beim Unternehmenstyp ergab sich, wie die folgende Tabelle zeigt, eine deutliche Mehrheit von Tochterunternehmen in Polen, wobei hier evtl. auch Rückschlüsse aufgrund des Gründungsjahres gezogen werden können. Joint Ventures waren die erste Direktinvestitionsform, die in Polen für westliche Investoren möglich war; erst später konnten auch hundertprozentige Tochterunternehmen gegründet werden.

Tabelle 11

Häufigkeit der befragten polnischen Unternehmen nach Unternehmenstyp

Joint Venture	Tochterunternehmen	Repräsentanzen
8,1%	83,8%	8,1%

Repräsentanzen sind nach unserer Definition keine reellen kulturellen Joint Ventures, da diese meist sehr kleine Unternehmen ohne deutsche Führungskräfte sind. Doch da diese Unternehmen zu Fragen der Zusammenarbeit zwischen den Führungskräften bzw. zu speziellen Personalmanagementaktivitäten keine Angaben gemacht haben, werden diese nur in den Fragestellungen einbezogen, in die sie auch selbst involviert sind, wie z. B. Zusammenarbeit der Unternehmen, die gerade in diesen Fällen von großer Bedeutung ist. Das gilt dann auch für weitere Unternehmen mit nur deutschen oder nur polnischen Führungskräften. Es werden immer nur Antworten einbezogen, die für diese befragten Führungskräfte auch tatsächlich von Bedeutung sind.

Für die Beteiligungshöhe der deutschen Unternehmen ergibt sich dementsprechend meist eine hundertprozentige Beteiligung. Die Joint Ventures zeigen sich in bezug auf die Beteiligungshöhe eher gemischt.

Tabelle 12

Beteiligungshöhe der deutschen Unternehmen

weniger als 50%	Gleichverteilung	mehr als 50%	100%
2,7%	2,7%	2,7%	89,2%

Ein Unternehmen machte dazu keine Angabe

Die folgende Tabelle bezieht sich auf das Gründungsjahr der untersuchten kulturellen Joint Ventures. Dabei zeigt sich, daß die meisten deutsch-polnischen Unternehmen nach 1992 gegründet wurden. Das entspricht der These, daß die Rahmenbedingungen einen wichtigen Faktor für Auslandsinvestitionen darstellen, da erst mit gewachsener politischer und wirtschaftlicher Stabilität die Auslandsinvestitionen zunahmen.

*Tabelle 13*  
**Gründungsjahr des polnischen Unternehmens**

<b>Gründungsjahr</b>	<b>Häufigkeit</b>
vor 1989	2,7%
1989/1990	24,3%
1991	13,5%
1992	40,5%
1993 und später	18,9%

Bezogen auf die Größe der polnischen Unternehmen ergab sich, daß die ab 1993 gegründeten Unternehmen eher kleinere Unternehmen waren als die, die vor 1993 gegründet wurden<sup>607</sup>. Das entspricht der These eines wachsenden Marktes in Polen, da grundsätzlich eher, gerade in unsicheren Märkten, mit kleineren Unternehmen ein Auslandsengagement begonnen wird, das dann bei Erfolg erweitert wird.

*Tabelle 14*  
**Größe und Gründungsjahr des polnischen Unternehmens**

<b>Größe des polnischen Unternehmens</b>	<b>Gründungsjahr</b>				
	vor 1989	1989/90	1991	1992	1993 und später
klein	1,5	9,2	1,5	9,2	15,4
mittel	0,0	6,2	16,9	30,8	6,2
groß	0,0	1,5	0,0	1,5	0,0

Alle Angaben in Prozent

Ein entscheidender Aspekt für die interkulturelle Zusammenarbeit ist die Verteilung der verschiedenen Nationalitäten auf die Führungspositionen und die Geschäftsführung. Die Verteilung der Führungskräfte im deutsch-polnischen Unternehmen ergab zu 21,6% eine polnische Geschäftsführung, zu 54,1% eine deutsche Geschäftsführung und zu 24,3% eine deutsch-polnisch gemischt besetzte Geschäftsführung.

<sup>607</sup> Mann-Whitney-Test: abhängige Variable: Anteil am polnischen Unternehmen/unabhängige Variable: Investitionsgrund billigere Produktion. Mittelwertvergleich: Irrtumswahrscheinlichkeit 2%.

Tabelle 15

**Verteilung der Geschäftsführung im  
polnischen Unternehmen nach Nationalität**

	<b>nur polnisch</b>	<b>nur deutsch</b>	<b>gleich verteilt</b>
Geschäftsführung	21,6 %	54,1 %	24,3 %

Bei der Verteilung der Führungspositionen ergaben sich für 24,3% der Unternehmen nur polnische Führungskräfte in den Führungspositionen, 48,6% hatten nur deutsche Führungskräfte und eine gemischte Besetzung gab es in 21,6% der Unternehmen. Lag eine gemischte Besetzung vor, so ergab sich meist eine Gleichverteilung. Nur für 5,4% aller Unternehmen ergab sich eine mehrheitliche deutsche Besetzung auf den Führungsebenen:

Tabelle 16

**Verteilung der Führungspositionen nach Nationalität**

<b>Nationalität</b>	<b>nur polnisch</b>	<b>nur deutsch</b>	<b>gleich verteilt</b>
Ebene der Führungskräfte	24,3 %	48,6 %	21,6 %
<b>gemischt besetzt</b>	<b>mehr Polen</b>	<b>mehr Deutsche</b>	
Ebene der Führungskräfte	0,0 %	5,4 %	

Der zweite wichtige Aspekt der allgemeinen Daten betrifft die Personendaten bezogen auf die Nationalität und den Arbeitsort der befragten Führungskräfte.

### 3.2.2. Personendaten

Die Befragung von Führungs- und Führungsnachwuchskräften bildet die empirische Basis dieser Studie. Zum einen haben sie einen großen Einfluß auf die Zusammenarbeit, das Personalmanagement und auf alle anderen Unternehmensbereiche, zum anderen sind sie selbst Gegenstand der Zusammenarbeit und des Personalmanagements. Insgesamt wurden 26 polnische Führungskräfte und 39 deutsche Führungskräfte befragt. Die deutschen Führungskräfte waren im deutschen Unternehmen für die Betreuung der Führungskräfte im Ausland zuständig oder für die Auslandsaktivitäten des Unternehmens, wobei dann der Kontakt mit dem polnischen Unternehmen in ihr Aufgabengebiet fiel. Die deutschen Führungskräfte in Polen waren meist die Geschäftsführer im polnischen Unternehmen oder aber in einer Führungsposition im polnischen Unternehmen tätig. Die polnischen Führungskräfte waren nur in selteneren Fällen die Geschäftsführer der polnischen Unternehmen. Nach Nationalität ergibt sich:

*Tabelle 17*  
**Anzahl der befragten Personen nach Nationalität**

<b>Nationalität</b>	<b>Häufigkeit</b>
Polnisch	40 %
Deutsch	60 %

Insgesamt waren 40% der befragten Führungskräfte polnischer Nationalität und 60% deutscher Nationalität. Nach dem Arbeitsort ergibt sich:

*Tabelle 18*  
**Anzahl der befragten Personen nach dem Arbeitsort**

<b>Arbeitsort</b>	<b>Häufigkeit</b>
Polen	67,7%
Deutschland	15,4%
Pendler mit eher polnischem Arbeitsort	3,1%
Pendler mit eher deutschem Arbeitsort	4,6%
Pendler mit gleicher Anwesenheit in beiden Ländern	9,2%

67,7% der befragten Personen arbeiteten generell in Polen und 15,4% Personen in Deutschland. Insgesamt 16,9% der Personen arbeiten sowohl in Polen als auch in Deutschland. Dies ist die Gruppe der Pendler. Davon hatten 3,1% ihren Arbeitsort eher in Polen, 4,6% eher in Deutschland und die restlichen 9,2% Führungskräfte arbeiteten zu gleichen Teilen in Deutschland und Polen. In der folgenden empirischen Analyse werden die Pendler zusammengefaßt, da davon ausgegangen werden kann, egal in welchem der beiden Länder sie eher arbeiten, daß sie trotzdem von beiden Unternehmen beeinflusst sind und zu beiden Unternehmen einen mehr oder weniger intensiven, aber direkten Kontakt pflegen.

*Tabelle 19*  
**Pendler zusammengefaßt**

<b>Arbeitsort</b>	<b>Häufigkeit</b>
Polen	67,7%
Deutschland	15,4%
Pendler	16,9%

Werden jetzt Nationalität und Arbeitsort kombiniert, ergibt sich folgendes Bild:

*Tabelle 20*  
**Nationalität und Arbeitsort**

<b>Arbeitsort</b>	<b>Nationalität</b>		
	polnisch	deutsch	gesamt
Polen	40%	27,7%	67,7%
Deutschland	0%	15,4%	15,4%
Pendler	0%	16,9%	16,9%
Gesamt	40%	60,0%	100,0%

Es gibt keine polnischen Führungskräfte, die in dem deutschen Unternehmen arbeiten oder als Pendler für beide Unternehmen tätig sind. Das sind in dieser Befragung ausschließlich deutsche Führungskräfte. Dagegen wurden 27,7% deutsche Führungskräfte und 40% polnische Führungskräfte einbezogen, die im polnischen Unternehmen arbeiten. Diese Einteilung wird für die folgenden Untersuchungsbereiche als Grundlage genommen, um Unterschiede sowohl nach der Nationalität als auch nach dem Arbeitsort identifizieren zu können, wobei sich bei einigen Fragestellungen die Abhängigkeiten nach nur einem der beiden Kriterien als sinnvoll erweisen kann.

Eine weitere Dimension kann sinnvoll sein: die Dauer der Position der einzelnen Positionsinhaber, da dadurch Einflüsse auf die Zusammenarbeit festgestellt werden könnten. Insgesamt ergibt sich für die Positionsdauer folgende Häufigkeitsverteilung:

*Tabelle 21*  
**Positionsdauer der Interviewpartner**

	<b>Dauer in Jahren</b>									
	bis zu 1	1	2	3	4	5	6	7	16	19
<b>Häufigkeit</b>	4,6%	10,8%	16,9%	20%	10,8%	7,7%	6,2%	3,1%	1,5%	1,5%

16,9% machten dazu keine Angabe



Nach Nationalität und Arbeitsort ergibt sich:

*Tabelle 22*  
**Positionsdauer mit Nationalität und Arbeitsort**

Positionsdauer in Jahren	polnisch	deutsch			Gesamt
	Polen	Polen	Deutschland	Pendler	
Kurz (0-2 Jahre)	9,2	10,8	3,1	9,2	32,3
Mittel (3-5 Jahre)	12,3	12,3	9,2	4,6	38,5
Lang (länger als 6 Jahre)	9,2	0,0	1,5	1,5	12,3

Alle Angaben in Prozent

Man erkennt, daß 9,3% der polnischen Führungskräfte schon seit mehr als sechs Jahren im polnischen Unternehmen tätig sind. Das sind die Unternehmen, die schon vor der Wende als Repräsentanzen bestanden, in denen sich aber jetzt das Verhältnis bzw. der Umfang der Aktivitäten verändert hat. Eine deutsche Führungskraft, die bereits seit sieben Jahren in der Position ist, war vor der Wende bereits für Auslandsaktivitäten des deutschen Unternehmens zuständig. Alle anderen Führungskräfte sind erst nach 1989 in die jeweilige Position eingestiegen, wobei die meisten zwischen drei und fünf Jahren die Position innehatten.

### *Erwartungen der Führungskräfte*

Die Führungskräfte haben bestimmte Erwartungen. Dieses ist besonders in der Umbruchsituation in Polen relevant, da der Transformationsprozeß für alle Führungskräfte, egal welcher Nationalität, neu und unbekannt ist. Diese Erwartungen bzw. ihre Erfüllung kann einen Einfluß auf die Zusammenarbeit haben.

*Tabelle 23*  
**Erfüllung der Erwartungen der Führungskräfte**

Erfüllung der Erwartungen	Nationalität	
	polnisch	deutsch
Nein	9,2%	13,8%
Ja	29,2%	41,5%

"Die Erwartungen haben sich bestätigt. 1995 wurden sie sogar übertroffen." (24-1, deutsch, Arbeitsort Polen)

"Die geschäftlichen Erwartungen haben sich nicht ganz so entwickelt, wie wir uns das vorgestellt haben. Wir haben gedacht, daß es ein bißchen schneller geht und ein bißchen konsequenter". (15-1, polnisch, Arbeitsort Polen)

Die Erwartungen haben sich unabhängig von der Nationalität und dem Arbeitsort überwiegend erfüllt. Teilweise wird aus den Äußerungen erkannt, daß die Hemmnisse, die in Polen vorliegen, unterschätzt wurden. Das wird in der Beschreibung der Probleme in der Gründungsphase bestätigt. Teilweise wurde die wirtschaftliche Entwicklung Polens fortschrittlicher angesehen, als es sich dann tatsächlich herausgestellt hat, teilweise wurden die in Veränderung befindlichen Rahmenbedingungen für die Unternehmen als Hürden in vielen Bereichen unterschätzt. Das gilt aber sowohl für polnische als auch für deutsche Führungskräfte.

In den Unternehmen, die vor 1993 gegründet wurden, sagten die befragten Führungskräfte tendenziell häufiger aus, daß sich die geschäftlichen Erwartungen erfüllt hätten<sup>608</sup>. Ein längeres Bestehen des Joint Ventures scheint sich also positiv auf die Erfüllung der Erwartungen auszuwirken. Wenn die Joint Ventures erst mal eine kritische Phase überwunden haben, scheint es, als ob sie entweder erfolgreicher sind oder sich die Erwartungen anpassen.

### 3.2.3. Zusammenfassung der allgemeinen Daten

- Die polnischen Unternehmen sind überwiegend kleine bis mittelgroße Unternehmen, während die deutschen Partnerunternehmen meist große Unternehmen waren, aber zu 17,6% auch zwischen 51 und 500 Mitarbeitern beschäftigen.
- Es besteht eine deutliche Mehrheit von Tochterunternehmen in Polen.
- Für die Beteiligungshöhe der deutschen Unternehmen ergibt sich dementsprechend meist eine hundertprozentige Beteiligung.
- Die meisten deutsch-polnischen Unternehmen wurden nach 1992 gegründet. Bezogen auf die Größe der polnischen Unternehmen ergab sich, daß die ab 1993 gegründeten Unternehmen eher kleinere Unternehmen waren als die, die vor 1993 gegründet wurden.
- Die Besetzung der Geschäftsführung im deutsch-polnischen Unternehmen ergab zu 21,6% eine polnische Geschäftsführung, zu 54,1% eine deutsche

<sup>608</sup> Dieser Zusammenhang kann jedoch nicht signifikant bestätigt werden, da die Fehlerwahrscheinlichkeit 16% statt festgelegten 10% beträgt.

Geschäftsführung und zu 24,3% eine deutsch-polnisch gemischt besetzte Geschäftsführung.

- Bei Verteilung der Führungspositionen auf der Ebene der Führungskräfte ergaben sich in 24,3% der Unternehmen nur polnische Führungskräfte, in 48,6% nur deutsche Führungskräfte und eine gemischte Besetzung gab es in 21,6% der Unternehmen. Lag eine gemischte Besetzung vor, so ergab sich meist eine Gleichverteilung. Nur für 5,4% aller Unternehmen ergab sich eine mehrheitliche deutsche Besetzung auf den Führungsebenen.
- Die Verteilung nach Nationalität und Arbeitsort ergab, daß es keine polnischen Führungskräfte gibt, die in dem deutschen Unternehmen arbeiten oder als Pendler für beide Unternehmen tätig sind. In die Befragung wurden 27,7% deutsche Führungskräfte und 40% polnische Führungskräfte einbezogen, die im polnischen Unternehmen arbeiten, und 15,4% deutsche Führungskräfte, die im deutschen Unternehmen für das polnische Unternehmen zuständig waren sowie 16,9% Pendler, die Aufgaben wechselseitig sowohl im deutschen als auch im polnischen Unternehmen wahrnehmen.
- Die meisten Führungskräfte sind erst nach 1989 in die jeweilige Position eingestiegen, wobei die meisten zwischen drei und fünf Jahren in der Position arbeiteten.
- Die Erwartungen der Führungskräfte haben sich unabhängig von der Nationalität und dem Arbeitsort überwiegend erfüllt

Im Bereich der länderspezifischen Besonderheiten könnten verschiedene Aspekte Einfluß auf die Zusammenarbeit haben, die im folgenden dargestellt werden.

### 3.3. Polen als Investitionsstandort für deutsche Unternehmen

Die zuvor im theoretischen Teil beschriebenen länderspezifischen Besonderheiten Polens beziehen sich auf die Landeskultur. Hier werden nun die rechtlichen und politischen Gegebenheiten Polens analysiert, indem die Führungskräfte nach Problemen besonders in der Gründungsphase befragt wurden, um so die Rahmenbedingungen in bezug auf die Investitionen deutscher Unternehmen in Polen zu analysieren. Ein weiterer Aspekt sind die Investitionsgründe deutscher Unternehmen in Polen, die zuvor betrachtet werden. Weitere Einflüsse der Landeskultur in Form der Mentalitätsunterschiede werden daran anschließend betrachtet.

### 3.3.1. Gründe für die Auslandsbeteiligung

Das Interesse der deutschen Unternehmen ist grundsätzlich bei den in dieser Studie untersuchten Unternehmen gegeben, da alle bereits in Polen investiert haben. Durch die Antworten, die in bezug auf die Gründungsphase gegeben wurden, kann evtl. auf die Höhe des Interesses geschlossen werden. Bei der Analyse des Interesses der deutschen Unternehmen an Osteuropa bzw. speziell an Polen sind die Gründe für die Auslandsinvestitionen von Bedeutung. Stehen mehr absatzpolitische Ziele der Unternehmen im Vordergrund, ist es bedeutsam, ob eher der lokale Markt oder auch weitere Märkte durch die Investition erschlossen werden sollen. Ebenso können bei dieser Fragestellung die persönlichen Motive (die noch bei der Analyse des Auslandseinsatzes angesprochen werden) der deutschen Führungskräfte in Polen für das Engagement in Polen eine Rolle spielen. Einen Überblick über die genannten Gründe gibt die folgende Tabelle:

*Tabelle 24*  
**Gründe der Unternehmen, in Polen zu investieren**

Gründe	
Markt	Großes Marktpotential (40 Mio. Einwohner)
	Produkt bereits vor der Wende auf dem Markt
	Sprungbrett nach Osten durch geographische Lage Polens
Erfahrung	Unternehmen war bereits vor der Wende in Polen vertreten
Stabilität	Rechtliche/politische Situation ist fortgeschritten und sicher
Produktion	Kostenvorteile
Kontakte	Durch den Kauf von ostdeutschen Unternehmen
Qualifikation	Deutsche Sprachkenntnisse vorhanden
	Interesse an Polen bereits vor der Wende

Gründe nach der Häufigkeit geordnet, von oben nach unten.

Hier zeigt sich, daß Marktmotive bei Investitionen in Polen im Vordergrund stehen. Dabei ist sowohl der polnische Markt selbst als Absatzmarkt relevant als auch Polen als Einstiegsland zu weiteren osteuropäischen Märkten. Einige Unternehmen waren bereits vor der Wende in Polen durch Repräsentanzen vertreten, so daß eine weitere Investition außer Frage stand. Die weiteren angegebenen Gründe waren nur vereinzelt vertreten.

**Hypothese 1: Bei deutschen Investitionen in Polen stehen absatzwirtschaftliche Motive im Vordergrund.**

Diese Hypothese kann damit bestätigt werden und durch die folgenden Zitate belegt werden.

"Also unsere Intention war ganz klar, es muß investiert werden, denn wenn wir den Markt vor unserer Haustür haben, dann müssen wir auch präsent sein." (34-1, deutsch, Arbeitsort Deutschland)

"Und man ist recht schnell auf Grund der Abwägung der Faktoren wie Sicherheit des Marktes, die Chance, daß es sich weiterentwickeln wird und Bevölkerungsgröße, also Marktgröße zu Polen gekommen. Andere Märkte wie die Tschechei oder Ungarn sind bei uns in der ersten Phase ausgeschieden wegen der Bevölkerungsgröße." (33-3, deutsch, Pendler)

"Ja, wir sehen Polen als einen wichtigen Markt an. Das ist ein Nachbarland von Deutschland, insofern ein Markt, der für uns ein Markt von großer Bedeutung ist, aber deutlich an Bedeutung zunehmen wird. Insofern sind wir bereit, uns hier stark zu engagieren und auch finanziell zu engagieren." (07-1, deutsch, Arbeitsort Polen)

"Mit der Erschließung des polnischen Marktes hatten wir ganz andere Prognosen, die sind nicht erreicht worden. Es war nicht vorgesehen in andere Länder zu liefern, außerhalb von Polen." (35-1, deutsch, Pendler)

"Es gab einige Enttäuschungen, denn das Hauptmotiv waren natürlich geringere Lohnkosten. Und die Lohnkosten sind nicht ganz so niedrig wie, man erwartet hatte". (31-1, deutsch, Pendler)

"Hier im Ostblock ist Polen der Markt, in dem das größte Potential liegt, der auch den Weg nach Rußland ebnet, dafür wird Polen eine wichtige Rolle spielen." (07-2, polnisch, Arbeitsort Polen)

"Wir konzentrieren uns vor allem auf die strategischen Ziele der Marktdurchdringung. Im Moment haben alle Mitarbeiter ein gemeinsames Ziel, so viele Marktanteile dazu zu gewinnen, daß wir uns auf dem polnischen Markt etablieren können." (25-2, polnisch, Arbeitsort Polen)

Einige interessante Zusammenhänge sind bei den Gründen der Investitionen zu bemerken:

- Das einzige Unternehmen, das billigere Produktionskosten als Investitionsgrund angegeben hatte, war auch das einzige mit einer Minderheitsbeteiligung am polnischen Unternehmen, alle anderen, die diesen Grund explizit nicht angegeben hatten, waren hundertprozentige Tochtergesellschaften<sup>609</sup>.
- Die geographische Lage von Polen war ein Investitionsgrund, den eher Joint Ventures angegeben haben, da signifikant eine niedrigere Beteiligung

<sup>609</sup> Mann-Whitney-Test: abhängige Variable: Anteil am polnischen Unternehmen/unabhängige Variable: Billigere Produktion als Investitionsgrund. Mittelwertvergleich: Irrtumswahrscheinlichkeit 0%.

am Partnerunternehmen gegeben war als bei den Unternehmen, die diesen Grund nicht explizit angaben<sup>610</sup>.

Dabei muß aber angemerkt werden, daß insgesamt fast nur hundertprozentige Tochterunternehmen in die Untersuchung einbezogen wurden, so daß diese Ergebnisse nur für sehr wenige Unternehmen gelten und damit auf keinen Fall verallgemeinert werden dürfen.

### 3.3.2. Schwierigkeiten in der Gründungsphase

Probleme in der Gründungsphase sind ein Aspekt, der gerade bei Investitionen in Osteuropa von Bedeutung ist und der zudem auch einen großen Einfluß auf die weitere Zusammenarbeit der Führungskräfte und Unternehmen haben kann.

*Tabelle 25*

**Probleme in der Gründungsphase nach Nationalität**

Probleme in der Gründungsphase	Häufigkeit	Nationalität	
		polnisch	deutsch
ja	52,3%	18,5%	33,8%
nein	30,8%	15,4%	15,4%

Vier der befragten Personen machten dazu keine Angabe, und weitere sieben wußten darüber nichts, da sie zur Gründungszeit noch nicht in dieser Position waren. Die Probleme in der Gründungsphase sind unabhängig von der Nationalität. Daß polnische Führungskräfte weniger Probleme sehen, da sie mit den Gegebenheiten des Landes vertraut sind, konnte nicht bestätigt werden. Der Grund kann aber darin liegen, daß durch die Umgestaltungsmaßnahmen gerade in bezug auf Auslandsinvestitionen extreme Veränderungen vorgenommen wurden, die auch Inländer nicht genau kennen. Genauere Aufschlüsse darüber könnte die konkrete Betrachtung der genannten Probleme geben.

<sup>610</sup> Mann-Whitney-Test: abhängige Variable: Anteil am polnischen Unternehmen/unabhängige Variable: Geographische Lage als Investitionsgrund. Mittelwertvergleich: Irrtumswahrscheinlichkeit 1,9%.

*Tabelle 26*  
**Probleme in der Gründungsphase**

<b>Genannte Probleme in der Gründungsphase</b>	<b>Häufigkeit</b>
Grundstückssuche	13,6%
Rechtliche Probleme	12,8%
Bürokratie	12,8%
Personalbeschaffung	11,4%
Telefonnetz, Kommunikationstechnik	8,1%
Probleme mit Zöllen	8,1%
Finanzierung	6,1%
Formale Probleme	5,7%
Steuerrechtliche Probleme	5,0%

Weitere Schwierigkeiten, die vereinzelt angegeben wurden, sind Probleme durch Kontaktaufnahme und Partner, Betrug, die unsichere Situation, die unterschiedlichen Wirtschaftssysteme, Probleme bei der Informationsbeschaffung, der technologische Stand Polens und Probleme durch Vorurteile innerhalb des polnischen Unternehmens.

Folgende Zitate belegen einige dieser angegebenen Probleme:

"Dann habe ich über diverse Anzeigen jemanden gesucht, der deutsch und polnisch sprach, um erst einmal überhaupt Räume zu finden, das war schon schwierig genug, denn jeder suchte Räume oder Lagerräume, ... , das war eine Prozedur, die über Wochen und Monate ging." (17-2, deutsch, Arbeitsort Polen)

"Wir haben große Schwierigkeiten mit der Erlangung der Baugenehmigung gehabt. Man wollte uns das Firmengrundstück nicht verkaufen. Dann kamen die Schwierigkeiten bei der Fertigstellung einer Halle dazu. Das alles führte dazu, daß die Firmengründung um einige Zeit verschoben werden mußte." (20-2, polnisch, Arbeitsort Polen)

"Das Wirrwarr der Behörden mit Hilfe unseres Anwalts durchzukämmen und unsere Genehmigungen zu bekommen" (17-1, deutsch, Arbeitsort Deutschland)

"Wenn ich mich recht erinnere, es war 1989, dann gab es nur formelle Probleme. Es ging alles sehr schnell, wir haben in nur 2 Monaten praktisch alles organisiert." (14-1, polnisch, Arbeitsort Polen)

"Das war katastrophal, überhaupt in Polen zu telefonieren und besonders nach Deutschland." (30-1, deutsch, Arbeitsort Polen)



"Wir haben viele organisatorische Probleme gehabt in dieser Phase, was leider typisch ist, wie unglaublich lange Wartezeiten in verschiedenen Ämtern, Gerichten, bei Registrierungen u.s.w." (05-4, polnisch, Arbeitsort Polen)

"Sagen wir mal, auf dem Gebiet der Steuerfragen und der Rechtsfragen haben wir eine ganze Reihe von Problemen gehabt." (07-1, deutsch, Arbeitsort Polen)

"Am unproblematischsten war die Personalübernahme, aber alles andere war ein ziemliches Chaos." (06-2, deutsch, Arbeitsort Deutschland)

Hypothese 2: Bei der Gründung des polnischen Unternehmens entstehen rechtliche und organisatorische Probleme durch den Transformationsprozeß in Polen.

Hier kann bestätigt werden, daß die Veränderung der rechtlichen Bedingungen gerade für ausländische Investoren einen großen Unsicherheitsfaktor sowohl für die polnischen als auch für die deutschen Führungskräfte darstellt, wie auch die Zitate belegen. Die gesamte unsichere Situation in Polen hat zwar nicht dazu geführt, die Investition nicht durchzuführen (bis auf ein Unternehmen, das ihr Unternehmen aufgrund von Betrug wieder verkauft hat). Doch wurden die Schwierigkeiten nicht als so elementar angesehen, wie sich dann teilweise in der Gründungsphase herausstellte. So hat der Transformationsprozeß in dem Maße einen Einfluß auf die Geschäftstätigkeit, als das die gesamte Gründungsphase wohl unter sicheren Bedingungen schneller hätte durchgeführt werden können.

### *Erwartungen und Probleme in der Gründungsphase*

So ist es auch einzusehen, daß zwischen Problemen in der Gründungsphase und den Erwartungen der Führungskräfte Zusammenhänge bestehen. Bei den Unternehmen, die in der Gründungsphase Probleme mit der Kontaktaufnahme und mit dem Partner hatten, haben sich die Erwartungen eher nicht erfüllt<sup>611</sup>. Wenn es eher keine Probleme der Finanzierung, der unterschiedlichen Wirtschaftssysteme, der Kontaktaufnahme und mit dem Partner und Probleme der Informationsbeschaffung gab, haben sich die Erwartungen eher erfüllt<sup>612</sup>.

<sup>611</sup> Mann-Whitney-Test: abhängige Variable: Erfüllung der Erwartungen/unabhängige Variable: Probleme der Kontaktaufnahme und Partner. Mittelwertvergleich: Irrtumswahrscheinlichkeit 2%.

<sup>612</sup> Mann-Whitney-Test: abhängige Variable: Erfüllung der Erwartungen/unabhängige Variable: Probleme der Finanzierung, Probleme der unterschiedlichen Wirtschaftssysteme, Probleme der Kontaktaufnahme und mit dem Partner und Probleme der Informationsbeschaffung. Mittelwertvergleich: Irrtumswahrscheinlichkeit 2%.

Diese Aspekte wurden zwar nicht so häufig genannt, aber man kann doch eine Tendenz erkennen oder vermuten: Wenn es Probleme in der Gründungsphase gab, die kurzfristig nicht zu lösen waren, dann hatten diese Probleme einen Einfluß auf die Erwartungen. D. h., daß die Länge der Zeit zur Lösung dieser Probleme zu gering eingeschätzt wurde. Dieses kann man damit erklären, daß wenig Erfahrungen mit einem Land bestehen, daß sich in einer totalen Umbruchphase befindet, so daß die Probleme nicht richtig eingeschätzt werden konnten. Ein Blick auf die Häufigkeitsverteilung zeigt, daß bei einigen aufgetretenen Problemen in der Gründungsphase die Erwartungen generell eher nicht erfüllt wurden<sup>613</sup>. Eine ähnliche Tendenz kann auch für die kulturellen Unterschiede vorliegen, die im folgenden Gliederungspunkt untersucht werden.

### **3.4. Einbeziehung kultureller Faktoren in strategische Entscheidungen**

Eine interessante Fragestellung ist, ob die Führungskräfte die Kultur in ihre Überlegungen einbeziehen, wenn eine Investition in Polen getätigt wird. Wie aus der Theorie ersichtlich ist, spielen gerade kulturelle Betrachtungsweisen für eine deutsch-polnische Zusammenarbeit eine entscheidende Rolle. Aufgegriffen wird dieser Punkt besonders bei der Betrachtung der Vorbereitung für den Auslandseinsatz und der Personalentwicklung. Hier soll zunächst eine allgemeine Betrachtung der Landes- und Unternehmenskultur erfolgen.

#### **3.4.1. Bedeutung der Landeskulturen für die Führungskräfte**

Gerade für Unternehmen, die in fremden Ländern investieren, ist die Einbeziehung der Kultur von entscheidender Bedeutung für das Gelingen des Auslandsengagements. Inwieweit die hier befragten deutschen Unternehmen die Landeskultur in ihre Überlegungen einbeziehen, zeigt die folgende Tabelle.

<sup>613</sup> Vgl. Häufigkeitstabelle IV-1 im Anhang IV-A.

Tabelle 27

**Bedeutung der Landeskultur für die Führungskräfte**

<b>Bedeutung der Landeskultur</b>	<b>Häufigkeit</b>
hoch	20,5%
niedrig	56,4%

Hypothese 3: Die Landeskultur spielt eine eher untergeordnete Bedeutung für die deutschen Führungskräfte.

Mehr als die Hälfte aller befragten Führungskräfte sieht die Bedeutung der polnischen Landeskultur als eher gering an. Damit kann diese Hypothese bestätigt werden. Das zeigt sich auch in den durchgeführten Vorbereitungsmaßnahmen der deutschen Führungskräfte für einen Auslandseinsatz sowie in den gesehenen Möglichkeiten der Übertragung der deutschen Unternehmenskultur.

**3.4.2. Beurteilung der Mentalitäten**

Ein wichtiger Aspekt der Landeskultur für die Zusammenarbeit zwischen Führungskräften verschiedener Nationalitäten ist die Beurteilung der Mentalitätsunterschiede bzw. -gemeinsamkeiten. Zu der Frage, ob überhaupt Mentalitätsunterschiede zwischen deutschen und polnischen Führungskräften bestehen, gibt die folgende Tabelle Auskunft.

Tabelle 28

**Mentalitätsunterschiede zwischen den Führungskräften**

<b>Mentalitätsunterschiede</b>	<b>Häufigkeit</b>
ja	58,5%
nein	23,1%

18,4% der befragten Führungskräfte machten dazu keine Angaben

58,5% der Führungskräfte sahen Mentalitätsunterschiede, und nur 23,1% sahen explizit keine. Dabei erkennen 16,9% der Führungskräfte nur einen Unterschied, 21,5% eher zwei, 15,4% drei Unterschiede, 6,2% vier und 1,5% sogar acht Mentalitätsunterschiede. Gemeinsamkeiten nannten aber auch 38,5% der Führungskräfte, von denen 52% Polen und 48% Deutsche waren. Keine Gemeinsamkeiten sahen eher die Deutschen, nämlich 71,4%, von allen 43,1%, die keine Gemeinsamkeiten in der Mentalität angeben konnten. Die Äußerungen, die über Mentalitätsunterschiede abgegeben wurden, waren zu 52,3% nur über die polnischen Führungskräfte, während 20% über Deutsche

und Polen gleichermaßen getätigt wurden, wobei sich die deutschen Führungskräfte eher nur über die Polen äußerten. Es wurden Äußerungen getätigt, die sich nur teilweise direkt auf das Arbeitsleben beziehen:

### *Über Polen*

Polen sind weniger bereit, Informationen zu teilen (sieben deutsche Führungskräfte), handeln weniger eigenverantwortlich (sechs deutsche Führungskräfte), sind hierarchischer im Denken (fünf deutsche Führungskräfte), diskutieren ewig (vier deutsche Führungskräfte), neigen zu bürokratischen Lösungen (drei deutsche Führungskräfte), können sich nicht an die polnische Situation anpassen (drei deutsche Führungskräfte), sind bürokratischer (drei deutsche Führungskräfte), brauchen Anleitung (zwei deutsche Führungskräfte), Polen sind Familie und Freizeit wichtiger, und in Polen läuft viel über persönliche Beziehungen<sup>614</sup> (zwei deutsche Führungskräfte).

### *Über Deutsche*

Deutsche sind bürokratischer (jeweils vier deutsche und polnische Führungskräfte), lösen Probleme nach festen Regeln (vier polnische Führungskräfte, zwei deutsche Führungskräfte), sind überheblicher und autoritärer (vier polnische Führungskräfte, eine deutsche Führungskraft), sind loyaler (eine polnische Führungskraft, zwei deutsche Führungskräfte), sichern sich mehr ab (vier polnische Führungskräfte, drei deutsche Führungskräfte) und erwarten zuviel (zwei polnische Führungskräfte).

### *Über beide*

Deutsche und Polen arbeiten beide gerne und viel, und Erfolg ist für Deutsche und Polen wichtig.

Viele der Unterschiede in der Mentalität in bezug auf das Arbeitsleben werden eher von den Deutschen so gesehen. Diese Unterschiede werden von den Polen teilweise gar nicht wahrgenommen. Das betrifft: Polen haben kein Pflichtgefühl; Polen sind weniger bereit, Informationen zu teilen; Polen han-

<sup>614</sup> Als eine von vier relevanten Personalmanagementaktivitäten wurde auch von Pearce, 1991, S. 83ff. am Beispiel von Ungarn die "promotion-through-connection" identifiziert, da Parteizugehörigkeit eine Voraussetzung für die Erreichung von Führungspositionen war.

deln weniger eigenverantwortlich; Polen sind hierarchischer im Denken; Polen diskutieren ewig; Polen sind weniger kritikfähig; Polen organisieren gerne, und Polen können sich nicht an die polnische Situation anpassen, wobei auffällt, daß diese Aussagen nur Unterschiede einbeziehen, die die polnischen Führungskräfte betreffen.

Im allgemeinen werden die einzelnen Ausprägungen der Mentalität für die polnischen Führungskräfte von 38,5% der Befragten eher schlechter und nur von 18,4% eher besser bewertet. Dabei ergibt sich nach Nationalität, daß die deutschen Führungskräfte die Polen eher schlechter einschätzen als sich selbst, während die polnischen Führungskräfte eher gleiche Einschätzungen geben<sup>615</sup>. Die deutschen Führungskräfte äußern sich eher über die andere Mentalität, also über Polen, während sich die polnischen Führungskräfte eher über beide Mentalitäten äußern<sup>616</sup>. Auch geben die deutschen Führungskräfte eher mehr verschiedene Mentalitätsunterschiede an als die polnischen Führungskräfte<sup>617</sup>. Einen differenzierteren Aufschluß über die abgebenden Unterschiede in der Mentalität gibt die folgende Tabelle:

Tabelle 29

**Mentalitätsunterschiede zwischen den Führungskräften nach Nationalität**

Mentalitätsunterschiede	Häufigkeit in bezug zu Deutschen		Häufigkeit nach Nationalität			
	weniger	mehr	weniger		mehr	
			polnisch	deutsch	polnisch	deutsch
Pflichtgefühl	12,3	0,0	12,5	87,5	0	0
Entscheidungswilligkeit	10,8	0,0	14,3	85,7	0	0
Organisation	7,7	1,5	60	40	0	100
Arroganz	6,2	3,1	50	50	100	0
Kritikfähigkeit	6,2	0,0	0	100	0	0
Teamarbeit	4,6	0,0	0	100	0	0
Flexibilität	4,6	15,4	33,3	66,7	50	50
Bedeutung der Arbeit	3,1	3,1	0	100	50	50
Autoritärer Führungsstil	3,1	4,6	0	100	0	100
Umgang mit Risiko	1,5	3,1	0	100	50	50

Alle Angaben in Prozent

<sup>615</sup> T-Test für unabhängige Stichproben: Irrtumswahrscheinlichkeit: 7%. Kendall-Korrelations-Koeffizient: -0.4255.

<sup>616</sup> T-Test für unabhängige Stichproben: Irrtumswahrscheinlichkeit: 1%.

<sup>617</sup> Kendall-Korrelations-Koeffizienten: -0.3692.

Eine Frage ist, ob die Mentalitätsbewertungen abhängig von der Nationalität sind: Dabei ergab sich für das Pflichtgefühl und die Kritikfähigkeit, daß die deutschen Führungskräfte gerade das Pflichtgefühl und die Kritikfähigkeit der Polen geringer einschätzen als bei sich selbst<sup>618</sup>. Aber auch bei weiteren häufig angebenen Unterschieden ergibt sich nach Nationalität, daß deutsche Führungskräfte in den meisten Fällen die polnischen Führungskräfte schlechter einschätzen als sich selbst.

**Hypothese 4: Von den Führungskräften werden viele Mentalitätsunterschiede zwischen Deutschen und Polen angegeben.**

Diese Hypothese kann bestätigt werden, da insgesamt nur 23,1% der Befragten explizit keine Unterschiede sahen.

"Also ich sehe hier viel mehr Ähnlichkeiten als gravierende Unterschiede. Vielleicht bis auf die Sprache. Sonst sind Mentalität und Gewohnheiten, Essens- und Trinkstil, Freizeit grundsätzlich ähnlich." (22-1, polnisch, Arbeitsort Polen)

Mehr Personen sahen allerdings Mentalitätsunterschiede:

"Wir haben eine völlig andere Mentalität und leben in einer völlig anderen Realität." (37-1, polnisch, Arbeitsort Polen)

Allerdings muß diese Hypothese differenzierter beantwortet werden. Insgesamt sehen fast 60% der befragten Führungskräfte Mentalitätsunterschiede zwischen deutschen und polnischen Führungskräften, was für eine Bestätigung der Hypothese sprechen würde. Andererseits sehen die deutschen Führungskräfte mehr Unterschiede, wobei sie die Polen meistens schlechter einschätzen als die eigene Mentalität, während die polnischen Führungskräfte eher gleiche Beurteilungen abgaben. Interpretiert werden konnten diese Tendenzen dahingehend, daß sich die Deutschen gegenüber der polnischen Mentalität in bezug auf das Arbeitsleben tatsächlich überlegen fühlen, da den polnische Führungskräften die Erfahrung mit den deutschen Arbeitspraktiken fehlt, sie aber darauf angewiesen sind, sich diese anzueignen. Diese Einstellungen konnten dazu führen, daß die deutschen Landes- und Unternehmenskulturen als überlegen angesehen werden. Das kann sich bei Betrachtung der entsprechenden Strategien zeigen. Doch zunächst ist eine allgemeine Einschätzung der Unternehmenskulturen relevant.

<sup>618</sup> Mann-Whitney-Test: abhängige Variable: Polen haben weniger Pflichtgefühl oder sind weniger kritikfähig/unabhängige Variable: Nationalität. Mittelwertvergleich: Irrtumswahrscheinlichkeit 9%.

### 3.4.3. Einschätzung der Unternehmenskultur

Eine weitere kulturelle Einflußgröße ist die Unternehmenskultur. Auch sie hat gerade für die Zusammenarbeit eine Bedeutung. Zunächst wird die Bedeutung der Unternehmenskultur im allgemeinen eingeschätzt.

*Tabelle 30*

#### **Bedeutung der Unternehmenskultur für die Führungskräfte**

<b>Bedeutung</b>	<b>Häufigkeit</b>
hoch	25,6%
niedrig	59,0%

Dabei ergab sich ebenfalls (analog zur Landeskultur) eine eher geringe Bedeutung für die Führungskräfte, so daß die folgende Hypothese bestätigt werden kann.

**Hypothese 5: Der Bedeutung der Unternehmenskultur in Polen wird eine geringe Relevanz zugemessen.**

Die folgenden Zitate beziehen sich auf die Unternehmenskultur: Einerseits wird ausgesprochen, daß es wohl gar keine Unternehmenskultur gibt. Dabei beziehen sich die Führungskräfte teilweise auf das polnische Unternehmen, aber auch auf das deutsche Unternehmen.

"Our connection with the mothercompany is very weak in this subject. It seems to be a general shortage of culture in our company. It is rather created by the different subsidiaries on their own." (01-1, polnisch, Arbeitsort Polen)

"Ich würde mal die jetzige Phase beschreiben, daß wir immer noch in der Gründungsphase der Konzernstruktur sind, in der eigentliche Unternehmenskultur sicherlich überhaupt nicht vorhanden ist." (23-1, deutsch, Arbeitsort Deutschland)

"Wissen Sie bei uns gibt es gar keine Kultur, und das haben auch die polnischen Kollegen begriffen. Wir haben Aktionäre, und die wollen einfach Geld sehen und mehr nicht. Das ist unsere Kultur." (34-4, deutsch, Arbeitsort Polen)

"Wenn wir ein sehr junges Unternehmen sind, dann können wir gar keine Unternehmenskultur haben." (13-2, deutsch, Arbeitsort Polen)

"Na ja, Unternehmenskultur haben die nicht so viel." (36-1, polnisch, Arbeitsort Polen,)



Andererseits ergibt sich aus den Antworten, daß die Führungskräfte die Unternehmenskultur nicht kennen oder nicht beschreiben können: Auf die Frage: Kennen Sie die Unternehmensphilosophie ihres Unternehmens?

"Also nicht genau, das ist unmöglich. Aber ich kenne sie glaube ich besser, als vor zwei oder drei Jahren, aber es geht nur um finanzielle Sachen." (34-3, polnisch, Arbeitsort Polen)

"Also, ich habe mir darüber nie Gedanken gemacht. Also, wir haben keine Unternehmenskultur." (22-1, polnisch, Arbeitsort Polen)

"Das habe ich alles gar nicht so im Kopf, aber es gibt mit Sicherheit ein Papier, ich müßte mal schauen, ob ich noch eins habe." (34-1, deutsch, Arbeitsort Deutschland)

Oder es wird nur der Erfolg gesehen, ohne andere Faktoren, die die Unternehmenskultur prägen, einzubeziehen:

"Das ist mir wurscht. Ich werde dafür bezahlt, daß hier das Geschäft läuft und so versuche ich das umzusetzen. Und weil ich damit auch Erfolg habe, ist das der Muttergesellschaft wohl ziemlich egal. Natürlich müssen gewisse Grundregeln eingehalten werden, aber im Prinzip ist es unsere Aufgabe, dafür zu sorgen, daß das Unternehmen erfolgreich ist." (34-2, deutsch, Arbeitsort Polen)

"Ich würde meinen, das müßte man von außen betrachten, welche Kultur wir haben, das kann ich so nicht sagen. Wir haben insgesamt eine recht unternehmerische Kultur, also leistungsorientiert." (22-2, deutsch, Arbeitsort Deutschland)

Auch wird nicht von geplanter Unternehmenskultur ausgegangen, sondern von zufälliger Prägung, ohne das deutsche Unternehmen einzubeziehen.

"Insofern denke ich, wir arbeiten hier, wir sind hier, wir sind Menschen. Vielleicht prägen wir zufällig eine Unternehmenskultur". (05-2, deutsch, Arbeitsort Polen)

Bei den Zitaten fällt auf, daß manche Personen die Unternehmenskultur gar nicht kennen, so daß dann auch von einer geringen Bedeutung für diese Führungskräfte ausgegangen wurde. Es wurde ebenfalls von einer geringen Bedeutung ausgegangen, wenn keine Angaben zu der Frage nach Beschreibung der Unternehmenskultur gemacht wurden. Für den Transfer der Unternehmenskultur wurden dann allerdings die gewichteten Daten hinzugezogen. Da dann aber Unternehmensdaten ausgewertet wurden und nicht die einzelnen Personendaten, ist der Unterschied der Angaben zu erklären. Auf den Transfer der Unternehmenskultur von Deutschland nach Polen wird in den folgenden Gliederungspunkten eingegangen. So kann die in der Theorie entwickelte These der Entstehung einer neuen Unternehmenskultur in Polen durch beide

Einflüsse hier nicht bestätigt werden, aber dazu kann die Betrachtung der Kulturtransferstrategien mehr Aufschluß geben.

#### **3.4.4. Internationalisierungsstrategien**

Im Rahmen dieser Untersuchung wurde versucht, Internationalisierungsstrategien bei den deutschen Partner- oder Mutterunternehmen zu identifizieren. Bei einem solchen Vorgehen muß grundsätzlich festgelegt werden, wie die einzelnen, im theoretischen Teil beschriebenen Strategien operationalisiert werden. Da im theoretischen Teil die Auffassung vorherrschte, daß die deutschen Unternehmen zumindest vorerst eine ethnozentrische Strategie verfolgen, folgt daraus, daß auch die Führungspositionen zunächst mit deutschen Führungskräften besetzt wurden.

Um die Internationalisierungsstrategien zu operationalisieren, werden folgende Einflüsse einbezogen:

1. Kulturtransfer
2. Nationalität der Geschäftsführungsebene
3. Nationalität der weiteren Führungspositionen
4. Anforderungen
5. Rekrutierung
6. Auswahl
7. Personalentwicklung
8. Auslandseinsatz
9. Entscheidungskompetenzen

Für die **ethnozentrische Strategie** gilt:

1. Übertragung der deutschen Unternehmenskultur
2. Geschäftsführung ist deutsch oder mehrheitlich deutsch besetzt
3. Weitere Führungspositionen sind mindestens mehrheitlich Deutsche
4. Anforderungen an deutsche und polnische Führungskräfte sind gleich
5. Rekrutierung von deutschen und polnischen Führungskräften ist gleich
6. Auswahl von deutschen und polnischen Führungskräften ist gleich
7. Gründe für Personalentwicklung für polnische Führungskräfte sind eher zur Verbesserung der Kommunikation zwischen deutschem und polnischem Unternehmen und zur Vermittlung westlichen Verständnisses
8. Auslandseinsatz für deutsche Führungskräfte wird durchgeführt
9. Alle Entscheidungen, die im polnischen Unternehmen getroffen werden, sind kontrolliert

Für die **polyzentrische Strategie** gilt:

1. Kulturtransfer gibt es nicht
2. Geschäftsführung ist polnisch oder mehrheitlich polnisch

3. Weitere Führungspositionen sind polnisch oder mehrheitlich polnisch
4. Anforderungen an deutsche und polnische Führungskräfte sind unterschiedlich
5. Rekrutierung von deutschen und polnischen Führungskräften ist unterschiedlich
6. Auswahl von deutschen und polnischen Führungskräften ist unterschiedlich
7. Personalentwicklung für polnische Führungskräfte wird durch Polen durchgeführt
8. Auslandseinsatz für deutsche Führungskräfte gibt es nicht
9. Entscheidungen, die im polnischen Unternehmen getroffen werden können, sind eigenständig

Für die **regiozentrische Strategie**<sup>619</sup> gilt:

1. Kulturtransfer ist gemäßigt
2. Geschäftsführung ist deutsch - polnisch gemischt besetzt
3. Weitere Führungspositionen sind deutsch - polnisch gemischt besetzt
4. Anforderung an deutsche und polnische Führungskräfte ist Teamfähigkeit und richtet sich nach Fach- und Regionalwissen
5. Rekrutierung von deutschen und polnischen Führungskräften richtet sich nach Expertenwissen
6. Auswahl von deutschen und polnischen Führungskräften richtet sich nach Expertenwissen
7. Grund für die Personalentwicklung für polnische Führungskräfte ist die Positionsvorbereitung
8. Auslandseinsatz für deutsche Führungskräfte wird als Know-how-Transfer durchgeführt und dient der Beratung und Koordination
9. Art der Entscheidungen, die im polnischen Unternehmen getroffen werden können sind relativ eigenständig, werden aber kontrolliert

Für die **geozentrische Strategie** gilt:

1. Kulturtransfer wird nicht durchgeführt
2. Nationalität der Geschäftsführungsebene spielt keine Rolle
3. Nationalität der weiteren Führungspositionen spielt keine Rolle
4. Anforderungen an alle Führungskräfte sind gleich
5. Rekrutierung von allen Führungskräften ist gleich
6. Auswahl von allen Führungskräften ist gleich
7. Personalentwicklung dient der Verbesserung der Qualifikation im allgemeinen und Entwicklung eines multikulturellen Verständnisses
8. Auslandseinsatz für deutsche Führungskräfte gibt es weltweit
9. Art der Entscheidungen, die im polnischen Unternehmen getroffen werden können, sind selbständig

<sup>619</sup> Diese wird gemäß der Theorie als ein multi-ethnozentrischer Ansatz aufgefaßt.

Dabei gilt die Bedingung, daß Punkt 1 und 2 oder 3 zutreffen muß sowie ein weiterer Faktor, um eine Internationalisierungsstrategie zuzuordnen.

Nach diesen Kriterien ergab sich für die Strategien:

*Tabelle 31*  
**Internationalisierungsstrategien der deutschen Unternehmen**

Strategien	Häufigkeit
ethnozentrisch	29,5 %
polyzentrisch	5,4 %
regiozentrisch	14,7 %
geozentrisch	keine Angabe

Die befragten Unternehmen führen zu fast 30% eine ethnozentrische Strategie durch, zu 5% eine poly- und zu fast 15% eine regiozentrische Strategie. Die Besetzung eines großen Teils der Führungspositionen wird durch empirische Ergebnisse bestätigt, die bei relativ jungen Auslandsengagements bevorzugt eine ethno- bzw. polyzentrische Strategie anwenden, um dann später zu einer oder geozentrischen Strategie zu wechseln. Die geozentrische Strategie konnte nicht erfaßt werden, da sich die Befragung nur auf Deutschland und Polen beschränkte und ein allgemeiner Führungskräfte- transfer, Kulturtransfer und weitere Maßnahmen nicht ermittelt werden konnten. Da die Durchführung der Strategie vom Alter des polnischen Unternehmens abhängig ist, ist das Gründungsjahr der kulturellen Joint Ventures mit einzubeziehen:

*Tabelle 32*  
**Internationalisierungsstrategien in bezug auf das Gründungsjahr**

Gründungsjahr	Internationalisierungsstrategie		
	polyzentrisch	ethnozentrisch	regiozentrisch
1989/90	2,9%	5,9%	11,8%
1991	0,0%	11,8%	2,9%
1992	5,9%	20,6%	8,8%
1993	2,9%	20,6%	5,9%

Hierbei ergab sich, daß die Durchführung einer ethnozentrischen Strategie positiv mit dem Gründungsjahr korreliert. Eher für die jüngeren Unternehmen in Polen wird eine ethnozentrische Strategie durchgeführt<sup>620</sup>. Dieses entspricht

<sup>620</sup> T-Test für unabhängige Stichproben: Irrtumswahrscheinlichkeit: 0,7%. Kendall-Korrelations-Koeffizient: 0.3949.

der theoretischen These, daß in der Anfangsphase bevorzugt deutsche Führungskräfte in Führungspositionen eingesetzt werden.

Der in der Theorie entwickelte Strategiemix für deutsche Unternehmen in Polen ergab für den Personaleinsatz folgendes und soll hier nun einmal überprüft werden:

- ethnozentrisch: In der Anfangsphase Führungspositionen teilweise mit deutschen Managern. Im Zeitablauf mehr abbauen
- polyzentrisch: In der Anfangsphase Führungspositionen teilweise mit polnischen Managern. Im Zeitablauf mehr steigern
- regiozentrisch: Einsatz der Führungskräfte sollte daher insgesamt nach regiozentrischen Gesichtspunkten erfolgen
- geozentrisch: langfristig einheitliche Behandlung aller Führungskräfte

*Tabelle 33*

**Verteilung der Führungskräfte im polnischen Unternehmen  
nach Nationalität in bezug auf das Gründungsjahr**

Gründungsjahr	Besetzung der Führungspositionen		
	nur polnisch	nur deutsch	gemischt besetzt
vor 1989	0,0	0,0	3,1
1989/90	4,6	4,5	16,6
1991	0,0	7,6	6,1
1992	6,1	19,6	13,6
1993	4,6	6,1	7,5

Alle Angaben in Prozent

Dabei ergaben sich nach dem Mann-Whitney-Test und nach dem Kendall-Korrelations-Test keine Abhängigkeiten. Aber wird die Häufigkeitsverteilung betrachtet, so fällt auf, daß nur deutsche Führungskräfte eher bei jüngeren Unternehmen vorzufinden sind. Die gemischt besetzten Führungskräfte verteilen sich über alle Unternehmen, was auf die Bestätigung von Hypothese 6 schließen läßt. Dabei muß aber zusätzlich die zukünftige Besetzungsplanung einbezogen werden.

### *Besetzungsplanung in der Zukunft*

Vor allem internationale Konzerne haben häufig den Anspruch, die nationalen Tochterunternehmen nach einer bestimmten Zeit mit lokalen Führungskräften zu besetzen. Doch gilt das auch für deutsch-polnische Unternehmen?

"Das Ziel ist grundsätzlich, daß nach einer Einarbeitungsphase auch lokale Kräfte für die Führungspositionen eingestellt werden" (02-1, deutsch, Arbeitsort Polen)

Diese Planung entspricht der zunächst ethnozentrischen Strategie, die in eine polyzentrische Strategie übergeht. Dabei muß allerdings beachtet werden, daß über den zeitlichen Horizont keine Aussagen gemacht wurden. Das deutsch-polnische Joint Venture besteht seit 1990, ist also für polnische Verhältnisse ein recht "altes" Joint Venture.

"Die Schlüsselpositionen sind hier noch mit Deutschen besetzt, bis auf meinen Kollegen XX, der ist Pole." (35-1, deutsch, Pendler)

Aufgrund der Formulierung ließe sich in diesem Fall auf eine vorläufig ethnozentrische Strategie schließen, obwohl im Vorstand sowohl Deutsche als auch Polen vertreten sind. Das entspricht dem entwickelten Strategiemix, daß polnische Führungskräfte eingesetzt werden, und zwar nach regiozentrischen Gesichtspunkten.

Nach diesen Aussagen ist eine solche Besetzungsstrategie für die Zukunft zu erwarten.

*Tabelle 34*  
**Zukünftige Verteilung der Führungskräfte  
im polnischen Unternehmen nach Nationalität**

	<b>Besetzung nach Nationalität</b>		
	<b>nur polnisch</b>	<b>nur deutsch</b>	<b>gemischt besetzt</b>
<b>Bisherige Besetzung</b>	<b>24,3%</b>	<b>48,6%</b>	<b>21,6%</b>
<b>Zukünftige Besetzung</b>	<b>26,8%</b>	<b>21,6%</b>	<b>50,2%</b>

Im Vergleich mit der bisherigen Besetzung der Führungspositionen ergibt sich eine Veränderung im Bereich der gemischten und nur deutschen Besetzung der Führungspositionen. Die gemischte Besetzung nimmt zu auf 50,2%, während weniger Unternehmen, nur noch 21,6%, eine nur deutsche Besetzung für die Zukunft angeben. In Bezug zu den Internationalisierungsstrategien ergab sich, daß die Unternehmen, die eine polyzentrische Strategie durchführen, auch in Zukunft nur polnische Führungskräfte in den Führungspositionen einsetzen wollen<sup>621</sup> und daß die Unternehmen, die eine regiozentrische Strategie durchführen, eher die Führungspositionen in Zukunft polnisch oder gemischt besetzen<sup>622</sup>. Dieses Ergebnis bestätigt noch einmal die Eingruppie-

<sup>621</sup> Mann-Whitney-Test: abhängige Variable: zukünftige Besetzung/unabhängige Variable: Durchführung einer polyzentrischen Internationalisierungsstrategie. Mittelwertvergleich: Irrtumswahrscheinlichkeit: 2%.

<sup>622</sup> Mann-Whitney-Test: abhängige Variable: zukünftige Besetzung/unabhängige Variable: Internationalisierungsstrategie. Mittelwertvergleich: Irrtumswahrscheinlichkeit: 4%.

rung der Unternehmen in die Internationalisierungsstrategien. In der Häufigkeitsverteilung<sup>623</sup> erkennt man, daß Unternehmen, die eine ethnozentrische Strategie verfolgen, in Zukunft die Führungspositionen auch eher gemischt bzw. sogar nur polnisch besetzen wollen. Das entspricht der Ausgangsthese und bestätigt ebenfalls Hypothese 6.

Hypothese 6: Bei der Gründung eines deutsch-polnischen Joint Ventures wird eine ethnozentrische Strategie verfolgt. Langfristig soll sich diese allerdings zu einer polyzentrischen Strategie entwickeln.

Die Bestätigung dieser Hypothese muß in bezug auf den aufgestellten StrategiemiX differenziert betrachtet werden. Die hier vorliegende Einteilung der Internationalisierungsstrategien beinhaltet nicht unbedingt alle Bereiche, die die jeweilige Strategie definieren. Das war nicht möglich, weil durch die Anwendung von offenen Fragen und keine Kategorisierungsvorgabe nicht jeder Befragte zu jedem Bereich Angaben gemacht hat. Zudem wurden die Kategorien in bezug auf die Besetzung der Führungspositionen auch weit gefaßt, damit überhaupt eine Einteilung vorzunehmen war. Daher sprechen die Ergebnisse eher für den aufgestellten StrategiemiX in der Anfangsphase, da eine nur deutsche Besetzung der Geschäftsführer und weiterer Führungspositionen in nur fast 50% der Fälle vorlag, aber trotzdem nicht unbedingt die deutsche Unternehmenskultur übertragen werden sollte. So ist von einer Mixtur aus den hier beschriebenen Strategien auszugehen in verschiedenen Ausprägungen für die einzelnen Unternehmen. Da aber in bezug auf die Besetzung der Führungspositionen sehr oft deutsche Führungskräfte in der Geschäftsleitung und/oder auf weiteren Führungspositionen tätig sind, kann von der multi-ethnozentrischen, gesehen als eine regiozentrische Strategie, eher ausgegangen werden, da sich auch die langfristige Perspektive auf gemischt besetzte Führungspositionen fokussiert.

### 3.4.5. Kulturtransferstrategien

Da die Unternehmenskultur als nicht direkt beobachtbar definiert wird, werden nur einzelne Aspekte verwertet, die sich auf die Sichtweise der Kultur durch die Interviewpartner beziehen. Eine allgemeine Kulturanalyse ist durch die Konzeption der empirischen Untersuchung nicht abgedeckt und ist für die Zielsetzung dieser Studie auch nicht notwendig. Dieser Aspekt des Kulturtransfers wurde bereits bei den Internationalisierungsstrategien einbezogen, der hier noch einmal genauer betrachtet werden soll.

<sup>623</sup> Häufigkeitsverteilung: Tabelle IV-2, Anhang IV, B.



Dabei geht es darum, ob explizit versucht wird, die deutsche Unternehmenskultur auf das deutsch-polnische Joint Venture zu übertragen oder ob man der Meinung ist, daß sich im Zeitablauf eine neue Kultur entwickeln soll, die entweder aus der polnischen Landeskultur entsteht oder als eine Mischkultur zwischen deutschem und polnischem Unternehmen. Dabei ist jedoch zu beachten, daß Unternehmenskultur im Sinne von Schein zwar durch Führungskräfte beeinflusst, aber niemals vollkommen gestaltet werden kann<sup>624</sup>. Die Überprüfung der Hypothese kann nur aufgrund der direkten Aussagen der Befragten her erfolgen. Dies kann somit keine objektive Überprüfung der Hypothese 7 sein. Für die Frage des offiziellen und intendierten Umgangs mit der Unternehmenskultur in bezug auf eine polnische Tochtergesellschaft oder Joint Venture gibt es folgende grundsätzliche Kategorien:

- Monokultur: Unternehmenskultur soll von Deutschland nach Polen importiert werden
- Multikultur: Unternehmenskultur soll sich der polnischen Kultur anpassen
- Mischkultur: Unternehmenskultur soll sich als Mischung eigenständig entwickeln

Dabei ergab sich:

*Tabelle 35*  
**Übertragung der Unternehmenskultur**

Strategie	Häufigkeit
Monokultur	27,0%
Multikultur	29,7%
Mischkultur	27,0%

Zu 27% wird eine monokulturelle Strategie, zu 29,7% eine multikulturelle Strategie verfolgt und zu 27% eine Mischkultur angestrebt.

In bezug auf das Gründungsjahr der polnischen Unternehmen ergibt sich dabei:

<sup>624</sup> Vgl. Dülfer 1996, S. 28.

*Tabelle 36*  
**Kulturstrategien in bezug auf das Gründungsjahr**

Gründungsjahr	Kulturstrategien		
	Monokultur	Multikultur	Mischkultur
bis 1989/90	2,0	10,2	6,1
1991	6,1	2,0	10,2
1992	20,4	12,2	8,2
1993 und später	10,2	2,0	10,2

Alle Angaben in Prozent

Die Kulturstrategien sind relativ gleich verteilt zwischen den befragten Unternehmen. Nach dem Gründungsjahr ist zwar ein größerer Anteil der Monokultur bei später gegründeten Unternehmen zu erkennen, aber bei der Misch- bzw. Multikulturstrategie ist keine Tendenz zu erkennen.

Hypothese 7: Die Unternehmen verfolgen eher eine monokulturelle Strategie, die sich langfristig zu einer multikulturellen Strategie bzw. Mischkultur entwickeln soll.

Daher kann die Hypothese 7 hier nicht bestätigt werden, wie auch die folgenden Zitate belegen.

### *Monokultur*

Diese Strategie wird angewandt, weil die (deutschen) Entscheider annehmen, daß sich Polen im Umbruch befindet und ohnehin prowestlich eingestellt ist. Möglicherweise wird es auch gar nicht als Problem angesehen.

"Wir haben versucht, die Unternehmenskultur auch in Polen fortzuschreiben." (33-3, deutsch, Pendler)

Oder mehr auf Organisation und Richtlinien bezogen:

"Unser Unternehmen ist nach den deutschen Mustern aufgebaut und organisiert, und das sehen die Arbeitnehmer und es ist auch das, was ihren Vorstellungen entspricht." (20-2, polnisch, Arbeitsort Polen)

"Wir müssen einheitliche Regelungen ... aufbauen, Konzernrichtlinien." (23-1, deutsch, Arbeitsort Deutschland)

"Sie soll grundsätzlich in die gleiche Richtung gehen. Es soll also keine andere Orientierung geben, nur weil es sich um ein anderes Unternehmen handelt. Wir wollen

also schon innerhalb unseres Unternehmens nach den gleichen Grundsätzen verfahren. Natürlich gewisse landesspezifische Dinge, die muß man berücksichtigen." (35-2, deutsch, Arbeitsort Deutschland)

Oder die Unternehmenskultur wird mehr auf die Personalentwicklung bezogen:

"Wir haben versucht, die Unternehmenskultur wirklich nach Polen zu übertragen, also auch Schulung der Mitarbeiter, regelmäßige Meetings mit den Mitarbeitern, immer die Türe offen zu haben." (17-1, deutsch, Arbeitsort Deutschland)

Die Übertragung ist teilweise auch sehr stark auf den deutschen Geschäftsführer bezogen:

"Wenn es eine Unternehmenskultur gibt, wird sie zwangsweise auch übertragen auf das Unternehmen Polen, wenn ich der Geschäftsführer bin. Die muß ich tragen. ... Kultur heißt ja Person, das heißt ja nicht irgendwelche Übertragungstechniken." (27-1, deutsch, Arbeitsort Polen)

"Ich habe versucht zu übertragen, was mir gefällt, und das, was mir nicht gefällt, was zwangsläufig mit einem größeren Unternehmen entsteht, das habe ich versucht, gar nicht erst entstehen zu lassen." (33-3, deutsch, Pender)

"Wir müssen uns konkret auf die Richtlinien der Muttergesellschaft konzentrieren." (16-1, polnisch, Arbeitsort Polen)

Allerdings werden bei der Übertragung auch Probleme angesprochen:

"In Polen versuchte man den Stil der Arbeit, des Unternehmens, was schon seit Jahren besteht, auf das neu gegründete Unternehmen zu übertragen. Das geht einfach nicht. Etwas, das neu entsteht, muß anders geführt werden als etwas, was schön längere Jahre existierte. Und die Aufgaben von den Leuten. Man versuchte das streng zu begrenzen, so wie es in Deutschland war, und das geht einfach bei uns nicht, weil mit den Kunden muß man einfach ganz anders sprechen." (11-1, polnisch, Arbeitsort Polen)

"Ich bin mir nicht sicher, ob man eine Unternehmenskultur, die 50 Jahre in Deutschland gewachsen ist, hier nach Polen holen kann." (05-2, deutsch, Arbeitsort Polen)

### *Multikultur*

Neben der Auffassung, daß die Unternehmenskultur von deutschen Unternehmen auf polnische Unternehmen übertragen werden soll, gibt es auch die umgekehrte Auffassung: Die Unternehmenskultur soll sich dem polnischen

Unternehmen (bei Joint Ventures im rechtlichen Sinne oder einer Übernahme, weil dann schon ein Unternehmen vorhanden ist) anpassen, bei Neugründungen sich an der Landeskultur orientieren. Diese Auffassung behandelt der folgende Abschnitt.

"Also, unsere Chefs haben erkannt, daß hier viel gearbeitet wird und es locker zugeht. In Deutschland ist alles viel verbissener." (28-1, deutsch, Arbeitsort Polen)

"Die Polen sind doch ein sehr nationalstolzes Völkchen, und ich habe mich immer sehr bemüht, daß diese Firma eine polnische ist, und daß sie dieses auch nach außen hin verkörpert und lebt, weil es uns wichtig war, nicht als deutsche Firma gesehen zu werden." (33-3, deutsch, Pendler)

"Wir sehen uns wirklich als ein polnisches Unternehmen, das ausländisches Kapital hat, aber es ist alles polnisch. ... Es gibt eine spezifische Kultur in Polen, die hat sich so gebildet." (33-2, deutsch, Pendler)

Eine solche Strategie läßt sich als erfolgreich vorstellen, wenn Kommunikation mit Deutschland nur in geringem Umfang notwendig ist und das polnische Unternehmen sehr selbständig arbeitet.

### *Mischkultur*

Neben dem Versuch der Übertragung von Kulturen gibt es die Auffassung, daß es nicht oder nur schwer möglich bzw. auch nicht sinnvoll ist, Kulturen von Stammhäusern auf Tochterunternehmen in anderen Ländern zu übertragen, sondern daß sich eine Mischkultur entwickeln soll, die landeskulturelle Aspekte von Polen und Deutschland sowie unternehmenskulturelle Einflüsse aus beiden Ländern integriert.

"Wir sprechen mehr in Richtung internationale Firma anstatt deutsche Firma. Also die Ideen entstehen in der Zentrale, ... , z. B. haben wir eine Strategie 2005. Und jedes Land macht einen Beitrag mit seinen Gedanken und seinen Plänen. Das ist nicht nur Polen, aber auch aus anderen Ländern. Auf dieser Basis entsteht ein allgemeines Konzept." (24-2, polnisch, Arbeitsort Polen)

"Es wird sich auf Dauer mit Sicherheit auch eine eigene Unternehmenskultur entwickeln. Wie auch unsere Gesellschaften in anderen Ländern eigene Unternehmenskulturen haben, aber alle stehen immer noch innerhalb unseres Hauses" (34-1, deutsch, Arbeitsort Deutschland)

"Wir sind zur Zeit an drei verschiedenen Stellen in Warschau verstreut und werden bald in ein gemeinsames Büro ziehen. Das ist wichtig, damit sich eine Unternehmenskultur entwickeln kann." (05-5, deutsch, Arbeitsort Deutschland)

### *Besetzung der Führungspositionen*

Aus der folgenden Tabelle geht hervor, welche Rolle die zukünftige Besetzung der Führungspositionen bei der Übertragung der deutschen Unternehmenskultur spielt.

*Tabelle 37*  
**Besetzung der Führungspositionen und Kulturübertragung**

Besetzung	Kulturübertragung nach Polen							
	ja		eher ja		eher nicht		nein	
	jetzt	Zukunft	jetzt	Zukunft	jetzt	Zukunft	jetzt	Zukunft
nur polnisch	4,3	16,0	0,0	12,0	8,7	16,0	0,0	0,0
gemischt	15,2	16,0	21,7	16,0	8,7	0,0	4,3	8,0
nur deutsch	17,4	0,0	13,0	0,0	6,5	0,0	0,0	16,0

Alle Angaben in Prozent

Zwar sind in fast allen Unternehmen, die die Unternehmenskultur von Deutschland nach Polen übertragen wollen, mehr Deutsche als Polen in den Führungsebenen, aber das gilt nicht für die zukünftige Besetzung. Auch wenn eine Übertragung der deutschen Unternehmenskultur geplant ist, sollen eher polnische Führungskräfte im Unternehmen eingesetzt werden. Dagegen werden, auch wenn eher keine Übertragung der deutschen Unternehmenskultur geplant ist, auch deutsche Führungskräfte in den Führungspositionen eingesetzt. Das könnte darauf hindeuten, daß die Unternehmen langfristig die Übertragung der Unternehmenskultur für abgeschlossen halten, so daß die Besetzung der Führungspositionen davon unabhängig ist.

"Die Kultur aus dem Mutterhaus in Deutschland soll auch hier in Polen etabliert werden. Auch dann, wenn irgendwann alles mit polnischen Führungskräften besetzt ist." (10-1, deutsch, Arbeitsort Polen)

Hier ist langfristig eine Besetzung nur mit polnischen Führungskräften geplant, aber die deutsche Unternehmenskultur soll grundsätzlich übertragen werden. Die zukünftige Besetzung der Führungspositionen scheint damit nicht mit den Erkenntnissen zur Übertragung der Unternehmenskultur zu korrespondieren. Das bestätigt noch einmal den aufgestellten Internationalisierungsmix.

### *Zusammenhang zu den Internationalisierungsstrategien*

Wenn die Kultur nicht von Deutschland nach Polen übertragen werden soll, dann wird auch eher eine poly- bzw. regiozentrische Internationalisierungsstrategie durchgeführt<sup>625</sup>. In der nachfolgenden Tabelle erkennt man aber, daß bei einer ethnozentrischen Strategie auch teilweise eine Mischkultur entstehen soll. Auch wird eine Mischkultur bei der Durchführung einer regiozentrischen Strategie häufig angegeben. Das entspricht wiederum dem Strategiemix bzw. den theoretischen Ausführungen zur Entstehung einer neuen Kultur.

*Tabelle 38*  
**Internationalisierungsstrategien und Kulturtransferstrategien**

Internationalisierungsstrategien	Kulturstrategie		
	Monokultur	Multikultur	Mischkultur
Ethnozentrisch	36,4	0,0	21,2
Polyzentrisch	0,0	9,1	0,0
Regiozentrisch	0,0	12,1	21,2

Alle Angaben in Prozent

#### **3.4.6. Zusammenfassung der Ergebnisse in bezug auf die Kultur**

- Mehr als die Hälfte aller befragten Führungskräfte sieht die Bedeutung der polnischen Landeskultur als eher gering an.
- Für die Unternehmenskultur ergab sich ebenfalls eine eher geringe Bedeutung für die Führungskräfte.
- Insgesamt sehen fast 60% der befragten Führungskräfte Mentalitätsunterschiede zwischen deutschen und polnischen Führungskräften, die das Arbeitsleben betreffen.
- Diese Mentalitätsunterschiede beziehen sich auf Pflichtgefühl, Entscheidungswilligkeit, Organisation, Arroganz, Kritikfähigkeit, Teamarbeit, Flexibilität, Bedeutung der Arbeit, autoritärer Führungsstil und Umgang mit Risiko.

<sup>625</sup> Kendall-Korrelations-Koeffizient: -0.3274 für eine regiozentrische Strategie/-0.4414 für eine polyzentrische Strategie. Häufigkeitsverteilung: Tabelle IV-3, Anhang IV, B.

- Die deutschen Führungskräfte sehen mehr Unterschiede, wobei sie die Mentalität der Polen meistens schlechter einschätzen als ihre eigene, während die polnischen Führungskräfte eher gleiche Beurteilungen abgaben.
- Die befragten Unternehmen führen zu fast 30% eine ethnozentrische Strategie durch, zu 5% eine poly- und zu fast 15% eine regiozentrische Strategie.
- Die Durchführung einer ethnozentrischen Strategie korreliert positiv mit dem Gründungsjahr. Eher für die jüngeren Unternehmen in Polen wird eine ethnozentrische Strategie durchgeführt.
- Nur deutsche Führungskräfte sind eher bei jüngeren Unternehmen vorzufinden.
- Bei Betrachtung der zukünftigen Besetzung nimmt die gemischte Besetzung auf 50,2% zu, während weniger Unternehmen, nur noch 21,6%, eine nur deutsche Besetzung für die Zukunft angeben.
- Oft sind deutsche Führungskräfte in der Geschäftsleitung und/oder auf weiteren Führungspositionen tätig, so daß von der multi-ethnozentrischen, gesehen als eine regiozentrische Strategie, eher ausgegangen werden kann, da sich auch die langfristige Perspektive auf gemischt besetzte Führungspositionen fokussiert.
- Zu 27% wird eine monokulturelle Strategie, zu 29,7% eine multikulturelle Strategie verfolgt und zu 27% eine Mischkultur angestrebt.
- In fast allen Unternehmen, die die Unternehmenskultur von Deutschland nach Polen übertragen wollen, sind mehr Deutsche als Polen in den Führungsebenen.
- Für die zukünftige Besetzung aber gilt, auch wenn eine Übertragung der deutschen Unternehmenskultur geplant ist, sollen eher polnische Führungskräfte zukünftig im Unternehmen eingesetzt werden.
- Dagegen werden, auch wenn eher keine Übertragung der deutschen Unternehmenskultur geplant ist, auch deutsche Führungskräfte in den Führungspositionen eingesetzt.

### **3.5. Bedeutung der Zusammenarbeit der Führungskräfte**

Dabei geht es in erster Linie um die subjektive Beurteilung der Zusammenarbeit zwischen deutschen und polnischen Führungskräften in Polen. In den Fällen, in denen auch polnische Führungskräfte im deutschen Unternehmen eingesetzt werden, soll auch die Zusammenarbeit in Deutschland eingeschätzt werden.



### 3.5.1. Einschätzung der Zusammenarbeit

Die erste Hypothese bezieht sich darauf, ob die Zusammenarbeit grundsätzlich als gut oder schlecht eingeschätzt wird.

*Tabelle 39*

#### Allgemeine Beurteilung der Zusammenarbeit der Führungskräfte

Beurteilung	Häufigkeit
gute Zusammenarbeit	66,2%
schlechte Zusammenarbeit	20,0%

13,8% der Führungskräfte machten dazu keine Angabe.

Insgesamt wird die Zusammenarbeit von der Mehrheit eher gut beurteilt. Wird diese Frage allerdings weiter differenziert, so ergibt sich:

*Tabelle 40*

#### Differenzierte Beurteilung der Zusammenarbeit

Beurteilung	Häufigkeit
sehr gut	12,3%
gut	23,1%
mittel	30,8%
schwierig	12,3%
sehr schwierig	7,7%

13,8% der Führungskräfte machten dazu keine Angabe.

Allerdings stellt sich dabei die Frage, wie deutsche oder polnische Führungskräfte die Zusammenarbeit eingeschätzt haben.

*Tabelle 41*

#### Beurteilung der Zusammenarbeit der Führungskräfte nach Nationalität

Beurteilung der Zusammenarbeit	Nationalität	
	polnisch	deutsch
sehr gut	9,5%	17,1%
gut	38,1%	20,0%
mittel	38,1%	34,3%
schwierig	9,5%	17,1%
sehr schwierig	4,8%	11,4%

Entscheidend dabei könnte aber auch sein, in welchem Land die Führungskräfte arbeiten, nämlich ob sie direkt involviert sind bei der Zusammenarbeit oder es nur aus einer beobachtenden Perspektive beurteilen.

*Tabelle 42*  
**Beurteilung der Zusammenarbeit der Führungskräfte  
nach der Nationalität und dem Arbeitsort**

Beurteilung	Polnische Führungskräfte	Deutsche Führungskräfte		
	Polen	Polen	Deutschland	Pendler
sehr gut	3,8%	7,5%	0,0%	1,9%
gut	15,1%	7,5%	1,9%	3,8%
mittel	15,1%	7,5%	7,5%	7,5%
schwierig	3,8%	5,7%	1,9%	3,8%
sehr schwierig	1,9%	1,9%	0,0%	1,9%

Nur in bezug auf den Arbeitsort ergab sich eine Signifikanz, daß die Führungskräfte, die die Zusammenarbeit eher gut bewerteten, in Polen arbeiteten und demgegenüber die Führungskräfte, die in Deutschland arbeiteten, die Zusammenarbeit eher schlecht beurteilten<sup>626</sup>.

Hypothese 8: Die Zusammenarbeit in Polen wird von den Führungskräften als gut bezeichnet.

Insgesamt kann diese Hypothese 8 bestätigt werden, wenn auch die Personen, die direkt in Polen arbeiten, ob Deutsche oder Polen, die Zusammenarbeit eher besser beurteilen. Das kann natürlich daran liegen, daß den Führungskräften im deutschen Unternehmen eher Probleme zugetragen werden. Doch wie sieht es in bezug auf weitere Einflußgrößen aus?

*Anteil am polnischen Unternehmen*

Bei einem Anteil von mehr als 50% am polnischen Unternehmen wurde die Zusammenarbeit als schlechter beurteilt als bei einem Minderheitsanteil, d. h. die Zusammenarbeit wird besser wahrgenommen bei den Führungskräften,

<sup>626</sup> Mann-Whitney-Test: abhängige Variable: Arbeitsort/unabhängige Variable: Beurteilung der Zusammenarbeit der Führungskräfte. Mittelwertvergleich: Irrtumswahrscheinlichkeit 9%.

die in dem Unternehmen arbeiten, das als einziges eine Minderheitsbeteiligung hat<sup>627</sup>.

### *Probleme in der Gründungsphase*

Wenn in der Gründungsphase keine Probleme durch die unsichere Situation entstanden sind, keine Probleme mit Zöllen bestanden oder keine Probleme in der Personalbeschaffung bestanden, wurde die Zusammenarbeit zwischen den Führungskräften besser beurteilt, als wenn gerade diese Probleme auftraten<sup>628</sup>.

### *Besetzung der Führungspositionen*

Sind in der Geschäftsführung nur deutsche Führungskräfte beschäftigt, wird die Zusammenarbeit besser beurteilt, als wenn die Geschäftsführung polnisch oder gemischt ist<sup>629</sup>. Dementsprechend wird dann die Zusammenarbeit schlechter beurteilt, wenn eine doppelte Geschäftsführung mit deutschen und polnischen Führungskräften besteht, als wenn dieses nicht der Fall ist, also entweder eine deutsche oder eine polnische Geschäftsführung besteht<sup>630</sup>.

Besteht auf der Führungskräfteebene eine Gleichverteilung der Führungskräfte nach Nationalität, wird die Zusammenarbeit ebenfalls schlechter eingeschätzt, als wenn mehrheitlich oder nur Deutsche oder Polen als Führungskräfte beschäftigt sind<sup>631</sup>.

Bei Einbeziehung der zukünftigen Besetzungspläne der Unternehmen ergab sich, daß bei eher guter Beurteilung der Zusammenarbeit die Tendenz zu gemischter zukünftiger Besetzung der Führungspositionen ging und bei eher schlechter Beurteilung der Zusammenarbeit die Tendenz eher zu einer Besetzung der Führungspositionen mit polnischen Führungskräften geht<sup>632</sup>.

Insgesamt deuten diese Ergebnisse darauf hin, daß die Führungskräfte mit der eigenen Nationalität in der gleichen Ebene besser zusammenarbeiten kön-

<sup>627</sup> T-Test für unabhängige Stichproben: Irrtumswahrscheinlichkeit 2%.

<sup>628</sup> T-Test für unabhängige Stichproben: Irrtumswahrscheinlichkeit 2%.

<sup>629</sup> T-Test für unabhängige Stichproben: Irrtumswahrscheinlichkeit unsichere Situation 5%; Personalbeschaffung 9%; Zölle 5%.

<sup>630</sup> T-Test für unabhängige Stichproben: Irrtumswahrscheinlichkeit 4%.

<sup>631</sup> T-Test für unabhängige Stichproben: Irrtumswahrscheinlichkeit 9,6%.

<sup>632</sup> Mann-Whitney-Test: abhängige Variable: zukünftige Besetzung der Führungspositionen/unabhängige Variable: Beurteilung der Zusammenarbeit der Führungskräfte. Mittelwertvergleich: Irrtumswahrscheinlichkeit 6%.

nen. Das entspricht der These, daß kulturelle Faktoren einen Einfluß auf die Zusammenarbeit haben. Trotzdem wird die Zusammenarbeit dann besser beurteilt, wenn es die Perspektive für eine langfristig gemischte Besetzung der Nationalitäten gibt<sup>633</sup>. Das ist aber dann verständlich, da für beide Nationalitäten dann auch eine Perspektive vorhanden ist, höhere Positionen in der Zukunft zu erreichen.

### *Mentalitätsunterschiede*

In bezug auf die Kritikfähigkeit und Entscheidungswilligkeit der Polen ergab sich, daß diese beiden Faktoren besser von den Führungskräften beurteilt wurden, wenn die Zusammenarbeit eher gut bewertet wurde<sup>634</sup>. Auch das Ergebnis spricht dafür, daß Mentalitätsunterschiede für die Zusammenarbeit bedeutsam sind, wie in der Theorie festgestellt wurde.

#### **3.5.2. Probleme der Zusammenarbeit**

Hier sollen nachfolgend die am häufigsten genannten Probleme der Zusammenarbeit aufgelistet werden, um auch so verschiedene Einflußfaktoren sowie bestimmte Ausprägungen besonders im Bereich Personalmanagement zu identifizieren.

*Tabelle 43*  
**Probleme bei der Zusammenarbeit  
zwischen den Führungskräften**

Beurteilung	Häufigkeit
ja	32,3%
nein	66,2%

Nur zu 32,3% wurden Probleme der Zusammenarbeit gesehen. Die folgenden Zitate geben Auskunft, worin die Probleme hauptsächlich bestanden.

"Die Probleme der Zusammenarbeit waren immer auf das gleiche reduzierbar. Wir haben eine Sache besprochen und die sollte gemacht werden, und das wurde nie so gemacht, wie wir es besprochen hatten." (17-2, deutsch, Arbeitsort Polen)

<sup>633</sup> Vgl. Häufigkeitsverteilungen IV-4, IV-5, IV-6 und IV-7, Anhang IV-C.

<sup>634</sup> Mann-Whitney-Test/abhängige Variable: Kritikfähigkeit bzw. Entscheidungswilligkeit/unabhängige Variable: Beurteilung der Zusammenarbeit der Führungskräfte. Mittelwertvergleich: Irrtumswahrscheinlichkeit 0 bzw. 7%.

"D.h. zu sagen, wir haben hier etwas Neues und das machen wir jetzt so, versucht zu vermitteln, warum das alles so ist. Und die stoßen dann manchmal immer noch auf Unverständnis und müssen sich trotzdem durchsetzen." (09-2, deutsch, Pendler)

"Die Mentalität etwa: Tu ich Dir was Gutes, tust Du mir was Gutes. Es sind ein klein wenig mafiaähnliche Zustände. Daran reiben wir uns manchmal. ... Wir spüren eigentlich überall dort, wo Polen in höheren Positionen sind, daß viel gemau-schelt wird. Das ist das explizite Problem." (05-1, deutsch, Arbeitsort Polen)

"Ich versuche es jetzt, als Deutscher eine Kommunikationsstruktur dort aufzubauen, indem auch Besprechungen stattfinden und man den Leuten Informationen weiter-gibt, aber als Deutscher hat man Akzeptanzprobleme. Sie werden als Deutscher nicht integriert, Sie sind extrem gesagt der Feind der Polen." (25-1, deutsch, Pendler)

"Also Sprache, Mentalität und Vergangenheit." (25-1, deutsch, Pendler)

Aber auch in bezug auf die deutsche Mentalität:

"Das ist so. Ich möchte das mal ganz klar ausdrücken, aber die deutschen Fachar-beiter sind der Meinung, daß die Polen nichts können. Egal was sie machen, ob gut oder nicht gut." (15-1, polnisch, Arbeitsort Polen)

"Manchmal das Verhalten der Leute aus Deutschland, daß sie Polen manchmal als ein bißchen minderwertig ansehen, bzw. sie sich ein bißchen überheblich verhal-ten." (11-1. polnisch, Arbeitsort Polen)

Das Problem wird auch von deutschen Führungskräften erkannt:

"Probleme erscheinen dort, wo die deutschen Führungskräfte zu selbstverständlich mit den deutschen Erfahrungen umgehen und zu spät nachdenken, ich muß die pol-nische Spezifik hören, vielleicht akzeptieren, zumindest respektieren. Manche ver-gessen das." (19-2, deutsch, Arbeitsort Polen)

"Und ganz viele Leute, die aus Deutschland kommen ... wollen mit der Holzham-mermethode durch die Wand und schaffen nichts und haben in Polen überhaupt kei-ne Chance, wenn sie sich nicht auf die Mentalität einstellen, wenn sie nicht mit die-ser Mentalität arbeiten und sich diese zunutze machen." (33-3, deutsch, Pendler)

Probleme in bezug auf die Kommunikation:

"Man merkt mitunter, daß die Kommunikation innerhalb Polens nicht immer so klappt, und darunter haben wir natürlich mit zu leiden, daß wir dann zwei bis drei Leute informieren müssen, die eigentlich Tür an Tür sitzen und es nicht geschafft haben, die Nachricht von einem Zimmer in das andere zu bringen." (30-1, deutsch, Arbeitsort Polen)

"Das größte Problem ist, eine gegenseitige oder gemeinschaftliche Kommunikationsbasis zu finden. ... Da muß man extrem aufpassen, daß man nicht aneinander vorbeiredet, daß man Problemlösungen aufzeichnet, wo es das Problem gar nicht gibt." (05-3, deutsch, Arbeitsort Deutschland)

#### Probleme in der Teamarbeit:

"Auch das Teamarbeiten ist hier eine neue Sache für die Polen, weil bisher alle versucht haben, im Stübchen für sich zu arbeiten. Daß man zusammen was bewirken kann, daß man zusammen für eine Firma arbeitet, war bislang unbekannt. ... Das versuche ich zu lösen, durch Teamarbeit, durch viele Sitzungen, wo man einfach zusammensitzt und Strategien bespricht." (24-1, deutsch, Arbeitsort Polen)

#### Außerdem die zu hohen Erwartungen der Deutschen:

"Manchmal wird aus Deutschland einiges erwartet, was hier einfach nicht machbar ist. Und umgekehrt. ... Die polnischen Kollegen können einfach nicht kapieren, was von ihnen erwartet wird." (05-4, polnisch, Arbeitsort Polen)

#### Auch werden Lösungsvorschläge angegeben:

"Herr XX legt großen Wert auf Teamarbeit. Deshalb organisiert man oft gemeinsame Feiern, wo man über persönliche Dinge ganz unbeschwert sprechen kann, aber auch bestimmte Vorschläge zu Unternehmensrichtlinien gemacht werden. Wir versuchen, jedem Mitarbeiter das Gefühl zu geben, daß man hinter ihm steht, ihm vertraut, indem man jedem eine bestimmte Verantwortung auferlegt, die er selber zu tragen hat." (20-1, polnisch, Arbeitsort Polen)

"Wir sind also von ganz oben bis ganz nach unten so durchorganisiert, daß wir Teamarbeit und Kommunikation fördern, in beide Richtungen." (25-1, deutsch, Pendler)

"Ich kann jederzeit zu dem Hauptverantwortlichen Herrn XX gehen, und er kann sehr beschäftigt sein, aber er wird immer einige Stunden opfern können, um das Problem zu lösen. Das war früher in Polen nicht möglich, auf dem direkten Wege zum Vorgesetzten durchzudringen, deshalb funktioniert alles viel besser, weil das Arbeitsklima stimmt." (35-4, polnisch, Arbeitsort Polen)

#### Und ebenso Aussagen von Führungskräften, die keine Probleme sehen:

"Aus deutscher Sicht gibt es zwischen Personen an sich Probleme, aber das hängt nicht mit der Frage deutsch oder polnisch zusammen." (31-1, deutsch, Pendler)

"Kann ich nicht erkennen, noch ist das gemeldet worden. Also ich kann nur von meiner Zusammenarbeit mit Polen dort erzählen, daß die sehr zugänglich und sehr

kommunikativ sind, von Deutschfeindlichkeit keine Spur." (34-1, deutsch, Arbeitsort Deutschland)

"Also ich muß sagen, hier in Polen ist es angenehmer als in Deutschland. Diese Sache, wo man sagen kann, daß hier eine herablassende oder eine bestaunende Reaktion auf den großen Macher aus Deutschland kommt, das stimmt auch nicht. Also weder das Aufblicken noch das Herunterblicken". (34-4, deutsch, Arbeitsort Polen)

Die angegebenen Probleme der Zusammenarbeit konzentrieren sich auf Mentalitätsprobleme sowohl von deutschen als auch von polnischen Führungskräften, aber auch auf Probleme der Kommunikation und Teamarbeit. Auch diese Angaben bestätigen in der Theorie bearbeitete Felder, der Bedeutung der Mentalität der Kommunikation für die Zusammenarbeit.

Teilweise wurde aber auch den Sprachproblemen eine gewisse Relevanz für die Zusammenarbeit beigemessen:

*Tabelle 44*  
**Sprachprobleme zwischen den Führungskräften**

<b>Beurteilung</b>	<b>Häufigkeit</b>
ja	16,9%
nein	66,2%

In bezug auf die polnischen Führungskräfte:

"Kaum einer von unseren Mitarbeitern kann deutsch sprechen. Auch von den Deutschen kennen wir keinen, der polnisch spricht, also die Verständigung klappt noch nicht so gut, wie es sein sollte". (20-2, polnisch, Arbeitsort Polen)

"Es gibt aber noch viele Probleme, in erster Linie natürlich sprachliche. Wir haben keine deutschsprechenden Mitarbeiter." (25-2, polnisch, Arbeitsort Polen)

Die meisten deutschen Führungskräfte in Polen kein sprechen kein Polnisch. Aber das wird nicht unbedingt als Problem angesehen, d. h. hier wird eher das Stammhaus betrachtet als das Land, in dem das Unternehmen gegründet wurde. Dafür wird von den polnischen Führungskräften aber verlangt, daß sie über Deutsch- oder zumindest Englischkenntnisse verfügen. Dann werden auch keine Sprachprobleme angegeben:

"Alle Polen bei uns sprechen Deutsch, somit sehe ich in der täglichen Zusammenarbeit keine Probleme." (03-2, polnisch, Arbeitsort Polen)



*Tabelle 45*  
**Probleme der Zusammenarbeit der Führungskräfte  
nach der Nationalität und dem Arbeitsort**

Probleme der Zusammen- arbeit	Polnische Führungskräfte	Deutsche Führungskräfte		
	Polen	Polen	Deutschland	Pendler
ja	7,9%	9,5%	1,6%	7,9%
nein	31,7%	20,6%	9,5%	11,1%

Aus der Tabelle ist keine Abhängigkeit der Nationalität oder des Arbeitsortes für die Bedeutung der Probleme in der Zusammenarbeit zu erkennen.

*Zusammenarbeit der Führungskräfte*

Es ist anzunehmen, daß zwischen der Beurteilung der Zusammenarbeit und den Problemen der Zusammenarbeit ein Zusammenhang besteht.

*Tabelle 46*  
**Zusammenarbeit der Führungskräfte und Probleme der Zusammenarbeit**

Probleme	Beurteilung der Zusammenarbeit der Führungskräfte				
	sehr gut	gut	mittel	schwierig	sehr schwierig
ja	1,9%	3,7%	9,3%	9,3%	3,7%
nein	11,1%	24,1%	25,9%	7,4%	3,7%

Wurden mehr Probleme bei der Zusammenarbeit gesehen, so wurde die Zusammenarbeit auch eher als schlechter betrachtet<sup>635</sup>. Durch diesen Zusammenhang bestätigen die aufgestellten Kategorien selbst.

*Besetzung der Führungspositionen*

Wenn Führungspositionen nur mit deutschen Führungskräften besetzt sind, so werden weniger Probleme der Zusammenarbeit wahrgenommen<sup>636</sup>. Ist das Verhältnis auf der Ebene der Führungspositionen nicht zu 50% mit deutschen und zu 50% mit polnischen Führungskräften besetzt, so werden ebenfalls

<sup>635</sup> T-Test für unabhängige Stichproben: Irrtumswahrscheinlichkeit 2%.  
<sup>636</sup> Mann-Whitney-Test: abhängige Variable: Probleme der Zusammenarbeit der Führungskräfte/unabhängige Variable: Besetzung der Führungspositionen mit Deutschen. Mittelwertvergleich: Irrtumswahrscheinlichkeit 1%.

weniger Probleme der Zusammenarbeit gesehen<sup>637</sup>. Entsprechend sind die Ergebnisse zur Geschäftsführung: Gab es eine doppelte Geschäftsführung, so wurden eher Probleme gesehen, als bei keiner doppelten Geschäftsführung<sup>638</sup>. War die Geschäftsführung deutsch, so wurden ebenfalls weniger Probleme der Zusammenarbeit gesehen<sup>639</sup>.

So muß die Hypothese 9 verworfen werden. Die einseitige Besetzung der Führungspositionen hat anscheinend nicht mehr Probleme der Zusammenarbeit zur Folge<sup>640</sup>.

Hypothese 9: Bei nicht gleichberechtigter Besetzung der Führungspositionen entstehen mehr Probleme der Zusammenarbeit zwischen den Führungskräften.

Das entspricht aber den Ausführungen zur Beurteilung der Zusammenarbeit im Zusammenhang mit der Besetzung der Führungspositionen.

### *Mentalitätsunterschiede*

Es werden eher weniger Probleme der Zusammenarbeit gesehen, wenn auch die Mentalität der Polen im Vergleich zu Deutschen eher besser beurteilt wird<sup>641</sup>. Besonders dann treten weniger Probleme bei der Zusammenarbeit auf, wenn die Teamfähigkeit der polnischen Führungskräfte genauso gut wie die der deutschen Führungskräfte beurteilt wird<sup>642</sup>.

Hypothese 10: Bei einer Einschätzung großer Mentalitätsunterschiede werden eher mehr Probleme der Zusammenarbeit gesehen.

<sup>637</sup> Mann-Whitney-Test: abhängige Variable: Probleme der Zusammenarbeit der Führungskräfte/ unabhängige Variable: Besetzung der Führungspositionen mit Deutschen und Polen. Mittelwertvergleich: Irrtumswahrscheinlichkeit 2%.

<sup>638</sup> Mann-Whitney-Test: abhängige Variable: Probleme der Zusammenarbeit der Führungskräfte/ unabhängige Variable: Doppelte Geschäftsführung mit Deutschen und Polen. Mittelwertvergleich: Irrtumswahrscheinlichkeit 2%.

<sup>639</sup> Mann-Whitney-Test: abhängige Variable: Probleme der Zusammenarbeit der Führungskräfte/ unabhängige Variable: Geschäftsführung mit Deutschen. Mittelwertvergleichen: Irrtumswahrscheinlichkeit 2%.

<sup>640</sup> Vgl. Häufigkeitsverteilung IV-9, IV-10, IV-11 und IV-12, Anhang IV-D.

<sup>641</sup> T-Test für unabhängige Stichproben: Irrtumswahrscheinlichkeit 2%.

<sup>642</sup> Mann-Whitney-Test mit der abhängigen Variable: Teamfähigkeit/unabhängigen Variable: Probleme der Zusammenarbeit. Mittelwertvergleich: Irrtumswahrscheinlichkeit 3%. Kendall-Korrelations-Koeffizienten: -0.3294.

Diese Hypothese kann hiermit bestätigt werden. Das wird auch durch die vorher dargestellten Aussagen einiger Führungskräfte belegt, da diese auch gerade auf Teamfähigkeit eingehen. Außerdem wird dadurch noch einmal der Zusammenhang zwischen Mentalitätsunterschieden und Beurteilung der Zusammenarbeit bestätigt.

### *Verweildauer auf der Position*

Bei einer kürzeren Verweildauer wurden eher mehr Probleme der Zusammenarbeit gesehen<sup>643</sup>. Das könnte bedeuten, daß die Führungskräfte im Laufe der Zeit die andere Mentalität besser verstehen und kennenlernen, was die theoretischen Ausführungen zur Kulturannäherung der Führungskräfte bestätigt. Diese Zeitspanne könnte aber mit kultureller Vorbereitung verkürzt werden<sup>644</sup>.

### *Erfüllung der Erwartungen*

Wenn eher Probleme bei der Zusammenarbeit gesehen wurden, so hatten sich die Erwartungen tendenziell nicht erfüllt<sup>645</sup>. Bei der Erfüllung der Erwartungen kann von einer positiveren Einstellung zu der jeweils anderen Nationalität ausgegangen werden, so daß Probleme evtl. nicht so schwerwiegend, sondern lösbar aufgefaßt werden<sup>646</sup>.

### *Probleme in der Gründungsphase*

Bei Problemen der Finanzierung, der unterschiedlichen Wirtschaftssysteme und der Vorurteile innerhalb des Unternehmens, wurden auch eher Probleme in der Zusammenarbeit gesehen<sup>647</sup>. Je weniger von außen kommende Probleme

<sup>643</sup> Mann-Whitney-Test mit der abhängigen Variable: Verweildauer/unabhängigen Variable: Probleme der Zusammenarbeit. Mittelwertvergleichen: Irrtumswahrscheinlichkeit 3%.

<sup>644</sup> Vgl. Häufigkeitstabelle IV-12, Anhang IV-D.

<sup>645</sup> Mann-Whitney-Test: abhängige Variable: Haben sich Erwartungen erfüllt/unabhängige Variable: Probleme der Zusammenarbeit zwischen den Führungskräften. Mittelwertvergleich: Irrtumswahrscheinlichkeit 6%.

<sup>646</sup> Vgl. Häufigkeitstabelle IV-11, Anhang IV-D.

<sup>647</sup> Mann-Whitney-Test abhängige Variable: Probleme der Zusammenarbeit der Führungskräfte/unabhängige Variable: Probleme der Finanzierung/Probleme durch unterschiedliche Wirtschaftssysteme/Probleme der Vorurteile innerhalb des Unternehmens.

me die Zusammenarbeit beeinflussen können, desto weniger Probleme werden auch in der Zusammenarbeit gesehen. Hier werden auch zwei Probleme in der Gründungsphase genannt, die auf Mentalitäten zurückzuführen sein könnten: die unterschiedlichen Wirtschaftssysteme und Vorurteile im Unternehmen, was den Zusammenhang zwischen Zusammenarbeit und Mentalitäten bekräftigen würde<sup>648</sup>.

### **3.5.3. Zusammenfassung der Ergebnisse zur Zusammenarbeit der Führungskräfte**

- Insgesamt wird die Zusammenarbeit von der Mehrheit der Führungskräften als eher gut bezeichnet
- Führungskräfte, die in Polen arbeiteten, bewerten die Zusammenarbeit eher gut, und demgegenüber beurteilten die Führungskräfte, die in Deutschland arbeiteten, die Zusammenarbeit eher als schlechter.
- Die Zusammenarbeit wird als besser beurteilt, wenn die Führungskräfte mit der eigenen Nationalität in der gleichen Ebene zusammenarbeiten.
- Trotzdem wird die Zusammenarbeit dann besser beurteilt, wenn es die Perspektive für eine langfristig gemischte Besetzung der Nationalitäten gibt.
- Nur 32,3% der Befragten sahen Probleme in der Zusammenarbeit.
- Die angegebenen Probleme der Zusammenarbeit konzentrieren sich auf Mentalitätsprobleme sowohl von deutschen als auch von polnischen Führungskräften, aber auch auf Probleme der Kommunikation und Teamarbeit.
- Teilweise wurde aber auch den Sprachproblemen eine gewisse Relevanz für die Zusammenarbeit beigemessen:
- Wenn Führungspositionen nur mit deutschen Führungskräften besetzt sind, so werden weniger Probleme der Zusammenarbeit wahrgenommen.
- Entsprechend sind die Ergebnisse zur Geschäftsführung: Gab es eine doppelte Geschäftsführung, so wurden eher Probleme gesehen als bei keiner doppelten Geschäftsführung. War die Geschäftsführung deutsch, so wurden ebenfalls weniger Probleme der Zusammenarbeit gesehen.

---

Mittelwertvergleich: Irrtumswahrscheinlichkeit 6% bzw. 7%. Kendall-Korrelations-Koeffizient: Probleme durch unterschiedliche Wirtschaftssysteme 0.3953 bzw. Probleme der Vorurteile innerhalb des Unternehmen 0.4479.

<sup>648</sup> Vgl. Häufigkeitstabelle IV-13, Anhang IV-D.

- Die einseitige Besetzung der Führungspositionen hat anscheinend nicht mehr Probleme der Zusammenarbeit zur Folge.

### 3.6. Die unternehmensübergreifende Zusammenarbeit

Eine andere Form der Zusammenarbeit ist der Kontakt zwischen den beiden kooperierenden Unternehmen. Dabei wurde konkret nach der Häufigkeit des Kontaktes, den verschiedenen Formen des Kontaktes und nach Problem-bereichen gefragt.

#### 3.6.1. Intensität der Zusammenarbeit

Die Beurteilung der Zusammenarbeit wurde zunächst in seltenen bzw. häufigen Kontakt unterschieden. Dabei ergab sich folgende Aufteilung:

*Tabelle 47*

#### Allgemeine Beurteilung der Zusammenarbeit der Unternehmen

Beurteilung	Häufigkeit
häufiger Kontakt	78,5%
seltener Kontakt	16,9%

4,6% der befragten Personen machten keine Angaben zu dieser Frage.

78,5% der Führungskräfte beurteilen die Zusammenarbeit der Unternehmen als häufig und nur 16,9% als selten. Allerdings stellt sich dabei die Frage, wie die Einschätzung aus deutscher oder polnischer Sicht ausfällt.

*Tabelle 48*

#### Beurteilung der Zusammenarbeit der Unternehmen nach dem Arbeitsort

Beurteilung	Arbeitsort		
	Polen	Deutschland	Pendler
häufiger Kontakt	44,0%	10,5%	15,0%
seltener Kontakt	10,5%	0,0%	4,5%

Entscheidend dabei könnte aber auch sein, welche Nationalität die Führungskräfte haben.

Tabelle 49

**Beurteilung der Zusammenarbeit der Unternehmen  
nach dem Arbeitsort und nach der Nationalität**

<b>Beurteilung</b>	<b>Polen</b>		<b>Deutschland</b>	<b>Pendler</b>
	Polnische FK	Deutsche FK	Deutsche FK	Deutsche FK
häufiger Kontakt	20%	24%	10,5%	15,0%
seltener Kontakt	6%	4,5%	0,0%	4,5%

Bei diesen Einschätzungen sind keine signifikanten Unterschiede zu erkennen, was evtl. daran liegen könnte, daß die Häufigkeit der Kontakte relativ objektiv zu beurteilen ist.

"Wichtige Eckdaten werden ausgetauscht. Darüber hinaus haben wir projekt- oder auftragsbezogene Kooperation in den Fachabteilungen." (25-1, deutsch, Pendler)

"... weil ich zwar sehr eng mit Deutschland zusammenarbeite, aber nicht täglich telefoniere." (08-1, deutsch, Pendler)

"Ich kriege täglich Informationen hier rüber, was da Veränderung ist. Ich kriege auch täglich die Presseschau hierher." (03-1, deutsch, Arbeitsort Polen)

"Grundsätzlich versuche ich, alle Probleme, die ich hier habe, in eigener Regie zu lösen. Wenn etwas Größeres sein sollte, dann konsultiere ich selbstverständlich die Geschäftsleitung." (15-1, polnisch, Arbeitsort Polen)

"Ich versuche, alle unsere Probleme hier vor Ort zu lösen." (22-1, polnisch, Arbeitsort Polen)

"Je weniger man weiß, desto besser. (In Polen über Deutschland) Ja es wird schon verfolgt, aber man nimmt nicht daran teil (In Deutschland über Polen)" (18-1, deutsch, Arbeitsort Polen)

Die weiteren Zitate könnten Aufschluß darüber geben, ob die entsprechende Intensität eher positiv oder negativ bewertet wird.

**Eher positiv für einen geringeren Kontakt:**

"Positiv. Das Tochterunternehmen agiert weitgehend selbständig im Rahmen eines vorab abgestimmten Jahresplanes. Das deutsche Unternehmen übernimmt überwiegend beratende Funktionen." (37-2, deutsch, Arbeitsort Polen)

**Eher negativ für einen geringeren Kontakt:**

"Die haben gar keine Zeit für uns." (28-1, deutsch, Arbeitsort Polen)

"Also bei uns ist Information generell eine Holschuld. ... Wenn ich warte, bis ich Informationen kriege, kann ich eine lange Zeit nicht arbeiten." (34-4, deutsch, Arbeitsort Polen)

Eher positiv für einen häufigeren Kontakt:

"Ich kann jederzeit zu dem Hauptverantwortlichen in Deutschland kommen und ihn um Rat fragen, und er kann sehr beschäftigt sein, aber er wird immer einige Stunden für uns opfern können, um zu helfen, das Problem zu lösen." (35-4, polnisch, Arbeitsort Polen)

"Es gibt bei uns viele Aufstiegsmöglichkeiten, ... , wir bieten ihnen verschiedene Kurse, wo sie neue Technologien kennenlernen können, dazu kommt es auch, daß durch häufige Besuche von Ausländern viele Barrieren gebrochen werden." (20-2, polnisch, Arbeitsort Polen)

"Wir sind stets mit der Muttergesellschaft in Verbindung. ... in unserer Muttergesellschaft sind wir wie eine richtige Mutter". (04-1, polnisch, Arbeitsort Polen)

Es gibt kaum negative Äußerungen über einen häufigen Kontakt, so daß davon ausgegangen werden kann, daß der häufige Kontakt auch als positiv angesehen wird. Es existieren zwar auch positive Äußerungen über einen seltenen Kontakt, doch auch ebenso viele negative Beurteilungen.

**Hypothese 11: Die Intensität des Kontaktes zwischen den Partnerunternehmen wird von Führungskräften als hoch bezeichnet.**

Die Hypothese 11 wird daraufhin bestätigt mit der Prämisse, daß die hohe Intensität auch in den meisten Fällen als positiv gesehen wird, unabhängig von Nationalität und Arbeitsort. Untersucht wird jetzt weiterhin, ob Abhängigkeiten zu anderen Variablen bestehen:

### *Probleme in der Gründungsphase*

Wenn Probleme der Informationsbeschaffung, Probleme mit Zöllen, Probleme durch die unsichere Situation oder das Problem der Bürokratie in der Gründungsphase auftraten, war der Kontakt zwischen den Unternehmen eher selten<sup>649</sup>. Auch bei Problemen der Personalbeschaffung in der Gründungsphase

<sup>649</sup> Mann-Whitney-Test: abhängige Variable: Zusammenarbeit zwischen deutschem und polnischem Unternehmen/ unabhängige Variable: Probleme in der Gründungsphase. Mittelwertvergleich: Irrtumswahrscheinlichkeit unter 10% (Informationsbeschaffung)



und Problemen mit der Kommunikation und dem Telefonnetz wurde eher seltener Kontakt zwischen beiden Unternehmen hergestellt<sup>650</sup>. Die angegebenen Probleme in der Gründungsphase, die mit der Intensität des Kontaktes korrelieren, sind auch meist auf den Zeitaspekt und Informationen zu beziehen. So erklärt sich ein geringerer Kontakt bei Problemen mit dem Kommunikationsnetz von selbst. Auch Zölle und die Informationsbeschaffung berühren den Zeitaspekt, was bedeuten kann, daß dann wenig Informationen ausgetauscht wurden, wenn durch die Probleme Entscheidungen verzögert werden mußten. Da der seltenere Informationsaustausch aber nur wenige Unternehmen betrifft, können diese Ergebnisse vernachlässigt werden<sup>651</sup>.

Bei Internationalisierungsstrategien, Besetzung der Führungspositionen und Kulturtransfer bestehen keine Signifikanzen. Das bedeutet, daß, egal welche Kulturstrategie oder Internationalisierungsstrategie verfolgt wird, der Kontakt immer relativ häufig ist.

**Hypothese 12:** Bei mehr deutschen Führungskräften im polnischen Unternehmen besteht ein intensiverer Kontakt zwischen den Unternehmen.

Diese Hypothese muß verworfen werden, da der Kontakt zwischen den Unternehmen generell als intensiv bezeichnet werden kann, unabhängig davon, welche Nationalitäten auf den Führungspositionen vertreten sind<sup>652</sup>.

### 3.6.2. Formen der Zusammenarbeit

Hier wird zwischen persönlichen, schriftlichen und telefonischen Kontakten unterschieden. Die Daten wurden auf Unternehmen bezogen, und zwar aus polnischer und aus deutscher Sicht.

1%; Zölle 5%; unsichere Situation 0,6% und Bürokratie 5%). Kendall-Korrelations-Koeffizient: für Bürokratie von -0.5302, für Informationsbeschaffung von -0.5007, für Zölle von -.3640, unsichere Situation von -0.5532.

<sup>650</sup> Kendall-Korrelations-Koeffizienten: für Personalbeschaffung von -0.3374, für Kommunikation/Telefonnetz von -0.3984.

<sup>651</sup> Vgl. Häufigkeitsverteilung IV-22, Anhang IV-E.

<sup>652</sup> Vgl. Häufigkeitsverteilung IV-15, IV-16, IV-17, IV-18, IV-19, IV-20 und IV-21, Anhang IV-E.

Tabelle 50

**Nutzung der verschiedenen Formen  
der Zusammenarbeit der Unternehmen**

<b>Formen</b>	<b>Häufigkeit</b>
schriftlich aus Polen	22,4%
schriftlich aus Deutschland	21,8%
telefonisch	26,3%
persönlich in Deutschland	16,7%
persönlich in Polen	12,8%

Insgesamt wurde der telefonische Kontakt am häufigsten angegeben, aber auch alle anderen Formen des Kontaktes wurden angegeben, wie auch die nachfolgenden Zitate belegen:

"Man telefoniert mal, je nachdem, wie Probleme auftauchen. Und es ist auch wichtig, daß man sich in regelmäßigen Abständen vor Ort blicken läßt, um einfach die Kommunikation zum Mutterhaus aufrechtzuerhalten und ihnen nicht das Gefühl zu geben, daß sie auf irgendeinem abgeschobenen Posten in weiter Ferne sind." (05-5, deutsch, Arbeitsort Deutschland)

"Wir stehen im ständigen, sowohl brieflichen als auch telefonischen Kontakt mit der Muttergesellschaft,..., somit der Kontakt, der Informationsaustausch, regelmäßige Beratungen sind für uns das tägliche Brot." (20-1, polnisch, Arbeitsort Polen)

"Klar, wir kriegen regelmäßig Besuch in Warschau. Zweimal im Jahr kriege ich Besuch von meinem Chef, und einmal im Jahr kommt ein Vorstandsmitglied vorbei zur Sicherheit. Der guckt sich unsere Aktivitäten an, so können sie auch sehen, ob sich das so entwickelt, wie sie sich das vorstellen." (23-2, deutsch, Arbeitsort Polen)

"Auch wenn ich in Polen war, egal ob es 10, 11 oder 12 Uhr war, ich war immer für Gespräche da. Oder die konnten mich in Deutschland anrufen, in der Firma oder zu Hause. Wichtig war einfach, ein Ohr zu haben, um gemeinsam ein Geschäft aufzubauen." (17-1, deutsch, Arbeitsort Deutschland)

Damit kann die Hypothese 13 bestätigt werden.

**Hypothese 13: Die Zusammenarbeit der Partnerunternehmen basiert auf allen möglichen Formen des unternehmensübergreifenden Kontaktes.**

Gerade wenn man bedenkt, daß der häufige Kontakt als positiv angesehen wird, ist auch die Anwendung aller Formen positiv zu beurteilen, was auch die Zitate belegen.

*Nationalität und Arbeitsort*

*Tabelle 51*  
**Formen der Zusammenarbeit der Unternehmen  
nach dem Arbeitsort und der Nationalität**

<b>Formen</b>	<b>Polen</b>		<b>Deutschland</b>	<b>Pendler</b>
	Polnische FK	Deutsche FK	Deutsche FK	Deutsche FK
Besuch in Deutschland	10	11	5	4
Besuch in Polen	7	7	4	5
schriftliche Informa- tionen aus Deutschland	11	16	5	6
schriftliche Informa- tionen aus Polen	11	16	5	7
telefonischer Kontakt	17	17	5	7

Polnische Führungskräfte bekommen eher schriftliche Informationen aus dem deutschen Partnerunternehmen als deutsche Führungskräfte in Polen<sup>653</sup>. Ebenso ergab sich, daß polnische Führungskräfte eher schriftliche Informationen nach Deutschland senden als deutsche Führungskräfte<sup>654</sup>. Nach dem Arbeitsort ergab sich, daß die Pendler eher keinen telefonischen Kontakt halten, eher keine schriftlichen Informationen aus Polen und aus Deutschland abgeben<sup>655</sup>.

Diese Ergebnisse sind nicht erstaunlich, da Pendler in beiden Unternehmen zeitweise vertreten sind und so nicht so sehr auf den telefonischen Kontakt angewiesen sind. Auch ist verständlich, daß polnische Führungskräfte eher schriftliche Informationen mit dem deutschen Unternehmen austauschen, wenn die unterschiedlichen Sprachen einbezogen werden, da bei schriftlichen Informationen das Verständnis leichter ist.

Die weiteren Signifikanzen, die sich im Bereich Kultur- und Internationalisierungsstrategien, Besetzung der Führungspositionen und der Zusammenarbeit der Führungskräfte ergaben, werden vernachlässigt, da aufgrund der

<sup>653</sup> Mann-Whitney-Test: abhängige Variable: Informationen schriftlich aus Deutschland/unabhängige Variable: Nationalität. Mittelwertvergleich: Irrtumswahrscheinlichkeit unter 10% (1%).

<sup>654</sup> Mann-Whitney-Test mit der abhängigen Variable: Informationen schriftlich aus Polen/unabhängige Variable: Nationalität. Mittelwertvergleich: Irrtumswahrscheinlichkeit von unter 10% (1%).

<sup>655</sup> Mann-Whitney-Test: abhängige Variable: Arbeitsort/unabhängige Variable: Informationen schriftlich aus Polen bzw. Deutschland bzw. telefonischer Kontakt. Mittelwertvergleich: Irrtumswahrscheinlichkeit unter 10% (Informationen schriftlich aus Polen 8%; Informationen schriftlich aus Deutschland 9%; telefonischer Kontakt 7%).

geringen Datenmenge bei diesen Kombinationen auf keine Tendenzen geschlossen werden kann<sup>656</sup>.

### 3.6.3. Arten des Informationsaustausches

Neben den Formen des Informationsaustausches spielt noch eine Rolle, welchen Inhalt die Informationen haben, die ausgetauscht werden.

*Tabelle 52*

**Arten des Informationsaustausches**

Arten	Von Polen nach Deutschland	Von Deutschland nach Polen
Tagesgeschäft	12,5%	18,1%
übergeordnete Unternehmensinformationen	24,9%	12,2%
Informationen über allgemeine Entwicklungen der Branche	12,5%	4,6%
Informationen über allgemeine gesellschaftliche, politische und soziale Entwicklungen	9,7%	3,0%
Informationen nur zum privatem Interesse	16,0%	34,2%

Dabei ergibt sich, daß zum einen mehr Informationen ausgetauscht werden, die direkt das Unternehmen betreffen oder die aus privatem Interesse ausgetauscht oder besorgt werden. Insgesamt ist der Austausch von Polen nach Deutschland etwas höher als von Deutschland nach Polen. Dabei ergibt sich nach Nationalität und Arbeitsort keine Tendenz in der Häufigkeitsverteilung.

"Ich glaube, daß sich die Polen im allgemeinen mehr mit unseren kulturellen und gesellschaftlichen Problemen auseinandersetzen als umgekehrt." (06-1, deutsch, Arbeitsort Deutschland)

"Und ansonsten bekommen wir Kurznachrichten. Das ist eine Pressezusammenstellung, die täglich in Deutschland gemacht wird. Aber nicht das, was wir machen, sondern auch unsere Konkurrenten, weltweit. Wir bekommen etwas, wenn sich etwas im Tarifrecht ändert. Wir bekommen die Angebote für die Seminare. Das wird einmal im Jahr zusammengestellt. Wir bekommen alles, was das Unternehmen betrifft." (10-1, deutsch, Arbeitsort Polen)

"Wir geben monatlich, am 3. Arbeitstag, jedem Geschäftsbereich die gesamten Kennzahlen durch. ... Und dann gibt es einen Monatsbericht, der an die Geschäftsführung geht. Dieser enthält die wichtigsten Kennzahlen, die politische und wirt-

<sup>656</sup> Vgl. Häufigkeitsverteilung IV-23, IV-24, IV-25, IV-26, IV-27, IV-28, IV-29 und IV-30, Anhang IV-F.

schaftliche Entwicklung. ... Und dann eben der Informationsfluß, wenn sich etwas Wichtiges ereignet." (10-1, deutsch, Arbeitsort Polen)

"Wir sind verpflichtet, monatliche Berichte zu verfassen. Generelle Fragen zur wirtschaftlichen Lage Polens gehen direkt an die Geschäftsleitung." (02-1, deutsch, Arbeitsort Polen)

"Deutschland entwickelt sich gesellschaftlich so: Das ist lediglich eine eigene Initiative der Mitarbeiter oder von mir." (27-1, deutsch, Arbeitsort Polen)

"Der polnische Betriebsleiter bekommt schon Informationen, aber das sind mehr inoffizielle Dinge. ... Aber so speziell, was im deutschen Unternehmen so läuft, das nicht." (32-1, deutsch, Pendler)

"Also die Informationen, wenn sich in Deutschland etwas gravierend ändert, die erfahren die Polen selbstverständlich. Das schon, aber ..." (09-2, deutsch, Pendler)

"Ja, wir verfolgen die Entwicklung in Wirtschaftsblättern und in Zeitungen. Wir haben eine sehr starke Verbindung zu der Muttergesellschaft entwickelt, und uns interessiert alles, was sich in unserem Partnerunternehmen tut." (16-1, polnisch, Arbeitsort Polen)

Hypothese 14: Die Informationen zwischen den Unternehmen beziehen sich neben unternehmensspezifischen Daten auch auf allgemeine Entwicklungen der beteiligten Länder.

Diese Hypothese kann bestätigt werden, obwohl die unternehmensspezifischen Informationen doch intensiver ausgetauscht werden als Informationen allgemeiner Art.

### *Probleme in der Gründungsphase*

Trat das Problem Betrug, unsichere Situation und Kontaktaufnahme und Partner in der Gründungsphase auf, dann wurden eher nur Informationen, die das Unternehmen betreffen, von Deutschland nach Polen ausgetauscht<sup>657</sup>. Trat das Problem der unterschiedlichen Wirtschaftssysteme in der Gründungsphase auf, dann wurden eher Informationen privater Art, aber die Länder betreffend, ausgetauscht<sup>658</sup>. Trat das Problem Grundstückssuche und Zölle in der

<sup>657</sup> Nach dem Kendall-Korrelations-Koeffizienten für Betrug von -0.4298, für unsichere Situation von -0.4298 und für Kontaktaufnahme und Partner von -0.3578.

<sup>658</sup> Nach dem Kendall-Korrelations-Koeffizienten für unterschiedliche Wirtschaftssysteme von 0.3578.

Gründungsphase auf, dann wurden eher nur Informationen, die das Unternehmen betreffen, von Polen nach Deutschland ausgetauscht<sup>659</sup>. Diese Ergebnisse zeigen, daß je nach aufgetretenden Problemen, spezifischere Informationen ausgetauscht wurden. Dadurch kann eine, zwar nicht systematische, aber doch vorhandene Einbeziehung der Probleme des Transformationsprozesses in die Zusammenarbeit der Unternehmen vermutet werden und somit auch die Einbeziehung der Landeskultu<sup>660</sup>.

### 3.6.4. Autonomieniveau

Um Probleme der Zusammenarbeit besser beleuchten zu können, wurde die Variable des Autonomieniveaus kreiert. Das Autonomieniveau setzt sich zusammen aus:

- Art der Entscheidungsfindung: Hier wird einbezogen, ob alle Verträge in Deutschland abgezeichnet werden, ob Projekte in Deutschland genehmigt werden müssen, ob nur bestimmte Entscheidungen, wie z.B. Budget und Planungen, in Deutschland gefällt werden, ob gemeinsame Abstimmungen erfolgen und ob das polnische Unternehmen selbständig operieren kann.
- Unternehmenskulturübertragung: Wird die deutsche Unternehmenskultur nach Polen übertragen, und kann sich eine eigene Kultur entwickeln.
- Häufigkeit des telefonischen Kontaktes (als meistgenanntes Kommunikationsmittel) von mehrmals pro Tag bis zu sehr selten abgestuft.

Um sichergehen zu können, daß diese Variablen auch in einem statistisch nachweisbaren Zusammenhang stehen, wurden sie untereinander korreliert. Dabei stellte sich zwischen den Variablen ein Zusammenhang heraus<sup>661</sup>. Es ergab sich folgende Häufigkeitsverteilung:

<sup>659</sup> Nach dem Kendall-Korrelations-Koeffizienten für Grundstückssuche von -0.4359, für Zölle von -0.3153.

<sup>660</sup> Vgl. Häufigkeitsverteilung IV-31 und IV-32, IV-G.

<sup>661</sup> Korrelationskoeffizient liegt für die Art der Entscheidungsfindung bei -.2239 ( $p = .56$ ), aber für den telefonischen Kontakt bei -.6525 ( $p = .04$ ).

*Tabelle 53*  
**Autonomieniveau des polnischen Unternehmens**

<b>Autonomieniveau</b>	<b>Häufigkeit</b>
sehr hoch	9,2%
hoch	12,3%
mittel	7,7%
gering	24,6%
sehr gering	27,7%

Nach Nationalität und Arbeitsort ergeben sich aus der Häufigkeitsverteilung keine Tendenzen und Signifikanzen.

Hypothese 15: Das Autonomieniveau der polnischen Unternehmen kann generell als relativ gering bezeichnet werden

Diese Hypothese kann tendenziell bestätigt werden, da insgesamt bei mehr als 50% der Unternehmen das Autonomieniveau als gering oder sehr gering eingeordnet werden konnte. Allerdings kann aus den Zitaten geschlossen werden, daß das geringe Autonomieniveau keinesfalls als negativ aufgefaßt wird, sondern als Hilfe angesehen wird.

"Ich würde einfach sagen, daß sie ausreichend ist. Es ist unterschiedlich. Manchmal brauchen wir mehr Hilfe, manchmal machen wir alles selber." (35-4, polnisch, Arbeitsort Polen)

"Wir versuchen, die Leute möglichst schnell autark zu machen, um ihnen dadurch auch Selbstbewußtsein zu geben. Auf der anderen Seite haben wir durch den Transfer von Informationen praktisch einen permanenten Einblick." (05-5, deutsch, Arbeitsort Deutschland)

"Es ist immer noch so, daß die Personalpolitik weitgehend von hier aus gemacht wird. D. h. wir versuchen eine gewisse Kontrolle über Lohn- und Gehaltssysteme zu behalten. Wir versuchen, auch Systeme, von denen wir glauben, daß sie sinnvoll sind, dort einzuführen. Allerdings nicht gegen den Widerstand der Gesellschaft, von daher ist eine gewisse Tendenz zur Selbständigkeit vorhanden." (06-2, deutsch, Arbeitsort Deutschland)

"Wir (polnische Führungskräfte und zwei deutsche Führungskräfte) entscheiden alle wichtigen Dinge, alle Personalprobleme, neue Projekte, bevor wir damit nach Deutschland gehen. ... Ich glaube, wir haben hier ein interessantes Kollektiv, ein interessantes Team gebildet." (05-4, polnisch, Arbeitsort Polen)



"Mit der Zusammenarbeit ist das so eine Sache. Wenn wir Aufträge für westliche Partner annehmen, dann gibt es eine intensive Zusammenarbeit, aber wenn es sich um einen polnischen Auftraggeber handelt, dann entscheiden wir alleine." (25-2, polnisch, Arbeitsort Polen)

"Die Zusammenarbeit ist sehr gut. Ohne Hilfe aus der Zentrale kann ich mir nicht vorstellen, daß wir die Strategien und Ziele der Zentrale ohne weiteres auf polnische Realitäten hätten übersetzen können. Sehr wichtig sind solche Besuche, wo wir vor Ort von den "Übersandten" gleich was lernen können. Wenn es sich nur um Kontrolle handelt, dann halte ich nicht viel davon, das motiviert nicht." (37-1, polnisch, Arbeitsort Polen)

"Der Kontakt soll immer weniger werden. Je besser es läuft, je selbständiger das Werk wird, desto weniger soll der Kontakt werden." (32-1, deutsch, Pendler)

"Die Muttergesellschaft unterstützt uns überall, wo es nur geht. Diese Hilfe ist leider immer noch nur einseitig, d. h. wir bekommen Hilfe, aber selber sind wir noch nicht im Stande, der Muttergesellschaft mit Rat zu dienen. Vielleicht wird sich das in der Zukunft ändern." (20-1, polnisch, Arbeitsort Polen)

### *Gründungsjahr*

Das Autonomieniveau ist bei den Unternehmen, die vor 1993 gegründet wurden, größer als bei denen, die nach 1993 gegründet wurden<sup>662</sup>. Das könnte ein Indikator dafür sein, daß "ältere" polnische Unternehmen eher in die Selbständigkeit entlassen werden als jüngere polnische Unternehmen<sup>663</sup>.

### *Internationalisierungsstrategien und Kulturtransfer*

Wenn das Autonomieniveau als eher gering angegeben wurde, verband sich damit eine ethnozentrische Strategie<sup>664</sup>. War das Autonomieniveau relativ gering, dann wurde eher ein Kulturtransfer von Deutschland nach Polen vorgenommen<sup>665</sup>. Diese Ergebnisse sind nachvollziehbar, aber haben wenig Aussagekraft, da zum einen der Kulturtransfer im Autonomieniveau enthalten ist und zum anderen zu den poly- und regiozentrischen Strategien keine Signifikanzen festgestellt werden konnten<sup>666</sup>. Auch die weiteren ermittelten Signifi-

<sup>662</sup> T-Test für unabhängige Stichproben: Irrtumswahrscheinlichkeit unter 10% (1%).

<sup>663</sup> Vgl. Häufigkeitsverteilung IV-36, Anhang IV-H.

<sup>664</sup> Kendall-Korrelations-Koeffizient: -0.7708.

<sup>665</sup> Kendall-Korrelations-Koeffizient: -0.7801.

<sup>666</sup> Vgl. Häufigkeitsverteilung IV-33, IV-34 und IV-35, Anhang IV-H.

kanzen sind wenig aussagekräftig, so daß diese vernachlässigt werden können<sup>667</sup>.

### **3.6.5. Zusammenfassung der Ergebnisse zur Zusammenarbeit der Unternehmen**

- Der Großteil (78,5%) der Führungskräfte beurteilt die Zusammenarbeit der Unternehmen als häufig und nur 16,9% als selten.
- Es gibt kaum negative Äußerungen über einen häufigen Kontakt, so daß davon ausgegangen werden kann, daß der häufige Kontakt auch als positiv angesehen wird. Es existieren zwar auch positive Äußerungen über einen seltenen Kontakt, doch auch ebenso viele negative Beurteilungen.
- Der Kontakt zwischen den Unternehmen wurde generell als intensiv bezeichnet, unabhängig davon, welche Nationalitäten auf den Führungspositionen vertreten sind.
- Insgesamt wurden alle Formen des unternehmensübergreifenden Kontaktes genutzt (schriftliche Informationen aus Deutschland und Polen, Besuche in Deutschland und Polen und Telefonate), wobei der telefonische Kontakt am häufigsten angegeben wurde.
- Polnische Führungskräfte bekommen eher schriftliche Informationen aus dem deutschen Partnerunternehmen als deutsche Führungskräfte in Polen und senden eher schriftliche Informationen nach Deutschland als deutsche Führungskräfte.
- Die Pendler halten eher keinen telefonischen Kontakt und geben eher keine schriftlichen Informationen aus Polen und aus Deutschland ab.
- Bei den Informationsarten ergibt sich, daß unternehmensspezifische Informationen intensiver ausgetauscht werden als Informationen allgemeiner Art. Insgesamt ist der Austausch von Polen nach Deutschland etwas höher als von Deutschland nach Polen.
- Mehr als 50% der Unternehmen beurteilen das Autonomieniveau als gering oder sehr gering.
- Allerdings wird das geringe Autonomieniveau keinesfalls als negativ aufgefaßt, sondern als Hilfe angesehen.
- Das Autonomieniveau ist bei den Unternehmen, die vor 1993 gegründet wurden, größer als bei denen, die nach 1993 gegründet wurden.

<sup>667</sup> Vgl. Häufigkeitsverteilung IV-37 und IV-38, Anhang IV-H.

### 3.7. Spezifische Personalmanagementaktivitäten

Die Beurteilung der Zusammenarbeit von den befragten Führungskräften kann von verschiedenen Aspekten des Personalmanagements abhängen. Diese betreffen die verschiedenen Einsatzmöglichkeiten der Führungskräfte im deutsch-polnischen, aber auch im deutschen Unternehmen. Dabei ist die Ausgestaltung und Bedeutung der Auslandseinsätze sowohl für polnische als auch für deutsche Führungskräfte relevant. Desweiteren spielen die Personalentwicklungsaktivitäten eine Rolle, wobei dort der Schwerpunkt auf die Qualifizierungsmaßnahmen für polnische Führungskräfte gelegt wird. Auf diesen Bereich wird im folgenden eingegangen.

#### 3.7.1. Personaleinsatz

Eine entscheidende Voraussetzung ist für beide Arten der Zusammenarbeit, ob deutsche Führungskräfte in Polen oder ob polnische Führungskräfte in Deutschland eingesetzt werden.

"Im Moment sind alles Polen, aber das ist keine Absicht, das ist Zufall. In nächster Zeit werden wir wohl mal einen Deutschen für eine gewisse Zeit mitarbeiten lassen." (22-2, deutsch, Arbeitsort Deutschland)

"Wir wollen Polen schulen, in Deutschland, und dann wollen wir versuchen, die Positionen mit Polen zu besetzen." (35-1, deutsch, Pender)

"Es wird immer so sein, daß wir eine doppelte Geschäftsführung hier haben werden, und wir werden mit Sicherheit auch immer einen deutschen Geschäftsführer hier haben. Das ist einfach unsere Politik. Aber alle Ebenen darunter, da versuchen wir das deutsche Personal durch Polen zu ersetzen." (34-2, deutsch, Arbeitsort Polen)

"Wenn ich fort bin, wird meine Position mit einem Polen besetzt werden. Das ist die Strategie." (05-1, deutsch, Arbeitsort Polen)

"Das Ziel ist grundsätzlich, nach einer Einarbeitungsphase, nach einer gründlichen Übergangsphase lokale Kräfte auch für die führenden Positionen einzustellen." (02-1, deutsch, Arbeitsort Polen)

"Es ist im Grunde relativ teuer, hier die Führungsfunktionen über deutsche Mitarbeiter zu gestalten." (05-2, deutsch, Arbeitsort Polen)

Werden Geschäftsführerpositionen und die Ebene der Führungspositionen zusammengefaßt, so ergibt sich, daß fast 40% der Unternehmen nur deutsche

Führungskräfte, aber fast 60% auch Polen in Führungspositionen oder in der Geschäftsführung einsetzen (13,5% sogar haben eine nur polnische Besetzung).

*Tabelle 54*

**Allgemeine Besetzung der Führungspositionen  
im polnischen Unternehmen**

<b>Verteilung der Nationalität</b>	<b>Häufigkeit</b>
Führungspositionen und Geschäftsleitung nur polnisch	13,5%
Geschäftsführung deutsch	12,2%
Führungspositionen mehr deutsch	35,1%
Führungspositionen und Geschäftsleitung nur deutsch	37,8%

Generell kann hier noch einmal angemerkt werden, daß hier meist zwischen deutschen und polnische Führungskräften entschieden wird. Nur wenige Unternehmen hatten weitere Nationalitäten in Führungspositionen eingesetzt. Das entspricht aber auch den Internationalisierungsstrategien, da in bezug auf Polen in keinem Unternehmen eine geozentrische Strategie vorliegt, auch wenn diese vielleicht für andere Länder bereits durchgeführt wird. Allerdings kann das in dieser Untersuchung nicht überprüft werden. Die Besetzungsstrategien sind sowohl in den allgemeinen Unternehmensdaten als auch bei den Internationalisierungsstrategien angesprochen worden, so daß im folgenden auf die Ausgestaltung der Auslandseinsätze und die Personalentwicklung eingegangen wird.

### **3.7.2. Auslandseinsätze nach Polen**

Fast 50% der Unternehmen setzen die deutschen Führungskräfte im Rahmen eines Auslandseinsatzes ein.

**Hypothese 16: Die deutschen Führungskräfte werden im Rahmen eines Auslandseinsatzes im polnischen Unternehmen eingesetzt.**

Diese Hypothese kann nicht hundertprozentig bestätigt werden, da nur 50% der Unternehmen die deutschen Führungskräfte im Rahmen eines Auslandseinsatzes in Polen einsetzen. Einige sind als Pendler für das polnische Unternehmen zuständig, so daß hier nicht von einem typischen Auslandseinsatz gesprochen werden kann. Andere Unternehmen haben nur polnische Führungskräfte eingesetzt.

"Auslandseinsatz nur in der Form, daß man nicht dauerhaft da ist, sondern über einen Zeitraum von mehreren Jahren häufig über kürzere Zeiträume. Also, ich mache es seit fast zwei Jahren so, daß ich 1 bis 4 Wochen im Monat vor Ort bin." (31-1, deutsch, Pendler)

"Typischer Auslandseinsatz? Nein, das entscheiden wir jeweils nach Gegebenheiten und Notwendigkeit." (05-5, deutsch, Arbeitsort Deutschland)

### 3.7.2.1. Motive für Auslandseinsätze nach Polen

#### Unternehmensmotive

Tabelle 55

#### Motive für Auslandseinsätze nach Polen aus Unternehmenssicht

Motiv	Häufigkeit
Karrierebaustein	23,1%
Know-how-Transfer	17,9%
Personalentwicklungsmaßnahme	7,7%

Für die Unternehmen wird der Auslandseinsatz als Karrierebaustein am häufigsten gesehen. Für viele Unternehmen, besonders für die großen Unternehmen, ist der Auslandseinsatz Voraussetzung für das Erreichen von Führungspositionen. Das zweite wichtige Motiv für einen Auslandseinsatz ist der Know-how-Transfer. Dieser spielt gerade in Polen eine Rolle, da durch deutsche Führungskräfte ein breites Unternehmenswissen in das deutsch-polnische Unternehmen eingebracht werden kann. Selten wird als Motiv die Personalentwicklung genannt, obwohl natürlich der Auslandseinsatz als Karrierebaustein im Sinne einer Qualifizierung für Führungspositionen auch als Personalentwicklung gesehen werden kann.

"Das Ziel des ganzen Auslandseinsatzes war eigentlich, daß man in einer Startphase versucht hat, hier möglichst viel Potential am Ort zu binden." (05-2, deutsch, Arbeitsort Polen)

"Es gibt standardisierte Auslandseinsatzmöglichkeiten. Unser Unternehmen hat den Anspruch, daß nur derjenige Führungskraft werden kann, der auch einmal im Ausland war." (34-2, deutsch, Arbeitsort Polen)

"Für die jungen Mitarbeiter, die bei uns anfangen, ist es unabdingbar, daß sie ins Ausland fahren, als Personalentwicklungsmaßnahme." (35-1, deutsch, Pendler)

"Grundsätzlich ist der Auslandseinsatz eine Qualifikation. Auch für spätere Tätigkeiten, weil man einfach mehr Verantwortung übernimmt. Man zeigt, daß man auch Interesse an der Weiterentwicklung des Unternehmens hat und daß man sich persönlich dafür einsetzt." (27-1, deutsch, Arbeitsort Polen)

### *Motive der Führungskräfte*

Die Führungskräfte sehen den Auslandseinsatz zum einen als persönliche Herausforderung und als Förderung der persönlichen Entwicklung an. Zum anderen ist es auch für sie ein Karrierebaustein, um in höhere Positionen aufzusteigen. Obwohl gerade auch Auslandseinsätze dazu führen können, daß die Entsendeten bei Besetzungsplanungen im Stammhaus nicht berücksichtigt werden. Auch haben einige Führungskräfte angegeben, daß sie einfach gerne reisen und sich gerne in anderen Umgebungen aufhalten. Gerade in Polen waren einige dieser Globetrotter vertreten.

"Sie lernen persönlich sehr viel, ... weil sie sich mit einer fremden Sprache und einer fremden Kultur auseinandersetzen müssen. Sie müssen Probleme bewältigen, die sie in Deutschland nicht kennen. Sie geben in Deutschland ihre angestammten Beziehungen auf und müßten das hier wieder neu entwickeln. ... Von der Karriere her ist es manchmal positiv, manchmal negativ." (34-2, deutsch, Arbeitsort Polen)

"Vom Job her ist es ausgezeichnet, weil man so etwas nicht alle Tage hat. Ein Land, das sich ändert und dann noch eine Firma, die man von Grund auf aufbaut." (24-1, deutsch, Arbeitsort Polen)

"In Europa so eine Phase zu erleben, ist Geschichte. Und dann noch die Gelegenheit zu haben, diese mitzugestalten. Das war eine Herausforderung." (27-1, deutsch, Arbeitsort Polen)

Hier wird allerdings auch ein negativer Aspekt erwähnt:

"Ich glaube, das ist ein zweischneidiges Schwert. Einerseits ist es ein Karriereprung, wenn man sich so oft am Frontposten bewährt, andererseits ... ist man ein wenig außen vor. Und wenn in der Zentrale Posten neu besetzt werden, dann denkt man natürlich nicht an die, die da vorne im Schützengraben liegen. ... Und dann gibt es noch die Reaktion, der macht einen guten Job in Polen, der soll da bleiben." (05-1, deutsch, Arbeitsort Polen)

Daran schließt sich die Frage nach der Attraktivität Polens für die deutschen Führungskräfte.

"Als der zum ersten Mal Warschau gesehen hat, hat die Frau gesagt: Super, das ist ja ein Paradies. Andere hatten anfangs schon eher Probleme mit den Ehefrauen,

was die Geschichte vielleicht etwas erschwert hat." (34-1, deutsch, Arbeitsort Deutschland)

"Ich ging freiwillig nach Polen, weil ich dachte, da ist wieder Abenteuer, da ist Goldrausch, da ist Front. Etwas Neues aufzubauen, das ist mein Ding. Ich merke, das ich jetzt ein Jahr zu lange hier geblieben bin." (05-1, deutsch, Arbeitsort Polen)

"Dann kam die Zeit, daß die Frau überzeugt werden mußte. Und das war ziemlich hart, denn wer wollte schon damals in den Osten." (24-1, deutsch, Arbeitsort Polen)

"Ich muß sagen, Polen spielt auch eine Rolle, weil ich Polen kenne. ... ich mag die Stadt. Ich war begeistert." (04-1, polnisch, Arbeitsort Polen)

"Ich hatte sogar die üblichen in Deutschland vorhandenen Vorurteile gegen dieses Land. So war ich nicht positiv eingenommen, muß ich schon sagen. Dann hat man mir die Gelegenheit gegeben, mal drei Wochen durch dieses Land zu reisen, privat mir das Land anzugucken, und dann fing ich unten in Krakau an. Da war ich hell begeistert, das ist wirklich eine schöne Stadt. Das ist ein sehr schönes Land, muß ich sagen." (03-1, deutsch, Arbeitsort Polen)

Hypothese 17: Für die Führungskräfte aus dem Stammhaus übt Polen keine große Anziehungskraft aus.

Diese Hypothese kann weder bestätigt noch verworfen werden, da die Antworten sehr heterogen ausfielen. Einerseits wurde Polen als ein attraktives Land angesehen, andererseits bestimmen Vorurteile ein sehr unattraktives, negatives Bild. Bei einigen wurde diese Meinung nach einiger Zeit in Polen revidiert, andere vermissen vieles aus ihrem Heimatland. Besonders problematisch hat sich auch die Überzeugung der Familie herausgestellt. Einige Führungskräfte waren ohne Familie in Polen und waren deshalb eher als Pendler tätig. Ausschlaggebend war, ob Kinder vorhanden sind.

### *3.7.2.2. Anforderungen und Vorbereitung für einen Auslandseinsatz*

Nur ein geringer Teil der Befragten hat überhaupt Anforderungen für einen Auslandseinsatz angegeben, so daß Anforderungen evtl. keine große Rolle spielen.



*Tabelle 56*  
**Anforderungen für Auslandsentsendungen**  
**deutscher Führungskräfte nach Polen**

<b>Anforderung</b>	<b>Häufigkeit</b>		
	keine	eine	einzig
internationale Erfahrung	12,8	2,6	7,7
Fachwissen	12,8	5,1	5,1
Persönlichkeit	20,5	2,6	0,0
Organisationswissen	17,9	2,6	2,6
berufliche Erfahrung	20,5	0,0	2,6
Sprachen	23,1	0,0	0,0

Alle Angaben in Prozent

Auslandserfahrung und Fachwissen (Organisationswissen) wurden als wichtigste Voraussetzungen für den Einsatz in Polen genannt. Daneben spielten die Persönlichkeit und die berufliche Erfahrung eine Rolle. Die polnische Sprache wurde nicht als Anforderung genannt.

"Ich bin nicht ausgebildet worden für irgendwelche Tätigkeiten im Ausland. Ich verfüge über eine gewisse Berufserfahrung, die ist relativ breit gefächert, weil ich sehr viele verschiedene Dinge gemacht hatte vorher. Und dann ist das schlichtweg meine Aufgabe zu sehen, wie ich diese Aufgabe löse." (09-2, deutsch, Pendler)

"Jetzt gab es in Polen eine Aufgabe, die nicht national besetzt werden konnte. Da hat man halt geschaut, wen hat man denn da, der so etwas schon mal gemacht hat, der Persönlichkeit hat u. s. w. (34-1, deutsch, Arbeitsort Deutschland)

"Unterschiede gibt es durch die Sprachschwierigkeiten. Deutsche sprechen kein Polnisch, aber die Polen, die sich in Deutschland aufhalten, sollen Deutsch sprechen können." (03-2, polnisch, Arbeitsort Polen)

Verglichen mit den Anforderungen, die von den Unternehmen allgemein für deutsche Führungskräfte gestellt werden, zeigt sich, daß dabei die berufliche Erfahrung ebenfalls äußerst wichtig beurteilt wird, neben der Fachkenntnis und Sprachkenntnissen. Das steht im Gegensatz zu den Anforderungen für einen Auslandseinsatz in Polen, da dabei Kenntnisse der polnischen Sprache keine Rolle spielen. Wenn sich deutsche Führungskräfte darum bemühen, Polnisch zu lernen, wird es eher als freiwillige Weiterbildungsmaßnahme gesehen, die vor allem das Alltagsleben erleichtert. Im Gegensatz dazu ist gerade bei polnischen Führungskräften unabdingbare Voraussetzung, daß sie Englisch oder Deutsch sprechen können.

"Nein. Der Vorteil der polnischen Führungskraft ist, daß er die Sprachen und Mentalität beherrscht, der Vorteil der deutschen ist, daß er meistens die Muttergesellschaft kennt und eine bessere Ausbildung hat." (18-1, deutsch, Arbeitsort Polen)

"Der Unterschied liegt im wesentlichen darin, daß der Pole Polnisch kann. ... Die polnischen Mitarbeiter müssen Deutsch können." (13-2, deutsch, Arbeitsort Polen)

So oder ähnlich äußerten sich viele der deutschen Führungskräfte.

"Wie haben keine Zeit bekommen, die Sprache zu lernen. Also haben wir Leute gesucht, die auch Deutsch oder Englisch sprachen". (17-1, deutsch, Arbeitsort Deutschland)

Aufgrund des Zeitdrucks, unter dem sich viele der deutschen Unternehmen gesetzt sahen, möglichst schnell auf dem polnischen Markt aktiv zu werden, um sich Marktanteile zu sichern, sind auch solche Argumente häufiger gefallen.

### *Vorbereitungsmaßnahmen*

Nur 23 % der Unternehmen bieten überhaupt Vorbereitungsmaßnahmen für einen Auslandseinsatz in Polen an.

*Tabelle 57*

#### **Vorbereitungsmaßnahmen für deutsche Führungskräfte für einen Auslandseinsatz in Polen**

<b>Vorbereitungs- maßnahmen</b>	<b>Angaben</b>		
	keine	eine	einzig
<b>Seminare</b>	25,6	2,6	7,7
<b>Sprachen</b>	25,6	5,1	5,1
<b>Reisen</b>	28,2	2,6	5,1
<b>private</b>	33,3	0,0	2,6

Alle Angaben in Prozent

Als Vorbereitungsmaßnahmen werden, wenn überhaupt, Seminare und Sprachkurse angeboten, wobei die Belegung eines Sprachkurses häufig nur freiwillig erfolgte. Die Seminare bezogen sich meist auf kulturelle Aspekte des Landes. Aber auch Reisen wurden angeboten, um das Land kennenzulernen, aber auch, um entsprechende Formalitäten zu regeln.

"Ich war eigentlich so gut wie gar nicht vorbereitet. Ich bin seit 25 Jahren im Ausland, und wir haben beschlossen, daß ich diesmal ein interkulturelles Training nicht mehr brauche." (10-1, deutsch, Arbeitsort Polen)

"Was wir den Leuten zukommen lassen, das ist schon mal eine Reise dorthin, wo sie sich ein paar Tage umschauen können oder auch zweimal, wenn es dann um die Wohnungssuche ging, also da haben wir relativ wenig Probleme. Aber so eine spezielle Vorbereitung auf Polen braucht man vielleicht auch nicht." (34-1, deutsch, Arbeitsort Deutschland)

"Meine Frau und ich haben einen Sprachkurs mitgemacht ... und einen Kurs in bezug auf das Land und die Leute mitgemacht. Wir haben über die Sitten etwas gelernt und über die Mentalität." (24-1, deutsch, Arbeitsort Polen)

"Ohne eine direkte langfristige Vorbereitung, durch die schnelle Entscheidung für diese Position." (33-3, deutsch, Pendler)

"Sie gehen nach Polen. Und ab diesem Tag kommen Sie in die Zentrale, führen noch einmal Gespräche mit allen verantwortlichen Bereichen. Das ist aber die interne Vorbereitung, um fachlich auf der Höhe zu sein und seinen neuen Partner zu kennen, so daß man später auch weiß, wen rufe ich an, wenn ich Probleme haben. Parallel dazu gibt es von der Personalabteilung Prospekte, die einem zugeschickt werden. ... Und Sie können dann entscheiden, ob sie an solchen Tagungen teilnehmen wollen oder nicht." (27-1, deutsch, Arbeitsort Polen)

"Du mußt nach Polen. Und hier: Kauf Dir einen dicken Reiseführer. Ich durfte mir auch einen Sprachkurs kaufen." (34-4, deutsch, Arbeitsort Polen)

"Irgendwann wurde ich gefragt, ob ich Interesse habe und durfte mich innerhalb einer Woche entscheiden. ... Und dann hatte ich im Grunde einen Monat die Gelegenheit, mit dem Vorgänger eine Übergabe zu machen, und das war's, d. h. es wurde eigentlich wenig vorbereitet in Richtung Sprache oder Kultur, aber alle Möglichkeiten, das würde die Firma bezahlen, aber das ist auch eine Zeitfrage. Wie gesagt, bin ich es und die Familie gewohnt, so herumzuzugeuern." (16-2, deutsch, Arbeitsort Polen)

"Mein Vorgänger, der wußte ziemlich langfristig, daß er diesen Job übernehmen sollte und konnte sich in Deutschland sehr gut vorbereiten und hatte dann noch die Gelegenheit, acht Wochen hier in Polen an einem Sprachkurs teilzunehmen, so daß er sehr gut die polnische Sprache beherrschte, als er hier anfang. Das war ein erheblicher Vorteil, auch unter dem Aspekt, daß er von den Leuten sehr geschätzt wird. Und von daher hatte er einen sehr guten Einstieg." (16-2, deutsch, Arbeitsort Polen)

"Bei interkulturellen Seminaren versuchen wir, die Familie mit einzubeziehen, dazu kommt natürlich noch eine Vorbereitung auf den konkreten Job." (06-2, deutsch, Arbeitsort Deutschland)

Die Zitate zeigen, daß ein Auslandseinsatz in Polen gerade in bezug auf den Zeitaspekt problematisch ist. Daher sind die Auslandseinsätze wenig geplant, sondern werden eher spontan vorgenommen. Die Führungskräfte haben auch angegeben, daß ohne das Zeitproblem eine intensivere Vorbereitung durchgeführt wird. Das Zeitproblem resultiert aus Marktmotiven als Investitionsgrund, da ein schnelles Sichern der Marktanteile vor Ort relevant für den weiteren Erfolg am Markt ist. Damit kann die folgende Hypothese klar bestätigt werden.

Hypothese 18: Die Anforderungen und Vorbereitung der deutschen Auslandsmanager ist für das deutsche Unternehmen von geringer Bedeutung.

In bezug auf die Zusammenarbeit ergibt sich aber: Wenn Seminare als Vorbereitung durchgeführt wurden, dann wurde die Zusammenarbeit zwischen den Führungskräften besser beurteilt, als wenn diese nicht durchgeführt wurden<sup>668</sup>. Das bestätigt die theoretischen Ausführungen dahingehend, daß mit kultureller Vorbereitung die Zusammenarbeit verbessert werden kann.

### 3.7.2.3. Ablauf der Auslandsentsendungen

Die Rekrutierung für den Auslandseinsatz erfolgt fast nur intern. Nur ein Unternehmen hat auch extern nach einer Führungskraft gesucht. Das ist verständlich, wenn man bedenkt, daß ein wichtiges Motiv der Know-how-Transfer auch in bezug auf unternehmeninternes Wissen darstellt, das eine externe Führungskraft nicht haben kann.

Die Einsatzdauer in Polen liegt durchschnittlich bei 3,5 Jahren, reicht dabei von einem bis zu acht Jahren. Die meisten Führungskräfte werden drei Jahre in Polen eingesetzt.

<sup>668</sup> T-Test für unabhängige Stichproben: Irrtumswahrscheinlichkeit 4%. Kendall-Korrelations-Koeffizient: -0.3912.

*Tabelle 58*  
**Einsatzdauer der deutschen Führungskräfte**

<b>Jahre</b>	<b>Häufigkeit</b>
zwei	10,3 %
drei	17,9 %
fünf	10,3 %
acht	2,6 %

"Wir machen grundsätzlich Drei-Jahres-Verträge. Die werden bei Bedarf, Können und Wollen um zwei weitere Jahre verlängert, aber nach fünf Jahren kommen alle zurück." (35-1, deutsch, Pendler)

"Wir bleiben immer zwischen drei und fünf Jahren in einem Land. Es kann auch länger sein." (10-1, deutsch, Arbeitsort Polen)

"Die Dauer des Einsatzes ist immer so zwischen zwei bis drei Jahren, alles andere macht keinen Sinn, weil man doch gut ein halbes Jahr braucht, um die Regeln des Spieles halbwegs zu verstehen." (16-2, deutsch, Arbeitsort Polen)

Einerseits wird angegeben, daß eine gewisse Mindestzeit vorliegen muß, da sonst der gesamte Auslandseinsatz nur zur Einarbeitung genutzt wird. Andererseits darf auch eine bestimmte Länge (sie wird hier häufig mit fünf Jahren angegeben) nicht überschritten werden, da sonst der Anschluß im Stammhaus verpaßt wird.

Wie wird diese Zeit in Polen von den deutschen Führungskräften erlebt:

"Insgesamt kann ich sagen, daß mir die Arbeit Spaß macht. Deswegen bin ich auch schon so lange hier, jetzt ist es das fünfte Jahr. Insgesamt muß ich sagen, daß sich die Rahmenbedingungen deutlich verbessert haben, angefangen von der Infrastruktur, telefonieren, einkaufen und das gesamte kulturelle Angebot." (30-1, deutsch, Arbeitsort Polen)

"Das muß ich zu meiner Schande gestehen, daß wir Deutschen ganz schlecht Polnisch lernen, das ist eine reine Katastrophe hier. ... Die deutsche Führungskraft, der macht es jeden Morgen von 7 bis 8.30, aber er ist völlig verzweifelt, was das Ergebnis betrifft. Wir wünschen uns alle, in England, Italien oder Spanien zu arbeiten." (35-1, deutsch, Pendler)

"Die Unannehmlichkeiten des normalen Tages dort zu tragen, mit Hotel, nicht festgelegten Standards, Essen, Reisetätigkeit, das sind nicht gerade Sachen, nach denen sich ein deutscher Mitarbeiter reißt. Ich würde sagen, wenn das Ding an der Cote d'Azur liegen würde, wäre das was anderes." (33-2, deutsch, Pendler)

"Ich bin sicherlich ein Ausnahmefall, weil ich meinen vierten Auslandseinsatz habe und ich mich auch im Ausland wohler fühle. Mir sind die Tätigkeiten, die ich im Ausland zu machen habe, irgendwie angenehmer, als im Stammhaus zu sitzen." (34-2, deutsch, Arbeitsort Polen)

"Ich fühle mich sehr wohl in Polen, ich arbeite gerne in Polen, ich arbeite gerne mit Polen." (26-1, deutsch, Arbeitsort Polen)

"Es ist nämlich schwer, außerhalb der Arbeit hier zu leben. Vom Freizeitangebot her gesehen ist es miserabel. Und auch die Umweltbelastung ist sehr hoch." (24-1, deutsch, Arbeitsort Polen)

"Es hat mir sehr gut gefallen. Ich habe keine negativen Erfahrungen. ... Ich habe eigentlich eine starke Gastfreundschaft hier vorgefunden. Ich bin eigentlich begeistert von diesem Land. ... Da ist natürlich vieles, was für mich eine Umstellung ist. Ich freue mich, wenn ich einmal im Monat nach Hause fahren kann, weil die Umweltbedingungen doch etwas angenehmer sind. Aber es ist ein angenehmes Land. ... Ich habe vor kurzem um ein Jahr verlängert" (03-1, deutsch, Arbeitsort Polen)

**Hypothese 19: Die deutschen Führungskräfte in Polen konnten sich gut an die Gegebenheiten des Landes und die Aufgabe anpassen.**

Hier werden sowohl positive als auch negative Anmerkungen getätigt. Insgesamt kann man wohl sagen, daß sich fast alle Führungskräfte an das Land und die Aufgabe anpassen konnten, nur mit mehr oder weniger Enthusiasmus. Die Aufgabe wurde von keiner Führungskraft negativ bewertet, eher schon die Lebensbedingungen in Polen, die von einigen als noch relativ rückständig bezeichnet wurden.

Rückkehrregelungen gab es in den seltensten Fällen bei den befragten Unternehmen. Allerdings gingen die meisten Führungskräfte schon davon aus, daß sie ein gleichwertige oder höhere Position nach der Rückkehr erhalten, so daß diese Unwissenheit nicht als problematisch angesehen wurde. Auf die Frage nach der Position im Anschluß an die Rückkehr aus Polen:

"Das weiß ich noch nicht. ... Es ist bei uns nicht Politik zu wissen, wohin man geht oder eine feste Jobzusage nach der Wiederkehr zu haben. ... Bei uns geht man und dann schaut man, was eben passieren wird." (25-1, deutsch, Pendler")

"Die Frage kann ich Ihnen nicht beantworten. Ich weiß es nicht, aber ich mache mir gar keine Gedanken." (03-1, deutsch, Arbeitsort Polen)

"Es ist auch noch nichts abgesprochen, welche Tätigkeiten ich übernehmen werde, wenn ich wieder in Deutschland bin." (05-2, deutsch, Arbeitsort Polen)

Bei einem Unternehmen wurde zur Vorbereitung und Betreuung und Rückkehrregelung das Patensystem eingesetzt, das bei Auslandseinsätzen zum Tragen kommt.

"Es läuft so, daß jeder einen Paten, einen Sponsor hat, der in der Organisation hoch angesiedelt ist. ... Und dieser Pate ist verantwortlich für die persönliche Entwicklung. ... Der ist es auch, der in der Zentrale die Weichen stellt, wenn die Personalplanung beginnt. ... Das ist ein relativ ausgeprägtes System, was gut funktioniert, sie brauchen sich nicht zu sorgen, daß sie sich ins Aus geschossen haben." (16-2, deutsch, Arbeitsort Polen)

### 3.7.3. Auslandseinsätze nach Deutschland

Auslandseinsätze für polnische Führungskräfte nach Deutschland wurden fast gar nicht durchgeführt. Die polnischen Führungskräfte oder auch Fachkräfte wurden meist zu kurzfristigen Personalentwicklungsmaßnahmen nach Deutschland entsendet. Nur zwei Unternehmen bieten systematische Programme an, in die auch die polnischen Führungskräfte einbezogen sind.

*Tabelle 59*

#### Durchführung eines Auslandseinsatzes nach Deutschland

Wird ein Auslandseinsatz durchgeführt?	Häufigkeit
Ja	2,7%
Ja, als Trainee	5,4%
Nur kurzfristig als Personalentwicklungsmaßnahme	59,5%
Nein	18,9%

Meist ist der Grund dafür, den Know-how-Transfer weiter auszubauen.

"Es ist einfach Personalentwicklung. Wir laden ihn ein, damit er hier die Produktion kennenlernt, damit er sieht, wie hier alles abläuft, wie das Zusammenspiel der Abteilungen ist, um einfach alles kennenzulernen und um in bestimmten Bereichen ausgebildet zu werden." (32-1, deutsch, Pendler)

"Seit '89 gibt es nur zwei Fälle. ... Und da ging es eben darum, die auszubilden, daß sie in Deutschland die normalen Abläufe und die Organisation des Unternehmens kennenlernen und dieses Know-how hierher mitbringen." (34-2, deutsch, Arbeitsort Polen)

"Wir haben internationale Programme. ... Die Vertretungen weltweit melden Potentiale an. ... Sie bekommen eine Ausbildung, bekommen ihr Gehalt weiter... . Wir aus Polen haben zwei Ausbildungsplätze erhalten, das ist noch gar nicht so lange her." (27-1, deutsch, Arbeitsort Polen)



"Wir haben in der Vergangenheit ein dreigestuftes System gehabt, was den Kontakt zu Deutschland anbelangt. Die unterste Ebene waren allgemeine Informationsveranstaltungen, Dauer max. zwei bis drei Tage. Als nächste Stufe hatten wir Seminare, einwöchige oder zwei mal eine Woche für das Fachpersonal. Und wir haben einen unspezifischen Ausbildungsgang, wo wir Mitarbeiter, in denen wir Potential gesehen haben, für ein sechs-monatiges Praktikum nach Deutschland geholt haben, wo es nicht nur um ihre bisher wahrgenommenen Funktionen ging, sondern sie sollten in vollen Breiten das deutsche Unternehmen kennenlernen. Dann sind sie nach einem halben Jahr wieder nach Polen zurückgekommen." (19-1, deutsch, Arbeitsort Deutschland)

Hypothese 20: Der Einsatz polnischer Führungskräfte im deutschen Unternehmen ist von untergeordneter Bedeutung.

Für einen Auslandseinsatz im herkömmlichen Sinne muß diese Hypothese bestätigt werden. Für einen kurzfristigen Einsatz generell im deutschen Unternehmen sollte diese Hypothese verworfen werden, da ein solcher Personalentwicklungseinsatz von vielen Unternehmen durchgeführt wird. Das Problem bei einem längerfristigen Einsatz ist auch, daß die polnischen Führungskräfte in dem polnischen Unternehmen gebraucht werden, so daß keine Zeit bleibt für langfristige Auslandseinsätze.

Die Anforderungen an die polnischen Führungskräfte für einen Einsatz in Deutschland differierten stark nach den entsprechenden Fachgebieten. Nur Deutschkenntnisse wurden auch hier als wichtig erachtet.

Vorbereitung der polnischen Führungskräfte für Deutschland gab es kaum, da der Einsatz in Deutschland als Vorbereitung für die Aufgabe in Polen anzusehen ist.

"Nein, die wurden ins Flugzeug gesetzt: Nun flieg mal los, ..., geht mal hin, und schaut euch das mal an. Jetzt mach das mal genauso, wie du das gesehen hast und was du gelernt hast." (17-2, deutsch, Arbeitsort Polen)

"Und dann gehen die noch in unsere Geschäftsbereiche, in unsere Produktion und die entsprechenden Geschäftseinheiten und machen sich dort mit unseren Produkten vertraut. Gucken sich das Werk an und versuchen, so ein bißchen das Gefühl zu bekommen für das, was hier geschieht." (22-2, deutsch, Arbeitsort Deutschland)

"Unseren Buchhalter haben wir z. B. für drei Monate nach Deutschland geschickt und ihn in Deutschland arbeiten lassen, damit er die spezielle Koordination zwischen dem Unternehmen in Polen und Deutschland kennenlernt." (25-1, deutsch, Pendlar)

"... finden auch Schulungen in Deutschland statt, d. h. unsere Leute fahren nach Deutschland und gucken da, wie man das vielleicht noch mal besser gestalten kann." (33-1, polnisch, Arbeitsort Polen)

"Die Leute, die eingestellt wurden, sprachen alle Deutsch, und die wurden in Deutschland geschult. Dann kamen Leute, die wenig Deutsch sprachen, die wurden dann von den Leuten geschult, die selber in Deutschland geschult wurden." (11-1, polnisch, Arbeitsort Polen)

Auf die Frage nach polnischen Führungskräften in Deutschland:

"Das ist eigentlich nicht vorgesehen. Sicherlich, die jetzt im Marketing tätig sind, im Produkt-Management, die sind regelmäßig in Deutschland zur Schulung." (30-1, deutsch, Arbeitsort Polen)

"Zu Trainee-Programmen: "Sie sprachen fließend Deutsch, und dann werden sie ganz normal Trainees. Alle Abteilungen von Anfang an ... die meiste Zeit waren sie beschäftigt in der Abteilung, wo sie später eingesetzt wurden." (13-1, polnisch, Arbeitsort Polen)

"Das gab es am Anfang. Wir haben unsere Leute nach Deutschland geschickt, um sie dort besser auszubilden, aber wir haben gemerkt, daß es ein vollkommener Unsinn war. Sie wurden praktisch wie eine Hilfskraft behandelt und haben kaum etwas dazugelernt. ... Wenn wir Mitarbeiter ausbilden müssen, dann machen wir es in Polen." (25-2, polnisch, Arbeitsort Polen)

"Ein typischer Auslandseinsatz sieht so aus, daß wir einfach eine oder mehrere Personen zu einem entsprechenden Bereich nach Deutschland schicken. Der zeitliche Rahmen hierbei ist sehr unterschiedlich. Das sind manchmal ein paar Tage, manchmal sind es sogar zwei, drei Wochen. Natürlich haben wir das Problem, daß wir eigentlich mit diesen Leuten normalerweise arbeiten, so daß ein längerer Einsatz aus zeitlichen Gründen einfach ausgeschlossen ist." (05-4, polnisch, Arbeitsort Polen)

"Auslandseinsätze haben wir kurzfristige (Auslandseinsätze), besonders in der Technik. Das negative ist, daß die dann abgeworben werden. Oder weggeheiratet. Also da haben wir ein bißchen Schwund bei Auslandseinsätzen." (34-4, deutsch, Arbeitsort Polen)

"Das große Problem ist, daß sie sehr starke Gehaltsgefälle zwischen den Ländern haben und die Gefahr besteht, daß wenn sie einen guten polnischen Mitarbeiter nach Amerika oder Deutschland schicken, daß der keinen Rückkehrwillen mehr hat." (34-2, deutsch, Arbeitsort Polen)

Tabelle 60

**Bedeutung des umgekehrten Auslandseinsatzes  
als Personalentwicklungsmaßnahme**

<b>Bedeutung</b>	<b>ja</b>	<b>nein</b>	<b>keine Angabe</b>
Polen werden zur Personalentwicklung nach Deutschland geschickt	52,3	18,5	29,2
Polen werden durch Deutsche, die nach Polen kommen, in Polen geschult	16,9	53,8	29,2
Polen werden durch deutsche Führungskräfte in Polen geschult	12,3	58,5	29,2
Polen werden durch polnische Kollegen geschult	16,9	53,8	29,2
Polen werden durch polnische externe Berater geschult.	20,0	50,8	29,2

Alle Angaben in Prozent

**Hypothese 21: Ein Einsatz der polnischen Führungskräfte im deutschen Partnerunternehmen wird hauptsächlich zu Personalentwicklungszwecken durchgeführt.**

Diese Hypothese kann durch die angegebenen Zitate und die Häufigkeitsauszählung bestätigt werden, da Polen von 50% der Unternehmen auch in Deutschland geschult werden.

Einen weiteren wichtigen Stellenwert nimmt die Schulung durch deutsche Führungskräfte in Polen ein sowie auch die Schulung durch polnische Führungskräfte oder externe polnische Institutionen in Polen.

Die Länge des Einsatzes ist je nach Schulungsmaßnahme sehr unterschiedlich. Teilweise sind es nur einige Tage, manchmal einige Wochen und teilweise sogar Monate, wie die folgenden Zitate belegen.

"Wenn sie zu einer systematischen Ausbildung kommen, dann ein Vierteljahr. Das ist das übliche. Die kommen aber auch hier nur für ein paar Tage her für Besprechungen." (22-2, deutsch, Arbeitsort Deutschland)

"Also das schwankt zwischen zwei bis drei Tagen und einer Woche, meistens ist es eine Woche." (30-1, deutsch, Arbeitsort Polen)

"Wenn wir Leute für den Service anstellen, dann müssen die sogar eine neunmonatige Ausbildung in Deutschland absolvieren. ... Das läuft nicht an einem Stück. ... Die Facharbeiter haben insgesamt zwei Monate Schulung in Deutschland." (36-1, polnisch, Arbeitsort Polen)

"Wir haben die Möglichkeit, in Deutschland unsere Kräfte auszubilden, und es gibt auch sehr viele Seminare und Schulungen, auch für acht Monate und länger. Es betrifft besonders die Leute im technischen Bereich und geschäftliche Dinge." (34-3, polnisch, Arbeitsort Polen)

"Unsere Mitarbeiter haben regelmäßige halb- bis einjährige Schulungen in Deutschland, aber das betrifft nicht die Führungskräfte." (20-2, polnisch, Arbeitsort Polen)

### 3.7.4. Personalentwicklung

In der Literatur wird der Personalentwicklung allgemein eine große und noch wachsende Bedeutung zugemessen.

Inwieweit sich diese häufig normativ formulierten Aussagen allgemein mit der Praxis decken, wird weiter diskutiert. Hier geht es darum, die konkrete Bedeutung von Personalentwicklung in deutsch-polnischen Unternehmen zu analysieren.

**Hypothese 22: Die Personalentwicklung der polnischen Führungskräfte im polnischen Unternehmen ist von hoher Bedeutung.**

Personalentwicklung für Polen wird von den meisten der Interviewten (52,7%) als sehr wichtig und von 34,5% als noch wichtig bezeichnet. 12,7% sehen Personalentwicklung als mittelwichtig, weniger wichtig oder unwichtig an. Insgesamt 87,2% geben Personalentwicklung als sehr wichtig oder wichtig an.

*Tabelle 61*  
**Bedeutung der Personalentwicklung**

	<b>sehr wichtig</b>	<b>wichtig</b>	<b>mittel- bis unwichtig</b>
<b>Häufigkeit</b>	52,7%	34,5%	12,7%

"Neben der Kostenstruktur sicherlich das Zweitwichtigste." (17-2, deutsch, Arbeitsort Polen)

"Eine sehr große. Wir übernehmen deutsche Vorgehensweisen. ... Aufgrund dessen, daß die technische Entwicklung ununterbrochen nach vorne schreitet, ist es sehr wichtig, sich immer weiterzubilden. Dazu kommt noch die Sache, daß wir uns auf deutsche Verfahren der Produktionsplanung und Produktionsdurchführung umstellen müssen, also der Nachholbedarf ist groß und muß vor allen Dingen sehr rasch bewältigt werden." (20-2, polnisch, Arbeitsort Polen)

"Ich würde sie hoch einschätzen, weil Leute mit einem bestimmten Niveau ab erwartet werden." (10-1, deutsch, Arbeitsort Polen)

"Kein besonders spezifisches Thema in Polen, denn Personalentwicklung hat generell einen hohen Stellenwert in unserem Haus." (37-2, deutsch, Arbeitsort Polen)

"Dem polnischen Personalverantwortlichen haben wir unsere Vorstellungen von Personalentwicklung vermittelt durch Gespräche, durch Unterlagen und haben ihm dadurch die Möglichkeit gegeben, dort einiges machen zu können." (35-2, deutsch, Deutschland)

#### 3.7.4.1. Gründe für Personalentwicklung

Insgesamt gaben 63,1% der Befragten an, daß Personalentwicklung in ihrem Unternehmen für polnische Mitarbeiter durchgeführt wird. Dieses entspricht auch der hohen Bedeutung, die der Personalentwicklung im allgemeinen zugemessen wird.

*Tabelle 62*

#### Gründe für Personalentwicklung

Gründe für Personalentwicklung	Häufigkeit
Erlernen von neuen Technologien und Methoden	16,9%
Vorbereitung auf eine bestimmte Position	15,4%
Reduzierung der Fluktuation (als Anreiz)	10,8%
Verständnis für westliche Denkweise zu entwickeln	4,6%
Verbesserung der Kommunikation	4,6%
Wettbewerbsfähigkeit durch qualifizierte Mitarbeiter	4,6%

Trotz der hohen Bedeutung, die die Befragten der Personalentwicklung zuweisen, wurde die Durchführung von Personalentwicklung in vielen Fällen gar nicht begründet. Häufig erübrigten sich Begründungen selbst, etwa wenn in einem Unternehmen die Sprachkurse oder technische Schulungen als einzige Maßnahmen durchgeführt wurden. Es gab auch eine Reihe von Unternehmen, die keine Personalentwicklung durchführten. Auch diese Unternehmen nannten oft keine Begründungen dafür.

"Wir wollen, daß die polnischen Mitarbeiter in der Lage sind, die Firma führen zu können, und zwar unter Berücksichtigung dessen, was in Polen an Anforderungen vorhanden ist, und auf der anderen Seite, was wir an Anforderungen stellen, d. h. die technischen und kaufmännischen Gegebenheiten müssen beherrscht werden." (35-2, deutsch, Deutschland)

Einige der Führungskräfte, die in den deutsch-polnischen Unternehmen befragt wurden, gaben an, keine Personalentwicklung durchzuführen. Die Gründe, die gegen Personalentwicklung in Polen sprechen, zeigt die folgende Tabelle.

*Tabelle 63*  
**Gründe gegen Personalentwicklung**

<b>Explizit genannte Gründe</b>	<b>Häufigkeit</b>
Zu kostspielig	4,6%
Kein Bedarf	7,7%
Personalknappheit	4,6%
Lohnt sich nicht aufgrund hoher Fluktuation	1,5%

Diese Gründe dürften vor allem kleinere Unternehmen dazu bewegen, von Personalentwicklung Abstand zu nehmen. Vor allem in deutsch-polnischen, Unternehmen, die wenig finanzielle Unterstützung aus Deutschland bekommen, dürfte es schwierig sein, Personalentwicklung - trotz der erkannten Notwendigkeit - durchzuführen.

"Die allgemeine Bildung des Polen ist sehr, sehr gut. Nur die polnischen Unternehmen haben momentan Probleme, moderne Managementstrukturen aufzubauen." (03-1, deutsch, Arbeitsort Polen)

Die Gründe für Personalentwicklung korrelieren alle untereinander positiv und hoch signifikant. Die Joint Ventures, in denen Personalentwicklung durchgeführt wird, haben also tendenziell mehrere Gründe für Personalentwicklung<sup>669</sup>. Die Gründe, keine Personalentwicklung durchzuführen, korrelierten untereinander ebenfalls positiv und hoch signifikant<sup>670</sup>.

#### *3.7.4.2. Inhalte der Personalentwicklung für polnische Führungskräfte*

Welche Inhalte werden nun genau für die polnischen Führungskräfte durchgeführt?

<sup>669</sup> Vgl. Korrelationstabelle III-1 im Anhang III.

<sup>670</sup> Vgl. Korrelationstabelle III-2 im Anhang III.

Tabelle 64

**Verteilung der Personalentwicklungsinhalte für polnische Führungskräfte**

Maßnahme	Durchführung		
	nein	eine	einzig
Technische Schulungen	67,4	26,1	6,5
Marketing/Marktforschung	76,1	23,9	0,0
Sprachkurse	73,9	23,9	2,2
Controlling	78,3	21,7	0,0
Verkaufstraining	71,7	21,7	6,6
Rechts- und Steuerfragen	87,0	13,0	0,0
Produktwissen	84,8	10,9	4,3
Führung	89,1	10,9	0,0
EDV	91,3	8,7	0,0
Verhalten: Sicherheit, Sauberkeit	95,7	4,3	0,0

Alle Angaben in Prozent

Die wichtigste Personalentwicklungs-Maßnahme sind Schulungen im technischen Bereich. Mehr als 32% der Unternehmen wenden sie an. Weiterhin wichtig sind Schulungen im Verkauf, im Marketing und Controlling. Außerdem werden Sprachkurse durchgeführt, wobei es sich sowohl um Deutschkurse für Polen als auch um Polnischkurse für Deutsche handelt. Auch Wissen über die Produkte soll aufgebaut werden sowie Kenntnisse in Rechts- und Steuerfragen. Einige Unternehmen bieten für Führungspositionen auch spezielle Führungstrainings für die polnischen Führungskräfte an.

Die folgenden Zitate zeigen die wichtigsten Bereiche der Personalentwicklung für polnische Führungskräfte:

"Die wichtigste Schulung ist der Deutschunterricht. Ich muß zu meiner Schande gestehen, daß wir Deutschen ganz schlecht Polnisch lernen." (35-1, deutsch, Pendler)

"Wir versuchen z.B., für unseren Außendienst so eine Schulung zu machen, damit die auch wissen, wie es anders sein kann." (33-1, polnisch, Arbeitsort Polen)

"Und sobald die deutsche Sprache beherrscht wird, nehmen alle Mitarbeiter an Führungsveranstaltungen teil." (03-1, deutsch, Arbeitsort Polen)

"Deutschunterricht haben wir gemacht. Da kam auch der Deutschlehrer zu uns ins Büro, haben wir zweimal die Woche gemacht." (03-1, deutsch, Arbeitsort Polen)

"Unser polnischer Geschäftsführer hat mit Deutschland bestimmte Entwicklungsprogramme aufgestellt. ... sie sind zunächst einmal technisch orientiert." (35-2, deutsch, Deutschland)



"Und dann kommt es ganz darauf an, wo die Leute eingesetzt werden. Dann gibt es für jeden ein individuelles Trainingsprogramm. Wenn es sich um Führungspositionen handelt, gibt es ein Haupttraining in Deutschland. Jährlich wird ein Trainingsprogramm festgelegt, das aus externen und internen Trainings besteht, die aber im wesentlichen von Deutschland aus geführt werden, entweder hier oder in Deutschland." (16-2, deutsch, Arbeitsort Polen)

"Aber das Training ist nicht nur Fachtraining, sondern es geht ganz stark in den Bereich der Verhaltensweisen hinein." (16-2, deutsch, Arbeitsort Polen)

Insgesamt wird Personalentwicklung für Polen von den meisten der Interviewten als sehr wichtig oder wichtig angesehen, wobei die Mehrzahl der Unternehmen auch tatsächlich Personalentwicklung durchführt. Bei den Gründen dafür steht das Erlernen von neuen Technologien und Methoden im Vordergrund. Aber auch die Vorbereitung auf eine bestimmte Position und Personalentwicklung als Anreiz zur Reduzierung der Fluktuation wurde häufig genannt. Ein Verständnis für westliche Denkweise zu entwickeln, die Verbesserung der Kommunikation und Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit durch qualifizierte Mitarbeiter sind eher selten angegebene Gründe. Als Maßnahmen werden besonders Schulungen im technischen Bereich durchgeführt. Außerdem Schulungen im Verkauf, im Marketing und Controlling, Sprachkurse sowie Aufbau von Produktwissen, Vertiefung der Kenntnisse in Rechts- und Steuerfragen und spezielle Führungstrainings. Diese Maßnahmen entsprechen den in der Theorie identifizierten Maßnahmen, die für polnische Mitarbeiter und Führungskräfte durchgeführt werden sollten. Die Unternehmen, die keine Personalentwicklung durchführen, nannten dafür als Gründe: zu hohe Kosten, kein Bedarf vorhanden, Personalknappheit und die hohe Fluktuation.

### 3.7.5. Zusammenfassung der Ergebnisse für das Personalmanagement

- Fast 40% der Unternehmen haben nur deutsche Führungskräfte, aber fast 60% auch Polen in Führungspositionen oder in der Geschäftsführung eingesetzt (13,5% sogar haben eine nur polnische Besetzung).
- Meist wird zwischen deutschen und polnische Führungskräften entschieden. Nur wenige Unternehmen hatten weitere Nationalitäten in Führungspositionen eingesetzt.
- Fast 50% der Unternehmen setzen die deutschen Führungskräfte im Rahmen eines Auslandseinsatzes ein.
- Für die Unternehmen wird der Auslandseinsatz als Karrierebaustein am häufigsten gesehen. Das zweite wichtige Motiv für einen Auslandseinsatz ist der Know-how-Transfer. Selten wird als Motiv die Personalentwicklung genannt, obwohl natürlich der Auslandseinsatz als Karrierebaustein im Sin-

ne einer Qualifizierung für Führungspositionen, auch als Personalentwicklung gesehen werden kann.

- Die Führungskräfte sehen den Auslandseinsatz zum einen als persönliche Herausforderung und als Förderung der persönlichen Entwicklung an. Zum anderen ist es auch für sie ein Karrierebaustein, um in höhere Positionen aufzusteigen. Auch haben einige Führungskräfte angegeben, daß sie einfach gerne reisen und sich gerne in anderen Umgebungen aufhalten. Gerade in Polen waren einige dieser Globetrotter vertreten.
- Auslandserfahrung und Fachwissen (Organisationswissen) wurden als wichtigste Voraussetzungen für den Einsatz in Polen genannt. Daneben spielten die Persönlichkeit und die berufliche Erfahrung eine Rolle. Die polnische Sprache wurde nicht als Anforderung genannt.
- Nur 23% der Unternehmen bieten überhaupt Vorbereitungsmaßnahmen für einen Auslandseinsatz in Polen an. Als Vorbereitungsmaßnahmen werden, wenn überhaupt, Seminare und Sprachkurse angeboten, wobei die Belegung eines Sprachkurse häufig nur freiwillig erfolgte. Die Seminare bezogen sich meist auf kulturelle Aspekte des Landes. Aber auch Reisen wurden angeboten, um das Land kennenzulernen, aber auch, um entsprechende Formalitäten zu regeln.
- Ein Auslandseinsatz in Polen ist gerade in bezug auf den Zeitaspekt problematisch. Daher sind die Auslandseinsätze wenig geplant, sondern eher spontan vorgenommen worden. Die Führungskräfte haben auch angegeben, daß ohne das Zeitproblem eine intensivere Vorbereitung durchgeführt wird.
- Wenn Seminare als Vorbereitung durchgeführt wurden, dann wurde die Zusammenarbeit zwischen den Führungskräften besser beurteilt, als wenn diese nicht durchgeführt wurden.
- Die Einsatzdauer in Polen liegt durchschnittlich bei 3,5 Jahren, reicht dabei von einem bis zu acht Jahren. Die meisten Führungskräfte werden drei Jahre in Polen eingesetzt.
- Fast alle Führungskräfte konnten sich an das Land und die Aufgabe anpassen, nur mit mehr oder weniger Enthusiasmus. Die Aufgabe wurde von keiner Führungskraft negativ bewertet, eher schon die Lebensbedingungen in Polen, die von einigen als noch relativ rückständig bezeichnet wurden.
- Rückkehrregelungen gab es in den seltensten Fällen bei den befragten Unternehmen. Allerdings gingen die meisten Führungskräfte schon davon aus, daß sie eine gleichwertige oder höhere Position nach der Rückkehr erhalten, so daß diese Unwissenheit nicht als problematisch angesehen wurde.
- Auslandseinsätze für polnische Führungskräfte nach Deutschland wurden fast gar nicht durchgeführt. Die polnischen Führungskräfte oder auch Fachkräfte wurden meist zu kurzfristigen Personalentwicklungsmaßnahmen nach Deutschland entsendet. Nur zwei Unternehmen bieten systematische Programme an, in die auch die polnischen Führungskräfte einbezogen sind.

- Die Anforderungen an die polnischen Führungskräfte für einen Einsatz in Deutschland differierten stark nach den entsprechenden Fachgebieten. Nur Deutschkenntnisse wurden auch hier als wichtig erachtet.
- Vorbereitung der polnischen Führungskräfte für Deutschland gab es kaum, da der Einsatz in Deutschland als Vorbereitung für die Aufgabe in Polen anzusehen ist.
- Der Auslandseinsatz polnischer Führungskräfte nach Deutschland wird meist nur zu Personalentwicklungszwecken vorgenommen, da Polen von 50% der Unternehmen auch in Deutschland geschult werden.
- Einen weiteren wichtigen Stellenwert nimmt die Schulung durch deutsche Führungskräfte in Polen ein sowie auch die Schulung durch polnische Führungskräfte oder externe polnische Institutionen in Polen.
- Die Länge des Einsatzes ist je nach Schulungsmaßnahme sehr unterschiedlich. Teilweise sind es nur einige Tage, manchmal einige Wochen und teilweise sogar Monate.
- Die Personalentwicklung für Polen wird von den meisten der Interviewten als sehr wichtig oder wichtig angesehen, wobei die Mehrzahl der Unternehmen auch tatsächlich Personalentwicklung durchführt.
- Bei Gründen für Personalentwicklung steht das Erlernen von neuen Technologien und Methoden im Vordergrund. Aber auch die Vorbereitung auf eine bestimmte Position und Personalentwicklung als Anreiz zur Reduzierung der Fluktuation wurde häufig genannt. Ein Verständnis für westliche Denkweise zu entwickeln, die Verbesserung der Kommunikation und Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit durch qualifizierte Mitarbeiter sind eher selten angegebene Gründe.
- Als Maßnahmen werden besonders Schulungen im technischen Bereich durchgeführt. Außerdem Schulungen im Verkauf, im Marketing und Controlling, Sprachkurse sowie Aufbau von Produktwissen, Vertiefung der Kenntnisse in Rechts- und Steuerfragen und spezielle Führungstrainings.
- Die Unternehmen, die keine Personalentwicklung durchführen, nannten dafür als Gründe: zu hohe Kosten, kein Bedarf vorhanden, Personalknappheit und die hohe Fluktuation.

### 3.8. Zukunftsperspektiven

Hier werden Antworten einbezogen, die sich auf das Entwicklungspotential des polnischen Unternehmens beziehen und auf mögliche Veränderungen in der Zusammenarbeit und in der Personalentwicklung.

*Entwicklungspotential des Joint Ventures*

Zunächst geht es hier um die allgemeine Einschätzung des Entwicklungspotentials, da diese entweder positive oder negative Einschätzung einen Einfluß auf die zukünftige Zusammenarbeit haben kann.

*Tabelle 65***Einschätzung des Entwicklungspotentials des polnischen Unternehmens**

	<b>Einschätzung des Entwicklungspotentials</b>				
	sehr hoch	hoch	mittel	schlecht	sehr schlecht
<b>Häufigkeit</b>	22,7%	52,0%	15,2%	1,4%	1,4%

7,4% der Führungskräfte machten dazu keine Angaben

Grundsätzlich wurde das Entwicklungspotential des polnischen Unternehmens hoch eingeschätzt. Nur sehr wenige Führungskräfte sahen es eher im negativen Bereich. Das belegen auch die folgenden Zitate, die teilweise das Marktmotiv als Investitionsmotiv noch einmal bekräftigen durch die steigende Kaufkraft und das Wirtschaftswachstum, aber teilweise auch Polen als Einstiegsland zu weiteren osteuropäischen Ländern angeben.

"Das Land ist noch weit offen." (05-1, deutsch, Arbeitsort Polen)

"Für mich gehört Polen zu den großen Wachstumsmärkten der Zukunft." (21-1, deutsch, Arbeitsort Deutschland)

"Mit dem Wirtschaftswachstum möchten wir eigentlich mitwachsen." (34-2, deutsch, Arbeitsort Polen)

Das bedeutet: In zwei Jahren werden wir neue Produktionsgebäude bauen." (35-3, polnisch, Arbeitsort Polen)

"Ich erwarte erst einmal eine Entwicklung in der Kaufkraft." (10-1, deutsch, Arbeitsort Polen)

"Das Entwicklungspotential ist enorm groß. Wir haben schon seit zwei Jahren zweistellige Zuwachsraten." (22-1, polnisch, Arbeitsort Polen)

"Und ich glaube, daß Polen von allen Ostblockländern sicherlich in den nächsten drei, vier, fünf Jahren das wichtigste werden wird." (05-5, deutsch, Arbeitsort Deutschland)

"Wir haben noch große Pläne hier in Polen. Wir wollen weiter expandieren. In welche Richtung, ist noch nicht entschieden, aber wenn man die Grundsätze festmacht, dann ist da schon Wachstumspotential, aber nicht nur hier, auch in den benachbarten Ländern." (33-1, polnisch, Arbeitsort Polen)

"Unser primäres Ziel ist es, in vielen polnischen Großstädten unsere Filialen zu entwickeln. Wir möchten uns in vier Bezirken von Polen versuchen zu etablieren, in Breslau, Krakau, Danzig und Posen." (25-2, polnisch, Arbeitsort Polen)

"Es gibt ein sehr großes Potential, aber die Erschließung braucht noch eine gewisse Zeit." (13-2, deutsch, Arbeitsort Polen)

"Wir sind seit Jahren das am schnellsten wachsende und das profitabelste Unternehmen der Kette." (26-1, deutsch, Arbeitsort Polen)

"Sehr gut. Wir sind bereits Marktführer in Polen. Diese Position wird weiter ausgebaut." (37-2, deutsch, Arbeitsort Polen)

"Das Wachstum unserer polnischen Gesellschaft ist größer, als man es von drei, vier Jahren erwartet hatte." (06-2, deutsch, Arbeitsort Deutschland)

Folgende Zitate belegen einige problematische Bereiche in Polen, die auch im theoretischen Teil identifiziert wurden, wie die Rahmenbedingungen, die Konkurrenz und die weitere Entwicklung in Polen:

"Ich denke, Polen ist ein großer Markt – 40 Mio. Einwohner und Transitland – und sicherlich für unser Unternehmen langfristig durchaus interessant, wenn sich die Rahmenbedingungen erfüllen." (16-2, deutsch, Arbeitsort Polen)

"Keine Perspektiven, weil es in Polen anscheinend nicht möglich ist, an das Geld für die verkaufte Ware zu kommen." (17-2, deutsch, Arbeitsort Polen)

Wenn man hier kräftig die Zähne zusammenbeißt und vor allen Dingen weiter investiert. ... Wobei es ein großes Problem gibt, hier in Polen tummelt sich alles. Hier hat man seine Hauptwettbewerber." (18-1, deutsch, Arbeitsort Polen)

"Das hängt davon ab, welche Gesetze in Polen eingeführt werden, weil sich durch den Anschluß an die EU so manches ändern wird." (11-1, polnisch, Arbeitsort Polen)

Hypothese 23: Für das polnische Unternehmen wird ein hohes Entwicklungspotential vorausgesagt.

Diese Hypothese kann tendenziell bestätigt werden. Die meisten Führungskräfte sehen positiv für das deutsch-polnische Unternehmen und die polnische Wirtschaft in die Zukunft, teilweise sogar euphorisch. Nur wenige haben Bedenken oder sehen die zukünftige Entwicklung eher negativ, obwohl in einem Land in der Transformationsphase sichere Prognosen nur schwer zu treffen sind.

*Veränderung der Zusammenarbeit*

Tabelle 66

**Veränderung der Zusammenarbeit der Unternehmen in Zukunft**

	<b>Veränderung der Zusammenarbeit</b>		
	<b>intensiver</b>	<b>unverändert</b>	<b>weniger</b>
<b>Häufigkeit</b>	23,5%	49,0%	23,5%

3,9% der Führungskräfte konnten dazu keine Auskunft geben

Die meisten Unternehmen wollen die Zusammenarbeit unverändert weiter durchführen. Das heißt in bezug auf die vorherigen Ergebnisse, daß die meisten Unternehmen die Zusammenarbeit weiter auf einem intensiven Niveau betreiben wollen. Zusätzlich planen 23,5% der Unternehmen, die Zusammenarbeit noch zu intensivieren. Damit kann von einer insgesamt recht intensiven Zusammenarbeit zwischen deutschen und polnischen Unternehmen auch für die Zukunft ausgegangen werden.

Die Unternehmen, die eine eher geringere Zusammenarbeit für die Zukunft angeben, streben dabei mehr Selbständigkeit an:

"Wir wachsen über die Jahre in mehr Selbständigkeit, weil wir auch Finanzkraft erwirtschaften. Und wir werden vielleicht eine wichtigere Rolle spielen als in der Vergangenheit für unsere Muttergesellschaft." (34-2, deutsch, Arbeitsort Polen)

"Die Zusammenarbeit wird weniger werden, weil wir eine eigenständige Firma werden wollen." (24-1, deutsch, Arbeitsort Polen)

"Natürlich kommt noch Geld und gewisse Unterstützungen aus Deutschland, aber wir werden dann auch noch mehr und mehr ein Eigenleben betreiben können." (33-3, deutsch, Pender)

"Wir machen es eben so, daß wir das Konzept hier in Polen selbst durchsetzen, aber bei strategischen Fragen, die früher schon mal in Deutschland gemacht wurden, da fragen wir nach." (33-1, polnisch, Arbeitsort Polen)

"Ich kann mir auch vorstellen, daß die Muttergesellschaft eines Tages sagt, so, jetzt steht ihr auf eigenen Beinen." (04-1, polnisch, Arbeitsort Polen)

"Die Hauptaufgabe ist jetzt, den Polen die Führung im Unternehmen zu übergeben. Dieser Prozeß wird aber noch einige Jahre dauern." (16-1, polnisch, Arbeitsort Polen)

Für einen intensiveren Kontakt zwischen deutschem und polnischem Unternehmen spricht nach Aussage der Befragten, daß eine intensive Zusammenarbeit für beide Unternehmen positive Aspekte aufweist.

"Eigentlich sind wir ständig dabei, das mehr zu intensivieren, daß wirklich der Informationsfluß in beide Richtungen stimmt." (30-1, deutsch, Arbeitsort Polen)

"Wir sind eine deutsch-polnische Gesellschaft, und diese Zusammenarbeit wird es immer geben. Ich halte es für unsinnig, uns selbständig machen zu wollen, d. h. völlig losgelöst von der Muttergesellschaft, weil wir durch diese Zusammenarbeit nur gewinnen können." (35-4, polnisch, Arbeitsort Polen)

"Wir wollen schon mehr Kommunikation, mehr Informationsaustausch mit dem jeweiligen Bereich und nicht nur mit der Zentrale. ... Inwiefern diese aussehen soll, das weiß ich noch nicht, weil wir jetzt gerade in der Phase sind, in der festgelegt wird, wie die Kommunikation laufen soll." (02-1, deutsch, Arbeitsort Polen)

"Wir werden weiter eng mit der Muttergesellschaft zusammenarbeiten. Ich glaube, daß diese Zusammenarbeit immer intensiver wird." (20-2, polnisch, Arbeitsort Polen)

"Ich glaube, daß die Deutschen sehr stark an sich arbeiten müssen, was das Verhältnis gegenüber Polen angeht. ... Einfach, daß die Deutschen ein bißchen offener werden. Wir können sagen: Wir haben jemandem geholfen, der nicht schwach ist, sondern dem zu einem bestimmten Zeitpunkt die Mittel fehlten." (27-1, deutsch, Arbeitsort Polen)

### *Veränderungen in der Personalentwicklung*

Die Personalentwicklung soll in einigen Fällen systematischer durchgeführt und ausgebaut werden. Diese Systematisierung oder der Ausbau wird teilweise auch über einen langfristigen Zeitraum geplant. Teilweise wird auch Bezug auf die Ausbildung genommen (Lehre, Trainee). Insgesamt ist eine leichte Intensivierung von einigen Unternehmen für die Zukunft geplant. Einige sehen aber keinen Bedarf in der Änderung der Personalentwicklung. Insgesamt sind langfristige Planungen eher selten, da erst einmal die weitere Entwicklung abgewartet wird. Obwohl das Entwicklungspotential des Unternehmens doch positiv eingeschätzt wurde, ist für die Personalentwicklung eine abwartende Haltung vorherrschend.

"Wir bieten Ihnen verschiedene Kurse, wo sie neue Technologien kennenlernen können. Dazu kommt es auch, daß durch häufige Besuche die Barrieren gebrochen werden können, und die Menschen werden offener und auch viel fähiger, Neuig-



keiten nur durch Gespräche in sich aufzunehmen. Auf diese Weise sehen die Mitarbeiter auch, daß das Unternehmen Entwicklungspotential besitzt, und die identifizieren sich mit unserer Firma". (20-2, polnisch, Arbeitsort Polen)

"Wir haben jetzt noch keine langfristigen, auf die zusätzlichen Aufgaben bezogenen Personalkonzepte. Wir werden uns, wenn die Notwendigkeit kommt, dann überlegen, wie wir dann praktisch den Personalbedarf decken." (13-2, deutsch, Pender)

"Geplant sind vor allen Dingen Sprachkurse, die das Unternehmen auch bezahlen wird. Somit jeder von den Führungskräften, der bereit ist, Deutsch zu lernen, diese Möglichkeit auch bekommt." (20-2, polnisch, Arbeitsort Polen)

"Wir haben im Prinzip keine Zeit für Schulungen. Nein, wir können auch nicht beliebig aufstocken, denn unser Umsatz kann auch wieder runtergehen." (28-1, deutsch, Arbeitsort Polen)

**Hypothese 24: Im Bereich Zusammenarbeit und Personalentwicklung werden für die Zukunft keine großen Veränderungen geplant.**

Diese Hypothese kann bestätigt werden, da die Mehrzahl der Führungskräfte keinen Bedarf in der Änderung der Zusammenarbeit der Unternehmen sieht. Je ein Viertel will die Zusammenarbeit intensivieren bzw. eher lockern. Hier sind ansonsten keine Zusammenhänge zu anderen Aussagen zu erkennen. Für die Personalentwicklung ist insgesamt eine leichte Intensivierung von einigen Unternehmen für die Zukunft geplant. Einige sehen aber keinen Bedarf in der Änderung der Personalentwicklung, sondern wollen zunächst die weitere Entwicklung abwarten.

### **3.9. Zusammenfassende Darstellung der empirischen Ergebnisse**

Nun werden die dargestellten empirischen Ergebnisse noch einmal zusammenfassend erläutert und im Zusammenhang interpretiert. Bei dieser Zusammenfassung wird entgegen der bisherigen Vorgehensweise von der Zusammenarbeit ausgegangen und alle identifizierten Einflüsse darauf bezogen dargestellt.

#### *Die Zusammenarbeit der Führungskräfte*

Insgesamt betrachtet wird die Zusammenarbeit der Führungskräfte, unabhängig von der Nationalität, als eher gut von den befragten Führungskräften beurteilt. Allerdings beurteilen die Personen, die direkt in Polen arbeiten, die

Zusammenarbeit eher besser. Daraus kann geschlossen werden, daß der direkte Kontakt mit der anderen Kultur eine positivere Beurteilung der anderen Mentalität zur Folge hat. Dadurch wird zum einen die Bedeutung der Mentalitätsunterschiede für die Beurteilung bestätigt, da festgestellt wurde, daß kulturelle Faktoren einen Einfluß auf die Zusammenarbeit der Führungskräfte haben. Andererseits weisen die angegebenen Probleme der Zusammenarbeit auf Mentalitätsprobleme sowie auf Probleme der Kommunikation hin. Auch diese Angaben bestätigen die Bedeutung der Mentalität und Kommunikation für die Zusammenarbeit. Diese Bedeutung wird durch die bessere Beurteilung der Zusammenarbeit bei nicht gemischter Besetzung der Führungspositionen mit der Perspektive der langfristig gemischten Besetzung unterstrichen sowie dadurch, daß bei einer längeren Verweildauer auf der Position weniger Probleme der Zusammenarbeit angegeben wurden.

### *Die Probleme der Zusammenarbeit*

Die Probleme der Zusammenarbeit beziehen sich sowohl auf die polnische als auch auf die deutsche Mentalität. Des weiteren werden hauptsächlich Sprachprobleme angegeben, die sich mehr auf die polnischen Führungskräfte beziehen. Obwohl von den Führungskräften zu 60% Mentalitätsunterschiede zwischen Deutschen und Polen angegeben werden, wird die Bedeutung der Landeskultur eher gering eingeschätzt. Die deutschen Führungskräfte sehen mehr Unterschiede, wobei sie die Polen meistens schlechter einschätzen als sich selbst, während die polnischen Führungskräfte eher gleiche Beurteilungen abgaben. Daraus kann auf ein gewisses Überlegenheitsgefühl der Deutschen in bezug auf das Arbeitsleben geschlossen werden. Mit Schwierigkeiten nationaler Art, die evtl. auch aus der politischen Vergangenheit Deutschlands und Polens resultieren könnten, hatte keiner der befragten Führungskräfte zu kämpfen. Ebenso wurde durch diese Befragung nicht festgestellt, daß die polnischen Mitarbeiter Angst vor einem Ausverkauf haben. Beide Führungskräfte wurden als relativ gleichberechtigt betrachtet, wobei sich die deutschen Führungskräfte dabei mehr als der bestimmende Teil sahen, die polnischen Führungskräfte mehr in der lernenden Rolle, was allerdings von keinem der beiden Nationalitäten als problematisch angesehen wurde. Die wenigen deutschen Führungskräfte in unserer Befragung, die polnische Führungskräfte als minderwertig ansahen, und polnische Führungskräfte, die sich über die Überheblichkeit der deutschen Führungskräfte beklagten, waren in der Minderheit. So wurde die Zusammenarbeit in der Mehrzahl als gut und ohne Probleme angesehen, obwohl mehrere Mentalitätsunterschiede von beiden Seiten angegeben wurden, die aber die Zusammenarbeit unter bestimmten Voraussetzungen nicht beeinflußt haben.

### *Die Zusammenarbeit der Unternehmen*

Die Zusammenarbeit der Unternehmen wird als intensiv bezeichnet. Dies wird von den Befragungsteilnehmern auch in den meisten Fällen als positiv bewertet, unabhängig von Nationalität und Arbeitsort. Dabei wurden alle Formen und Arten des unternehmensübergreifenden Kontaktes genutzt. Diese Intensität soll auch zukünftig bei den meisten Unternehmen beibehalten werden. Damit kann von einer insgesamt recht intensiven Zusammenarbeit zwischen deutschen und polnischen Unternehmen auch für die Zukunft ausgegangen werden.

### *Probleme in der Gründungsphase*

Die Ergebnisse in bezug auf die Probleme in der Gründungsphase zeigen, daß je nach aufgetretenen Problemen spezifische Informationen ausgetauscht wurden. Die aufgeführten Probleme besonders in der Anfangsphase stellen einen hohen Unsicherheitsfaktor sowohl für polnische als auch für deutsche Führungskräfte dar. Dadurch kann eine, zwar nicht systematische, aber doch vorhandene Einbeziehung der Probleme des Transformationsprozesses in die Zusammenarbeit der Unternehmen vermutet werden. Der Transformationsprozeß hat in dem Maße einen Einfluß auf die Geschäftstätigkeit, als daß der Aufbau des polnischen Unternehmens einen kürzeren Zeitraum in Anspruch genommen hätte. Das unterstreicht die Bedeutung der Landeskulturen auch für den Informationsaustausch der Unternehmen.

### *Autonomieniveau*

Das Autonomieniveau des polnischen Unternehmens wurde von mehr als der Hälfte der Unternehmen als gering oder sehr gering angegeben, wobei dabei aber keine negative Bewertung dieses Umstandes vorgenommen wurde. Im Gegenteil, von den meisten Befragten wurde dies eher positiv beurteilt, und die größere Einflußnahme des deutschen Unternehmens wurde als Unterstützung aufgefaßt.

### *Internationalisierungsstrategien*

Bei Internationalisierungsstrategien, Besetzung der Führungspositionen und Kulturtransfer bestanden keine Abhängigkeiten von der Beurteilung der Intensität der Zusammenarbeit der Unternehmen. Demnach ist die Kultur- oder

Internationalisierungsstrategie nicht entscheidend für die Intensität des Kontaktes. Es kann davon ausgegangen werden, daß bei deutschen Investitionen in Polen keine reine Form der Internationalisierungsstrategien vorliegt. Die Ergebnisse sprechen eher für einen Strategiemix in der Anfangsphase, da eine nur deutsche Besetzung der Geschäftsführer und weiteren Führungspositionen in fast 40% der Fälle vorlag, aber trotzdem nicht unbedingt die deutsche Unternehmenskultur übertragen werden sollte. Da aber sehr oft deutsche Führungskräfte in der Geschäftsleitung und/oder auf weiteren Führungspositionen tätig sind, kann eher von einer multi-ethnozentrischen, gesehen als eine regiozentrische Strategie ausgegangen werden, da sich auch die langfristige Perspektive auf gemischt besetzte Führungspositionen fokussiert.

### *Alter und Größe der polnischen Unternehmen*

Wird das Alter der polnischen Unternehmen betrachtet, so wird eine häufigere Besetzung mit deutschen Führungskräften eher bei jüngeren Unternehmen vorgefunden. Wird das Alter auf die Größe der polnischen Unternehmen bezogen, so ergibt sich, daß die Unternehmen, die nach 1993 gegründet wurden, eher kleinere Unternehmen waren. Das ergibt in bezug auf die Marktmotive, die klar bei der Investition im Vordergrund standen, daß der Markt in Polen als ein wachsender Markt gesehen wird. Das wird durch die Beurteilung des Entwicklungspotentials des polnischen Unternehmens bestätigt.

### *Kulturtransferstrategien*

Auch bei den Kulturtransferstrategien kann für deutsche Investitionen in Polen nicht von klarer Abgrenzung ausgegangen werden. Zwar sind in allen Unternehmen, die die Unternehmenskultur von Deutschland nach Polen übertragen wollen, mehr Deutsche als Polen in den Führungsebenen, aber das gilt nicht für die zukünftige Besetzung. Auch wenn eine Übertragung der deutschen Unternehmenskultur geplant ist, sollen teilweise polnische Führungskräfte im Unternehmen eingesetzt werden. Dagegen werden, auch wenn eher keine Übertragung der deutschen Unternehmenskultur geplant ist, auch deutsche Führungskräfte in den Führungspositionen eingesetzt. Das könnte darauf hindeuten, daß die Unternehmen langfristig die Übertragung der Unternehmenskultur für abgeschlossen halten, so daß die Besetzung der Führungspositionen davon unabhängig ist. Da die zukünftige Besetzung der Führungspositionen nicht mit den Erkenntnissen zur Übertragung der Unternehmenskultur korrespondiert, wird der Internationalisierungsmix bestätigt. Dieses Ergebnis

darf aber nicht überinterpretiert werden. Der Unternehmenskultur wurde insgesamt eine geringe Bedeutung von den Führungskräften zugesprochen. Die Unternehmenskultur hat demnach eher die Aufgabe, generell westliche Denkweisen nach Polen zu übertragen.

### *Kulturelle Faktoren*

Bei den kulturelle Faktoren fällt insgesamt auf, daß der westlichen Kultur ein höherer Stellenwert eingeräumt wurde, da davon ausgegangen wurde, daß sich durch den Umbruch in Polen ein eher westliches Wertesystem durchsetzen würde. Mit der polnischen Kultur wurde sich nur in allgemeiner Art auseinandergesetzt. In erster Linie betraf das die rechtliche Seite, wobei in den meisten Fällen auch polnische Experten eingesetzt wurden, die sowohl die Gründungsphase betreuten als auch teilweise mit der Rekrutierung und Auswahl der polnischen Mitarbeiter beauftragt wurden, wobei aber die letzte Entscheidung immer bei der deutschen Führungskraft lag. Aber waren erst einmal die Anfangsschwierigkeiten überwunden, zeigten sich alle befragten Unternehmen sehr zufrieden mit der wirtschaftlichen Entwicklung, da das Absatzpotential in Polen als sehr gut eingeschätzt wurde und in allen Bereichen großer Nachholbedarf seitens der polnischen Bevölkerung besteht.

### *Personaleinsatz*

Generell wird beim Personaleinsatz meist zwischen deutschen und polnischen Führungskräften entschieden. Nur wenige Unternehmen hatten andere Nationalitäten in Führungspositionen eingesetzt. Das entspricht aber auch den Internationalisierungsstrategien, da in bezug auf Polen in keinem Unternehmen eine geozentrische Strategie, in der auch andere Nationalitäten eingesetzt werden würden, vorliegt, auch wenn diese vielleicht für andere Länder bereits durchgeführt wird. Allerdings konnte diese Annahme in dieser Untersuchung nicht überprüft werden.

### *Auslandseinsätze nach Polen*

Nur die Hälfte der befragten Unternehmen führen Auslandseinsätze nach Polen durch. Einige deutsche Führungskräfte sind als Pendler für das polnische Unternehmen zuständig, so daß hier nicht von einem typischen Auslandseinsatz gesprochen werden kann. Andere Unternehmen haben nur polnische Führungskräfte im Unternehmen eingesetzt. Die Einstellung der deutschen

Führungskräfte zu Polen ist eher positiv einzuschätzen. Einerseits wurde Polen schon als ein attraktives Land für einen Auslandseinsatz angesehen, und die Führungskräfte, die zu Beginn noch mit eigenen Vorurteilen zu kämpfen hatten, revidierten ihre Meinung teilweise. Andererseits konnten sich fast alle Führungskräfte an das Land und die Aufgabe anpassen, nur mit mehr oder weniger Enthusiasmus. Die Aufgabe wurde von keiner Führungskraft negativ bewertet, eher die Lebensbedingungen in Polen, die von einigen als noch relativ rückständig bezeichnet wurden. Die deutschen Führungskräfte, die auch ihre Qualifikation in dem Bereich schon in anderen Ländern unter Beweis gestellt hatten, wurden mit hoher Auslandserfahrung nach Polen entsandt. Der Auslandseinsatz ist zwar nicht unbedingt im klassischen Sinne in die Laufbahnplanung integriert, aber wird trotzdem als ein relevanter Bereich angesehen, zusätzliche Qualifikationen zu erwerben.

#### *Auslandseinsätze nach Deutschland*

Auslandseinsätze für polnische Führungskräfte nach Deutschland wurden fast gar nicht durchgeführt. Die polnischen Führungskräfte oder auch Fachkräfte wurden meist zu kurzfristigen Personalentwicklungsmaßnahmen nach Deutschland entsendet. Diese Art der Personalentwicklung wurde von der Hälfte der Unternehmen durchgeführt, allerdings in sehr unterschiedlichen Intensitäten und Zeiträumen.

#### *Personalentwicklung*

Die Bedeutung der Personalentwicklung für die polnischen Führungskräfte wurde generell als hoch eingeschätzt. Die wichtigste Personalentwicklungs-Maßnahme sind Schulungen im technischen Bereich. Ungefähr ein Drittel der Unternehmen wenden sie an. Weiterhin wichtig sind Schulungen im Verkauf, im Marketing und Controlling sowie Sprachkurse. Diese Maßnahmen werden neben den bereits erwähnten Maßnahmen in Deutschland auch als Schulung durch deutsche Führungskräfte in Polen, als Schulung durch polnische Führungskräfte in Polen oder durch externe polnische Institutionen in Polen durchgeführt. Für die Zukunft soll die Personalentwicklung in einigen Fällen systematischer durchgeführt und ausgebaut werden. Hier wird eher eine langfristige Strategie verfolgt. Dabei wird aber häufig auch Bezug auf die Ausbildung genommen (Lehre, Trainee). Insgesamt ist von einigen Unternehmen eine leichte Intensivierung für die Zukunft geplant. Einige sehen aber keinen Bedarf in der Änderung der Personalentwicklung.

## **4. Schlußfolgerungen**

Nachfolgend werden die aufgezeigten empirischen Ergebnisse auf Theorie und Praxis bezogen. Zunächst wird die Bedeutung dieser Ergebnisse für die theoretischen Erkenntnisse und möglichen Weiterentwicklungen dargestellt. Danach folgt die Relevanz der Ergebnisse für die Praxis, die in einer Checkliste für deutsche Unternehmen, die in Polen investieren wollen oder bereits investiert haben, mündet.

### **4.1. Bedeutung der empirischen Befunde für den theoretischen Hintergrund**

Die in der Theorie erläuterten Einflüsse und Gestaltungsmöglichkeiten der interkulturellen Zusammenarbeit werden im folgenden mit den Ergebnissen der empirischen Untersuchung verglichen, um daraus Folgerungen für eine differenziertere Sichtweise zu schließen oder weiteren Forschungsbedarf aufzuzeigen. Die Vorgehensweise entspricht der Darstellung des empirischen und theoretischen Teils dieser Untersuchung.

#### *Allgemeine Ergebnisse*

Die Aufteilung der Branchen der empirischen Untersuchung entspricht tendenziell den Branchen, die allgemein für deutsche Investitionen in Polen angegeben werden. Bezüglich der Größenklassen der Unternehmen ist festzuhalten, daß die in dieser Untersuchung befragten Unternehmen in der Mehrzahl weniger als 500 Mitarbeiter hatten, also kleine bzw. mittlere Unternehmen waren. Zuzuordnen sind die Erkenntnisse aus der tatsächliche Verteilung der Unternehmensgrößen. Diese zeigen zwar tendenziell die gleiche Richtung an, also weniger Großunternehmen und mehr kleine Unternehmen, doch ist ein Unterschied zu erkennen: In dieser Untersuchung war die Mehrzahl der Unternehmen im mittleren Bereich zu finden, d. h. sie hatten zwischen 51 und 500 Mitarbeiter und fast genauso viele im Bereich der kleinen Unternehmen mit bis zu 50 Mitarbeitern. Die tatsächliche Verteilung ergibt mit mehr als 85% eine Fokussierung im Bereich der kleinen Unternehmen und nur ca. 12% im mittleren Bereich. Die vorliegenden Daten wurden 1995/96 erhoben und



beziehen sich ausschließlich auf Deutschland, während die Zahlen über den tatsächlichen Bestand nur von 1993 vorliegen und sich auf alle ausländischen Investitionen in Polen beziehen. Die tatsächliche Verteilung könnte sich zum einen bis 1995 zu größeren Unternehmen im Zuge des fortschreitenden Transformationsprozesses in Polen verlagert haben, und zum anderen ist eine Verlagerung deutscher Unternehmen denkbar, da Deutschland als Nachbarland eher größere Unternehmen aufbaut.

Das Gründungsjahr der untersuchten Unternehmen entspricht der theoretischen Erkenntnis über den Transformationsprozeß sowie der Liberalisierung der Rahmenbedingungen für ausländische Investoren, da die Gründungsphase relativ schnell nach 1989 begann und die Investitionen laufend zugenommen haben. Zwar sind in dieser Untersuchung wenige Unternehmen einbezogen, die 1993 oder später gegründet wurden, doch entsprechen diese den Größenklassen der Unternehmen. Später gegründete Unternehmen sind eher kleinere Unternehmen, für die zum einen die hier untersuchte Themenstellung weniger relevant ist und zum anderen zu der hier vorliegenden Problemstellung noch nicht ausreichende Anhaltspunkte liefern können.

### *Ergebnisse in bezug auf den Transformationsprozeß*

Die Bedeutung der Motive für deutsche Investitionen entspricht den Erkenntnissen der bisher festgestellten Motive der Unternehmen für Polen. Marktmotive stehen im Vordergrund, wobei Polen aufgrund der hohen Einwohnerzahl, der fortgeschrittenen wirtschaftlichen Entwicklung und als Transfermarkt zu Rußland angegeben wird. Niedrige Lohn- und Produktionskosten werden selten als Motiv angeführt. Diese sind auch für die weitere Entwicklung Polens von geringer Relevanz, da sie sich dem westlichen Niveau immer mehr annähern und daher langfristig keinen ausreichenden Erfolgsfaktor darstellen können<sup>671</sup>. Die theoretisch herausgearbeiteten Rahmenbedingungen für ausländische Investoren in Polen sind zwar weit fortgeschritten, doch sind einige Regelungen, wie z. B. die Besitzverhältnisse von Grund und Boden, noch nicht als stabil und ausgereift anzusehen. Die vorliegende Untersuchung bestätigt dieses Bild, da erstens von mehr als 50% der Befragten Probleme in diesem Bereich angegeben werden und zweitens diese Probleme auf die Gründungsphase bezogen und in Grundstücksfragen und rechtlichen Problemen konkretisiert wurden. Diese Probleme wurden sowohl von deutschen als

<sup>671</sup>Vgl. Hauch-Fleck, 1997, S. 31. Auf dem Koszliner Tag in Berlin wurden die Probleme der niedrigen Lohnkosten als Investitionsgrund deutscher Unternehmen für Polen diskutiert mit dem Resümee: "Wer nur der niedrigen Löhne wegen kommt, macht von Anfang an einen Fehler".

auch polnischen Führungskräften genannt, da die Situation für beide Nationalitäten neu ist.

### *Landes- und Unternehmenskultur*

Theoretisch ist die Bedeutung der Landes- und Unternehmenskultur gerade für international agierende Unternehmen evident. Die Erkenntnisse dieser Untersuchung konnten diese theoretische Bedeutung nicht bestätigen. Natürlich werden landes- und unternehmenskulturelle Faktoren auch von Unternehmen in ihre Überlegungen einbezogen, doch spielen diese nicht die herausragende Rolle für deutsche Investitionen in Polen. Bei den Investitionen stehen andere Probleme im Vordergrund. Einerseits ist die Zeit ein Problemfeld, da durch den rasant wachsenden Markt ein schnelles Reagieren erforderlich ist und andererseits der osteuropäische Markt vor einem Jahrzehnt in langfristigen strategischen Planungen der Unternehmen kaum eine Rolle gespielt haben dürfte, wodurch kein geplantes Vorgehen möglich war. Auch von der Wissenschaft wird ein flexibles Reagieren der Unternehmen auf Umweltveränderungen verlangt, aber ebenso durchdachte Strategien, gerade bei Investitionen in fremden Kulturen. Die deutschen Investoren setzen bei Investitionen in Polen mehr auf Spontaneität als auf z. B. lange Vorbereitungsmaßnahmen für deutsche Führungskräfte beim polnischen Auslandseinsatz und auf eher unsystematische Personalentwicklungsmaßnahmen für die polnischen Führungskräfte. Dieses Vorgehen kann für Polen als typisch angesehen werden, besonders in der ersten Phase des Engagements. Außerdem ist es schwieriger, Führungskräfte mit einem Land vertraut zu machen, das sich in einem radikalen Umgestaltungsprozeß befindet. Trotzdem ist die Bedeutung der kulturellen Faktoren in internationalen Unternehmen erwiesen und sollte in praktische Entscheidungen einbezogen werden. Auch die Bedeutung der Unternehmenskultur entspricht nicht den theoretischen Erkenntnissen. Zwar wird versucht, die deutsche Unternehmenskultur nach Polen zu transferieren, aber diese Übertragungen scheinen eher unsystematisch zu sein.

### *Internationalisierungsstrategien*

Die Internationalisierungsstrategien entsprechen insoweit den theoretischen Ausführungen, als daß in der ersten Phase des Engagements eher eine ethnozentrische Strategie durchgeführt wird, die über eine polyzentrische in einer geozentrischen Strategie mündet. Diese Erkenntnisse müssen für Polen allerdings etwas differenzierter betrachtet werden. Zum einen ist es für Polen unerheblich, ob bereits in anderen Auslandsgesellschaften geozentrische Ten-

denzen bestehen. Diese wird in dem hier untersuchten Sample in keinem Fall für Polen durchgeführt. Deshalb müssen Internationalisierungsstrategien in einem Unternehmen pro Land oder pro Ländergruppe betrachtet werden. Grundsätzlich soll wohl mit der Zeit eine einheitliche strategische Ausrichtung durchgesetzt werden, doch scheint es für die Unternehmen dafür gerade in bezug auf Polen noch zu früh zu sein. Zum anderen werden auch polyzentrische Strategien gerade für Polen vertreten, da nur polnische Führungskräfte eingesetzt werden und die Unternehmenskultur nicht übertragen werden soll. Beide Vorgehensweisen sind für Polen relevant. Zusätzlich kommt die regiozentrische Strategie auch gerade in der Anfangsphase zum Tragen, da auch häufig eine gemischte Besetzung der Führungspositionen vorliegt, wobei die Aufgaben zum Fach- und Länderwissen auf polnische Führungskräfte und zum Fach- und Unternehmenswissen auf deutsche Führungskräfte verteilt sind. Diese Art der regiozentrischen Strategie wird in der Literatur oft als eine aufgesplante Form der geozentrischen Strategie aufgefaßt. Das würde bedeuten, daß bis auf die Besetzung der Führungspositionen andere Faktoren, wie z. B. die Kulturstrategie, als Mischstrategie durchgeführt wird oder die Personalmanagementmaßnahmen einheitlich durchgeführt werden. Diese Auffassung muß für Polen verändert werden. Ebenso wie *Wunderer* die regiozentrische Strategie als eine multi-ethnozentrische Strategie auffaßt, muß dies gerade für deutsche Investitionen für Polen so gesehen werden. Obwohl ein Kulturtransfer von Deutschland nach Polen durchgeführt werden soll, ist die Besetzung der Führungspositionen sehr gemischt. D. h. deutsche Unternehmen sind oftmals (gerade auch aufgrund von Sprachdefiziten der deutschen Manager) auf die polnischen Führungskräfte angewiesen, und das über einen längeren Zeitraum. Einige Unternehmen wollen die deutsche Unternehmenskultur übertragen, obwohl in der Zukunft nur polnische Führungskräfte in Polen eingesetzt werden sollen. Das spricht ebenfalls für den multi-ethnozentrischen Ansatz. Zwar wird auch in der Theorie von Mischformen der Strategien gesprochen, doch würde sich aus dieser Untersuchung doch eine neue Definition der regiozentrischen Strategie ergeben: Führungskräfte beider Nationen werden in der Auslandsgesellschaft eingesetzt, die Kultur des Stammhauses soll eher gemäßigt übertragen werden, und Personalmanagementmaßnahmen werden zwar ähnlich, aber stark auf regiozentrische Gesichtspunkte konzentriert durchgeführt. Langfristig kann diese dann sehr wohl in eine poly- oder geozentrische Strategie umgewandelt werden, doch ist diese Strategie für die Zeit des Umbruches auf ganz Osteuropa anwendbar. Diese Strategie kann auch als ein Mix aus ethno- und polyzentrischer Strategie angesehen werden. So ergibt sich ein neuer Strategiemix für Osteuropa, als neue Betrachtungsweise für weitere Forschung. Die Idee ist Strategiemischformen für verschiedene Länder bzw. Ländergruppen zu entwickeln, wobei auch das investierende Land einbezogen wird. So ist es möglich, kulturelle Faktoren in Strategieentscheidungen einzubeziehen. Dabei sollten die Strategien nicht nur

nach z. B. Globalisierungs- und Lokalisierungsvorteilen eingeteilt werden, sondern differenzierter nach Kulturklassifikationen, wie z. B. nach Hofstede's Einteilung der Landeskulturen. Dabei könnte für jedes Land oder jede Ländergruppe ein Strategiemix aufgestellt werden, in Abhängigkeit von Entwicklung, Mentalität, Landeskultur, Unternehmenskultur für beide beteiligten Nationen und Unternehmen. Hierfür ist jedoch weitere Forschung notwendig, da die Voraussetzung dafür ist, Landeskulturen oder/und Nationen in bezug auf einen solchen Strategiemix einteilen zu können.

### *Kulturstrategien*

Auch die folgenden Überlegungen zu Kulturstrategien beziehen sich auf diese Art der Strategiedifferenzierung für Polen und Deutschland. Bei dem Zusammenwirken von Landeskultur und Unternehmenskultur ist, auf den Transformationsprozeß bezogen, einerseits von den üblichen Bedenken der Übertragung von Unternehmenskulturen auszugehen, wenn nicht gleichzeitig die beteiligten Landeskulturen einbezogen werden. In Polen stellt sich die Sachlage allerdings anders dar, als wenn z. B. deutsche Investitionen in das westliche Ausland getätigt werden. Polen ist durch die Umgestaltungsphase relativ offen für neue, insbesondere westliche Erkenntnisse und nach den hier vorliegenden Ergebnissen auch darauf angewiesen. Da in dieser Untersuchung keine anti-westliche Haltung festgestellt werden konnte, ist davon auszugehen, daß die Umstellung der Denkweisen auch von den polnischen Führungskräften gewollt ist. Für die Zusammenarbeit von deutschen und polnischen Führungskräften muß von einer Misch-Unternehmenskultur in Polen ausgegangen werden, unerheblich von der durchgeführten Strategie. Diese Misch-Unternehmenskultur wird viele westliche Strömungen beinhalten, doch kann die Veränderung nicht in kurzer Zeit geschehen. Diese eher westlich orientierte Unternehmenskultur braucht Zeit, sich zu entwickeln, damit sie auch dann weiterbesteht, wenn nur polnische Führungskräfte im deutsch-polnischen Unternehmen eingesetzt werden. Durch den Transformationsprozeß ist die Gestaltung der Unternehmenskultur unter Einbeziehung der Veränderungen in Polen möglich.

### *Zusammenarbeit der Führungskräfte*

Die Bedeutung der interkulturellen Zusammenarbeit der Führungskräfte für die Unternehmen wird in theoretischen Abhandlungen ebenfalls als wesentlich erachtet. Diese Bedeutung ist für die direkt an der Zusammenarbeit beteiligten Führungskräfte ebenfalls festzustellen. Die Unternehmen zeigen ein eher

geringes Interesse, wie die eher spontane Ausgestaltung der Auslandseinsätze und die geringe Systematisierung der Personalentwicklung verdeutlicht. Die Kommunikation wird als wesentlicher Bestandteil der Zusammenarbeit gesehen. Auch hier gaben die befragten Führungskräfte zwar Kommunikationsprobleme als Probleme der Zusammenarbeit an, doch wurde diesen in keinem Fall der Unternehmen Rechnung getragen. Auch die Sprachprobleme wurden sehr einseitig betrachtet in dem Sinne, daß meist nur die polnischen Führungskräfte die deutsche Sprache zu beherrschen oder zu lernen hatten. So kann die Bedeutung der Zusammenarbeit durch die Befragung nicht bestätigt werden, was sich auch durch Personalmanagementaktivitäten zeigt, die noch genauer analysiert werden.

In bezug auf die Zusammenarbeit in Polen sind weitere Forschungen denkbar. Um Veränderungen zu erfassen, müßten Längsschnittstudien durchgeführt werden, die zum einen den Fortschritt des Transformationsprozesses und zum anderen die Veränderung des Umganges zwischen deutschen und polnischen Führungskräften einbeziehen. Des weiteren wäre ein Vergleich mit anderen osteuropäischen Ländern durch eine ähnliche Befragung von deutschen mit beispielsweise ungarischen Führungskräften oder, um verschiedene Reformschritte einzubeziehen, mit beispielsweise russischen Führungskräften denkbar. Möglicherweise könnte so ein Vergleich zwischen verschiedenen osteuropäischen Ländern in bezug auf die Zusammenarbeit hergestellt werden. Einflußfaktoren wären identifizierbar und ihre Wirkungen jeweils nach verschiedenen Kriterien, die sich auf die Häufigkeit der Direktinvestitionen oder auf den Fortschritt des Transformationsprozesses beziehen, zu analysieren.

### *Zusammenarbeit der Unternehmen*

Gemäß theoretischer Erkenntnisse war in bezug auf die Stärke und Intensität der Zusammenarbeit der Unternehmen die Abhängigkeit von der Internationalisierungsstrategie, Kulturstrategie, Führungskräfte transfer, Größe, Alter und Autonomieniveau der Auslandsgesellschaft von Bedeutung. Das kann für die deutsch-polnische Zusammenarbeit nicht bestätigt werden, weil der Kontakt generell über alle Formen und Arten des Kontaktes als intensiv bezeichnet wird. Für den Transformationsprozeß in Polen ist sicher eine intensivere Zusammenarbeit notwendig, aber nicht ohne die Einbeziehung der besonderen polnischen Gegebenheiten. Die Möglichkeiten für die weitere Forschung ergeben sich auf diesem Gebiet in neuen Erkenntnissen in bezug auf die Notwendigkeit von Zusammenarbeit der Unternehmen in sich wandelnden Gesellschaften.

*Personalmanagementaktivitäten*

Der Zusammenhang zwischen Strategie und Personalmanagement kann durch diese Untersuchung nicht bestätigt werden. Für Polen werden meist wenig systematische und ausgereifte Personalmaßnahmen durchgeführt. Das betrifft sowohl den Personaltransfer als auch die Personalentwicklung.

*Auslandseinsatz*

Für den Auslandseinsatz deutscher Führungskräfte nach Polen sind zwar alle Phasen eines typischen Auslandseinsatzes relevant, die Möglichkeiten der Ausgestaltung werden aber für Polen sehr selten ausgeschöpft. Zunächst wird nicht unbedingt ein typischer Auslandseinsatz durchgeführt, obwohl das häufigste Unternehmensmotiv, der Know-how-Transfer, dem in der Theorie angegebenen entspricht sowie weitgehend auch die Motive der Führungskräfte, da Polen als Gastland eine entscheidende Rolle besonders auch für die Familie spielt. Als Anforderung für einen Einsatz in Polen waren hauptsächlich Auslands- bzw. Berufserfahrung (Fachwissen) erforderlich. Als typischer Auslandsmanager ergab sich durch diese Untersuchung ein sehr selbstbewußter, männlicher, mit vielen Bereichen des Unternehmens vertrauter, langjähriger Mitarbeiter des Unternehmens, den die Aufgabe reizt, neue Herausforderungen zu bewältigen, der in allen Fragen, die das polnische Unternehmen betreffen, ein Mitspracherecht fordert und bereits im Ausland gearbeitet hat. So kann der typische deutsche Auslandsmanager für Polen am ehesten als Company-Manager bezeichnet werden, da ihm für einen Country-Manager das Spezialwissen über Polen fehlt und er für einen Global-Manager zu sehr in seiner eigenen Kultur verwurzelt ist, obwohl die Auslandserfahrung eher für diese Kategorie spricht. Die Vorbereitung, die Betreuung und die Rückkehrregelungen waren für deutsche Auslandsführungskräfte in Polen kaum gegeben. Keines von denen in der Literatur beschriebenen Trainings zur Entwicklung von interkultureller Kompetenz wurde hier eingesetzt. Trotzdem wurde die Zusammenarbeit in den meisten Fällen als gut bezeichnet, und keiner der Auslandsführungskräfte konnte eine Art Kulturschock beschreiben, wie er in der Literatur vertreten wird. Für Auslandseinsätze zwischen Deutschland und Polen müssen die Phasen dahingehend relativiert werden, daß zwar Vorbereitungsmaßnahmen sinnvoll wären, aber da für deutsche Investitionen in Polen die Schnelligkeit der Reaktion entscheidend sein kann, nicht so langfristig eingesetzt werden können. Außerdem gibt es wenige Erfahrung in Polen, so daß kulturspezifische Seminare für Polen wohl nicht häufig angeboten werden können. Auch Gespräche mit Rückkehrern bieten sich noch nicht an, weil das Engagement in Polen meist das erste ist und die Unterneh-

men sehr jung sind. Die Betreuung der deutschen Auslandsmanager während des Auslandseinsatzes ist für Polen evtl. aus dem Grund nicht so sehr von Bedeutung für die Unternehmen, da der Kontakt zwischen den Unternehmen generell sehr intensiv ist und sehr erfahrene Führungskräfte eingesetzt werden. Aus diesen Gründen können die Phasen des Auslandseinsatzes für Polen eine andere Bedeutung erfahren. Erst in einigen Jahren können Auslandseinsätze in Polen als typische Auslandseinsätze ablaufen. Das gilt auch für den Auslandseinsatz von polnischen Führungskräften nach Deutschland, der meist nur als Personalentwicklungsmaßnahme durchgeführt wurde.

### *Personalentwicklung*

Die Bedeutung der Personalentwicklung für polnische Führungskräfte wird sowohl in der Literatur als auch von den Unternehmen als wichtig erachtet. Die Maßnahmen werden je nach Bedarf durchgeführt, um die polnischen Führungskräfte mit westlichen Techniken vertraut zu machen. Das wird auch in der Literatur mit einem hohen Stellenwert belegt. Bis die internationale Personalentwicklung für Polen den Stellenwert erreicht, der durch theoretische Erkenntnisse gefordert wird und auch bereits durch einige global orientierte Großunternehmen durchgeführt wird, wird es noch einige Zeit dauern, bis die wirtschaftlichen und rechtlichen Bedingungen Polens sowie die Qualifikationen der Führungskräfte sich westlichem Standard angeglichen haben.

## **4.2. Handlungsempfehlungen für die Praxis**

Für deutsche Investitionen in Polen sind grundsätzliche Überlegungen relevant, die die vorliegenden Untersuchungsbereiche betreffen:

1. Einstiegsproblematiken analysieren (Motive, Konkurrenz, Bedürfnisse, Entwicklungspotential).
2. Instabilität der politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen einbeziehen.
3. Einstellungen und Mentalitäten der Arbeitnehmer nicht vernachlässigen.
4. Eigene unternehmenskulturelle Aspekte für Polen hinterfragen.
5. Gute Zusammenarbeit der Führungskräfte fördern, Kommunikation in alle Richtungen ermöglichen.
6. Intensive Zusammenarbeit der Unternehmen arrangieren.
7. Integration und Kontakt mit dem deutschen Unternehmen ermöglichen.



8. Ausgestaltung der Personaleinsatzplanung, gemischte Besetzung der Führungspositionen nach Spezialwissen vorsehen.
9. Durchführung von Auslandseinsätzen in beide Richtungen planen.
10. Personalentwicklungsmaßnahmen für die polnischen Führungskräfte und Mitarbeiter vorsehen.

Diese Punkte werden im folgenden noch genauer erläutert:

### *Allgemeine Ergebnisse*

Grundsätzlich ist jede Branche für Investitionen in Polen interessant, da durch den Nachholbedarf der polnischen Bevölkerung mit stark steigender Konsumgüternachfrage zu rechnen ist und der Produktionsstandort durch ein noch geringes Lohnniveau und die günstige geographische Lage attraktiv ist. Sinnvoll wäre in jedem Fall eine langfristig ausgelegte Bedarfsstudie für Polen. Insgesamt stellt Polen ein erhebliches Marktpotential dar und verspricht deutschen Investitionen günstige Wachstumsaussichten, zudem in Polen ein kräftiges Wirtschaftswachstum vorliegt. Wenn davon ausgegangen wird, daß Polen sich zur Zeit auf dem Stand Deutschlands der sechziger Jahre befindet, aber sich jedoch schneller weiterentwickelt als Deutschland in 35 Jahren, kann auf die zukünftigen Bedürfnisse der Bevölkerung geschlossen werden. Zusätzlich ist auch eine Analyse der Konkurrenz erforderlich, da auch weitere Unternehmen der Branche Chancen sehen und diese auch nutzen wollen. Aus diesem Grund spielt natürlich auch der Zeitaspekt eine entscheidende Rolle, um evtl. noch als Pionier einen Wettbewerbsvorteil auf dem polnischen Markt zu erzielen. Aber auch als Folger sind Chancen da, da die polnischen Regionen sehr unterschiedlich erschlossen sind und der große Markt langfristig auch für Konkurrenzunternehmen interessant ist.

Für den Einstieg in den polnischen Markt sollte jedes Unternehmen einen Unternehmenstyp wählen, der ausbaufähig ist, um auf das Wachstumspotential reagieren zu können. Außerdem kann es sein, daß ein schneller Gewinn nicht möglich ist, sondern eher von einer langfristigen Perspektive ausgegangen werden muß, die weitere Investitionen erforderlich machen kann. Das entspricht der These eines wachsenden Marktes in Polen, da grundsätzlich mit kleineren Unternehmen ein Auslandsengagement begonnen wird, das dann bei großem Erfolg erweitert wird. Kleinere oder mittlere deutsche Unternehmen sollten sich überlegen, ob ein Joint Venture für die Anfangsphase sinnvoll ist, da die Investitionen dabei nicht so hoch sind. Das Problem eines geeigneten Partners in Polen ist entscheidend für den Erfolg des Joint Ventures auf dem polnischen Markt. Für diese Entscheidung sollten Experten hinzugezogen werden und eine langfristige Ausrichtung anstreben, da eine Investition in

neue Märkte immer eine langfristige Entscheidung ist. Entscheidend für den Einstieg ist die Region in Polen, da die Bedingungen in den Großstädten bereits sehr fortschrittlich sind, aber dadurch die Konkurrenzsituation sehr viel höher als in ländlicheren Gebieten ist.

### *Ergebnisse in bezug auf den Transformationsprozeß*

Marktmotive sollten bei der Investition in Polen im Vordergrund stehen. Dabei ist sowohl der polnische Markt selbst als Absatzmarkt relevant als auch Polen als Einstiegsland zu weiteren osteuropäischen Märkten. Wird nur auf die niedrigen Lohnkosten spekuliert, ist dieses Motiv nur von kurzfristiger Dauer, da die Lohnkosten auch durch die vermehrten westlichen Investitionen weiter ansteigen werden. Ausreichende Vorabinformation über die Veränderungen der wirtschaftlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen sind notwendig, um Probleme gerade in der Gründungsphase zu vermeiden, da diese einen großen Unsicherheitsfaktor darstellen, die sogar die Investition in Frage stellen können. Die Ergebnisse dieser Untersuchung weisen darauf hin, daß die Schwierigkeiten nicht dazu geführt haben, die Investition nicht durchzuführen, aber dadurch doch mehr Zeit in Anspruch genommen wurde, als ursprünglich geplant war.

### *Landes- und Unternehmenskultur*

Die investierenden deutschen Unternehmen sollten die Bedeutung der Landeskultur und damit auch die Bedeutung der Mentalitätsunterschiede nicht zu gering einschätzen. Auch wenn Polen ein Nachbarland Deutschlands ist und aus der Vergangenheit zu begründende Gemeinsamkeiten bestehen, haben sich die Mentalitäten der Bevölkerung durch die 40 Jahre bestandenen wirtschaftlichen, politischen und gesellschaftlichen Unterschiede in verschiedene Richtungen entwickelt. In dieser Untersuchung wurden von den meisten befragten Führungskräften Mentalitätsunterschiede gerade in bezug auf das Arbeitsleben gesehen. Diese haben natürlicherweise ihre Auswirkungen auf die Zusammenarbeit und damit auch auf den Erfolg des Unternehmens. Diese Unterschiede sollten in allen Bereichen in die Entscheidungen einbezogen werden. Dabei spielen die Internationalisierungsstrategien, Kulturtransferstrategien sowie Zusammenarbeits- und Personalmanagementaspekte eine Rolle. Auch die Bedeutung der Unternehmenskultur muß gerade in bezug auf Polen hoch bewertet werden. Für einen Transfer der Unternehmenskultur muß darauf geachtet werden, daß die entsandten Führungskräfte diese zum einen kennen und auch vermitteln können. Zum anderen muß ein Spielraum für eine eigen-

ständige Entwicklung eingeräumt werden, der die Bedürfnisse des Landes und der Führungskräfte einbezieht.

### *Internationalisierungsstrategien*

In bezug auf die Internationalisierungsstrategien sollte nicht auf bisher durchgeführten beharrt werden. Die Befragung hat gezeigt, daß sowohl polnische als auch deutsche Führungskräfte in Polen von entscheidender Bedeutung sind. Die Strategien sollten dahingehend verändert werden, daß bei der Verfolgung von ethnozentrischen Strategien auch polnische Führungskräfte zugelassen werden, bei der Verfolgung von polyzentrischen Strategien auch deutsche Führungskräfte oder zumindest Pendler, und bei einem bereits global orientierten Unternehmen sollte die Entscheidung mehr regiozentrisch ausfallen. Das bedeutet in bezug auf die Besetzungsstrategien eine gemischte Verteilung der Nationalitäten in Führungspositionen, wobei natürlich die Entscheidung für die Geschäftsführung auf eine Nationalität entfallen kann. In jedem Fall sollten polnische Experten auch in höher angesiedelten Positionen eingesetzt werden. Die Strategieausrichtung bezieht sich aber auch auf andere Bereiche wie den Kulturtransfer, die Zusammenarbeit der Führungskräfte und Unternehmen und auf die Ausgestaltung der entsprechenden Personalmanagementaktivitäten.

### *Zusammenarbeit der Führungskräfte*

Insgesamt sollte die Bedeutung der Zusammenarbeit erkannt werden und soweit wie möglich mit entsprechenden Personalmanagementaktivitäten möglichen Problemen entgegengewirkt werden. Da Mentalitätsunterschiede bestehen und diese auch als problematisch in der Zusammenarbeit beschrieben wurden, müssen diese im Vordergrund stehen. Dabei sollte zusätzlich auf Kommunikationsprobleme und Teamarbeit Wert gelegt werden. Auch ist die Sprache ein wichtiger Bereich. Deutsche Führungskräfte in Polen sollten Polnisch sprechen können oder/und die polnischen Führungskräfte die deutsche Sprache beherrschen.

### *Zusammenarbeit der Unternehmen*

Die Zusammenarbeit der Unternehmen müßte intensiv ausgestaltet werden, wobei alle Formen und Arten des Informationsaustausches genutzt werden sollten. Dafür sprechen zwei Punkte: Das polnische Unternehmen ist zum

jetztigen Stand des Transformationsprozesses auf Unterstützung vom deutschen Partnerunternehmen angewiesen. Die Unterstützung wird positiv aufgefaßt, insbesondere wenn diese sich nicht nur auf das Tagesgeschäft bezieht, sondern weitere Informationen über Unternehmen und Branche beinhaltet und auch auf spezifische Problemstellungen des polnischen Unternehmens eingeht. Auch sollte dabei nicht nur auf formalen Informationsaustausch zurückgegriffen, sondern ebenso persönliche und telefonische Kontakte durchgeführt werden, um die Verbundenheit der Unternehmen zu untermauern (wenn diese denn gewollt ist). Dieser Kontakt sollte unabhängig von der Besetzung der Führungspositionen und der Internationalisierungsstrategien stattfinden.

### *Personaleinsatz*

Für die Anfangsphase reicht die Entscheidung zwischen deutschen und polnischen Führungskräften für die Besetzung der Führungspositionen in jedem Fall aus. Langfristig kommen weitere Nationalitäten für das polnische Unternehmen in Frage und auch polnische Führungskräfte für den Einsatz in andere Länder.

### *Auslandseinsatz*

Auch bei Zeitproblemen sollte der Auslandseinsatz der deutschen Führungskräfte nach Polen gut geplant und durchdacht werden. Die Bereitschaft, in Polen zu arbeiten, muß von den potentiellen Führungskräften ermittelt werden. Anforderungen an die Position in Polen sollte Auslandserfahrung, Berufserfahrung und Fachwissen sein. Zusätzlich ist notwendig, die polnische Sprache zu beherrschen oder wenigstens die Bereitschaft signalisiert sein, sie zu lernen. Weiterhin ist eine relativ hohe Verbundenheit zum deutschen Unternehmen sowie eine Offenheit und Bereitschaft für die polnische Kultur von Vorteil. Als Vorbereitungsmaßnahmen können Sprachkurse, Vorabinformationsreisen mit der Familie und kulturallgemeine Seminare durchgeführt werden. Falls bereits andere Führungskräfte in Polen arbeiten oder gearbeitet haben, sollte ein intensiver Kontakt hergestellt werden. Während des Aufenthalts in Polen sollten Unterstützungen vom deutschen Unternehmen sowohl im privaten als auch im beruflichen Bereich angeboten werden. Außerdem sollte von Anfang an klargestellt werden, daß eine adäquate Position nach der Rückkehr zur Verfügung steht.

Auch der Auslandseinsatz polnischer Führungskräfte in Deutschland sollte langfristig nicht nur als Personalentwicklungsmaßnahme gesehen werden. Kurzfristig ist ein kurzfristiger Personalentwicklungseinsatz sicherlich sinn-

voll, damit die Qualifikationen angeglichen werden können. Dabei sollte aber eine Einbindung der polnischen Führungskraft in das deutsche Unternehmen erfolgen, damit die Verbundenheit zum deutschen Unternehmen nach der Rückkehr größer ist. Darauf vorbereiten können entsprechende Vorabinformationen, die im Zuge des intensiven Kontaktes der Unternehmen ausgetauscht werden können. Langfristig sollten auch die polnischen Führungskräfte in internationale Jobrotation-Programme eingebunden werden sowie auch in alle anderen internationalen Maßnahmen des Unternehmens. Dabei sollten für polnische Führungskräfte die gleichen Aspekte gelten wie für Führungskräfte anderer Nationalitäten.

### *Personalentwicklung*

Der Personalentwicklung für die polnischen Führungskräfte sollte insgesamt ein hoher Stellenwert zukommen und immer aufgabenspezifisch geplant werden. Diese können dann durch allgemeine Qualifizierungen wie Deutsch- und Englischunterricht, kulturelle Trainings und allgemeine betriebswirtschaftliche Seminare ergänzt werden. Dabei sollte diese Entwicklung auch in Polen stattfinden, wobei neben vielen Möglichkeiten externer Art auch Schulungen im polnischen Unternehmen selbst durchgeführt werden können.

Durch die hier aufgeführten Faktoren kann die Zusammenarbeit im polnischen Unternehmen und zwischen den Unternehmen entscheidend verbessert werden. Es bestehen weitere Aspekte, die die Zusammenarbeit beeinflussen können, aber hier nicht einbezogen wurden. Deshalb erheben diese Ausführungen keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sondern können Tendenzen und Möglichkeiten anzeigen, eine erfolgreiche Zusammenarbeit zu erreichen. Dabei sind Erfahrungen von 37 Unternehmen ausgewertet worden, die bereits in Polen investiert haben, sowie 65 Führungskräfte beider Nationalitäten, die sich bereits mehr oder weniger intensiv mit diesem Thema auseinandergesetzt haben.

So konnten sowohl für die Theorie als auch für die Praxis durch eine neue Sichtweise althergebrachte Theorien und Praktiken neu beleuchtet werden. Teilweise können sicherlich Erkenntnisse aus dieser Untersuchung auch auf andere osteuropäischen Länder übertragen werden. Inwieweit dabei Gemeinsamkeiten bestehen, müßte allerdings noch analysiert werden. Insgesamt läßt sich festhalten, daß die deutsch-polnische Zusammenarbeit im Unternehmen entscheidend für das Gelingen der Auslandstätigkeit sein kann, aber auch für die weitere Entwicklung deutscher und polnischer Beziehungen einen entscheidenden Faktor darstellt.

<b>Kurz-Checkliste für Unternehmen, die eine Investition in Polen planen:</b>	
Einstieg in den polnischen Markt	Konkurrenzanalyse.
	Marktforschungsaktivitäten in Polen.
	Marktmotiv im Vordergrund sehen.
	Ausbaufähiges Unternehmen gründen.
Rahmenbedingungen in Polen	Informationen über rechtliche Rahmenbedingungen.
	Informationen über ausländische Aktivitäten in Polen.
	Informationen über wirtschaftliche Rahmenbedingungen.
	Informationen über den Fortschritt des Transformationsprozesses.
Kulturelle Faktoren	Mentalitätsunterschiede nicht unterschätzen.
	Unternehmens- und Landeskultur einbeziehen.
Strategien für Polen	Gemischte Besetzung der Führungspositionen nach Spezialwissen einplanen.
	Strategie nach regiozentrischen Gesichtspunkten ausrichten.
	Kulturübertragung gemäßigt, nicht ungeplant.
Deutsche Führungskräfte in Deutschland	Intensive Formen der Zusammenarbeit mit Polen pflegen.
	Intensive Unterstützung für deutsche und polnische Führungskräfte anbieten.
	Intensive Betreuung polnischer Führungskräfte in Deutschland.
Deutsche Führungskräfte in Polen	So weit wie möglich kulturelle Vorbereitung anbieten unter Einbeziehung der Familie.
	Unterstützung im privaten und geschäftlichen Bereich anbieten.
	Sprachkurse als Bedingung formulieren.
Polnische Führungskräfte in Polen	Umfangreiche Personalentwicklung durchführen durch deutsche und polnische Führungskräfte in Deutschland und Polen sowie externe Institute.
	Einbindung in deutsche Unternehmen forcieren
	Auslandseinsätze auch polnischer Führungskräfte einplanen
Polnische Führungskräfte in Deutschland	Intensive Betreuung während des Aufenthaltes in Deutschland.
	Gute Vorbereitung auf den Aufenthalt durch Informationen.
	Einbindung verschiedener deutscher Führungskräfte in die Schulungen.



## Literaturverzeichnis

- Adler, N. J.*: International Dimensions of Organizational Behavior, Boston Massachusetts, 1986.
- Adler, N. J./Bartholomew, S.*: Managing Globally Competent People, in: Noe, R. A./Hollenbeck, J. R./Gerhart, B./Wright, P. M. (Hrsg.), Readings in Human Resource Management, Boston u.a., 1994, S. 108-125.
- Adler, N. J./Ghadar, F.*: Strategic Human Resource Management: A Global Perspective, in: Pieper, R. (Hrsg.), Human Resource Management: An International Comparison, Berlin u.a., 1990, S. 235-260.
- Ahrens, J.*: Theoretische Grundlagen für die Transformationspolitik in Rußland, in: Osteuropa-Wirtschaft, 42. Jg., Heft 1, 1997, S. 1-32.
- Alvesson, M.*: Cultural Perspective on Organizations, Cambridge, 1993.
- Androsch, H.*: Investitionsleitfaden Osteuropa, Wien, 1996.
- Argarwal, J. P.*: Ausländische Direktinvestitionen in Osteuropa, in: Die Weltwirtschaft, o. Jg., Heft 2, 1990, S. 126-137.
- Argyle, M.*: Inter-cultural Communication, in: Bochner, S. (Hrsg.), Cultures in Contact, Oxford, 1982, S. 61-79.
- The Psychology of Interpersonal Behaviour, Middlesex u. a., 1983.
- Atteslander, P./Kopp, M.*: Befragung, in: Roth, E. (Hrsg.), Sozialwissenschaftliche Methoden, München u.a., 1984, S. 144-172.
- Autenrieth, C.*: Wandel im Personalmanagement. Differenzierung und Integration im Interesse weiblicher Führungsnachwuchs- und Führungskräfte, Dissertation, Hamburg, 1996.
- Autenrieth, C./Scherer, M.*: Attitudes towards Profession and Economy: A Cross-Cultural Survey of Polish and German Junior Managers, unveröffentlichtes Paper for the Annual Meeting of the Academy of Management, Vancouver, 1995.
- Axel, M./Prümper, J.*: Interkulturelle Kompetenz durch interkulturelles Training, in: Clermont, A./Schmeisser, W., (Hrsg.), Internationales Personalmanagement, München, 1997, S. 349-371.



- Backhaus, K./Erichson, B./Plinke, W./Weiber, R.:* Multivariate Analysemethoden, 7. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Berlin u.a., 1994.
- Baethge, M./Andretta, G./Naevecke, S./Roßbach, U./Trier, M.:* Die berufliche Transformation in den neuen Bundesländern, Münster New York, 1996.
- Bald, J.:* Die Rolle von Joint Ventures im Transformationsprozeß Osteuropas, Europäische Hochschulschriften, Frankfurt am Main 1995.
- Banai, M./Levicki, C. J.:* Europe, in: Nath, R., (Hrsg.) Comparative Management. A Regional Review, Cambridge, Massachusetts, 1988, S. 97-137.
- Barham, K./Oates, D.:* The International Manager, London, 1991.
- Barkema, H. G./Shenkar, O./Vermeulen, F./Bell, J. H. J.:* Working Abroad, Working with Others: How Firms Learn to Operate International Joint Ventures, in: Academy of Management Journal, 40. Jg., Heft 2, 1997, S. 426-442.
- Bartlett, C. A.:* Aufbau und Management der transnationalen Organisationsstruktur: Eine neue Herausforderung, in: Porter, M. E., (Hrsg.), Globaler Wettbewerb. Strategien der neuen Internationalisierung, Wiesbaden, 1986, S. 425-466.
- Bartlett, C. A./Ghoshal, S.:* Managing across Borders, Boston, 1989.
- Bartsch, E.:* Sprech-Kommunikation: Orientierungsmodelle zu kulturell unterschiedlichen Ausprägungen, in: Clermont, A./Schmeisser, W., (Hrsg.), Internationales Personalmanagement, München, 1997, S. 319-335.
- Bartscher, S./Hammerschmidt, G.:* Personalentwicklung internationaler Fach- und Führungskräfte bei ABB, in: Scholz, J. M. (Hrsg.), Internationales Change Management. Internationale Praxiserfahrungen bei der Veränderung von Unternehmen und Humanressourcen, Stuttgart, 1995, S. 141-160.
- Baumgarten, K.:* Training and Development of International Staff, in: Harzing, A. W./Ruyssveldt, J. van, (Hrsg.), International Human Resource Management, London, Thousand Oaks New Delhi, 1995, S. 205-228.
- Beamish, P. W.:* Joint Ventures in LDCs: Partner Selection and Performance, in: Management International Review, 34. Jg., Heft 2, 1994, S. 60-74.
- Beamish, P. W./Inkpen, A. C.:* Keeping International Joint Ventures Stable and Profitable, in: Long Range Planning, 28. Jg., Heft 3, 1995, S. 26-36.
- Beermann, L./Stengel, M.:* Werte im interkulturellen Vergleich, in: Bergemann, N./Sorisseaux, A. L. J., (Hrsg.) Interkulturelles Management, Heidelberg, 1992, S. 7-34.

- Behrendt, I.*: Herausforderung an Kommunikationsformen und -infrastruktur, in: Krystek, U./Zur, E. (Hrsg.), Internationalisierung, Berlin Heidelberg, 1997, S. 475-493.
- Beneke, J.*: ("Auslandseinsatz"), Auslandseinsatz als Organisationslernen: Erfahrungsträger im Unternehmen als Ressourcen nutzen, in: Beneke, J., (Hrsg.), Kultur, Mentalität, nationale Identität, Arbeitspapiere zur Internationalen Unternehmenskommunikation, Bonn, 1992, S. 109-129.
- ("Interkultureller Kompetenz"), Das Hildesheimer Profil Interkultureller Kompetenz (HPIK) Vorschläge für ein interkulturelles Assessment Center, in: Beneke, J., (Hrsg.), Kultur, Mentalität, nationale Identität, Arbeitspapiere zur Internationalen Unternehmenskommunikation, Bonn, 1992, S. 93-108.
- Bergemann, N./Sorisseaux, A. L. J.*: Internationale Personalauswahl, in: Bergemann, N./Sorisseaux, A. L. J., (Hrsg.) Interkulturelles Management, Heidelberg, 1992, S. 141-172.
- Berger, R.*: Chancen und Risiken der Internationalisierung aus Sicht des Standortes Deutschland, in: Krystek, U./Zur, E. (Hrsg.), Internationalisierung, Berlin Heidelberg, 1997, S. 19-33.
- Bergmann, A.*: Interkulturelle Managemententwicklung, in: Haller, M./Bleicher, K./Brauchlin, E./Pleitner, H.-J./Wunderer, R./Zünd, A., (Hrsg.), Globalisierung der Wirtschaft, Bern, Stuttgart, Wien, 1993, S. 193-216.
- Berthel, J.*: Personal-Management, Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit, 4. überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart, 1995.
- Best, O./Blättner, K./Knoth, A./Bohnen, T./Nohn, A./Pötz, C.*: Der Euro-Manager, in: Harges, H.-D./Wächter, H. (Hrsg.), Personalmanagement in Europa, Wiesbaden 1993, S. 1-69.
- Beyfuß, J./Kitterer, B. H.-J.*: Deutsche Direktinvestitionen im Ausland, Köln, 1990.
- Binder, H./Lux, J.*: Bedeutung und Methoden einer bewußten Partnerwahl im Rahmen der Erfolgssicherung von Kooperationen, in: Macharzina, K./Oesterle, M.-J., (Hrsg.), Handbuch Internationales Management, Wiesbaden, 1997, S. 497-509.
- Bingen, D.*: Deutschland und Polen in Europa, Stiftung Haus der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland, Bonn, (Hrsg.), Düsseldorf, 1996, S. 165-175.
- Bittner, A./Reisch, B.*: Internationale Personalentwicklung in deutschen Großunternehmen, Bad Honnef, 1991.
- Interkulturelles Personalmanagement, Wiesbaden, 1994.

- Black, J. S.*: The Relationship of Personal Characteristics with the Adjustment Japanese Expatriate Managers. *Management International Review*, 30. Jg., Heft 2, 1990, S. 119-134.
- Coming Home: The Relationship of Expatriate Expectations with Repatriation Adjustment and Job Performance, in: *Human Relations*, 45. Jg., Heft 2, 1992, S.177-192.
- Black, J. S./Gregersen, H. B.*: Serving Two Masters: Managing the Dual Allegiance of Expatriate Employees, in: *Sloan Management Review*, 33. Jg., Heft 4, 1992, S. 61-71.
- Black, J. S./Gregersen, H. B./Mendenhall, M. E.*: *Global Assignments*, San Francisco, 1992.
- Blaszyk, B.*: Die Methoden und Ergebnisse der Privatisierung in Polen 1989 - 1994 und das verbleibende Privatisierungspotential, in: Friedrich, P./Tkaczynski, J. W., (Hrsg.), *Auslandsinvestitionen in Polen*, Berlin, 1995, S. 57-82.
- Bleicher, K.*: Zum Verhältnis von Kulturen und Strategien der Unternehmung, in: Dülfer, E. (Hrsg.), *Organisationskultur, Phänomen-Philosophie-Technologie*, Stuttgart, 1988, S. 95-111.
- Unternehmensphilosophien im internationalen Wettbewerb, in: *Zeitschrift Führung und Organisation (zfo)*, 59. Jg., Heft 1, 1990, S. 5-14.
  - Die Entwicklung der Managementkapazität - Schlüsselfaktor zur Positionierung von Unternehmen im internationalen Wettbewerb, in: Strutz, H./Wiedemann, K., (Hrsg.): *Internationales Personalmarketing*, Wiesbaden, 1992, S. 3-21.
- Bleicher, K./Hermann, R.*: *Joint Venture Management*, Stuttgart, 1991.
- Bochner, S.*: The Social Psychology of Cross-cultural Relations, in: Bochner, S. (Hrsg.), *Cultures in Contact*, Oxford, 1982, S. 5-44.
- Boehm-Tettelbach, P./Wichmann, D.*: Interkulturelle Kompetenz: Internationale Personal- und Organisationsentwicklung in der Deutschen Aerospace AG am Beispiel Eurocopter Deutschland, in: Hofmann, L. M./Regnet, E. (Hrsg.), *Innovative Weiterbildungskonzepte. Trends, Inhalte und Methoden der Personalentwicklung im Unternehmen*, Göttingen, 1994, S. 349-365.
- Böhnlein, B./Heitger, B.*: Die neue Handelspolitik der EG gegenüber Osteuropa, in *Die Weltwirtschaft*, o. Jg. , Heft 2, 1991, S. 130-145.
- Borg, M./Harzing, A.-W.*: Composing an International Staff, in: Harzing, A.-W./Ruyseveldt, J. van, (Hrsg.), *International Human Resource Management*, London, Thousand Oaks New Delhi, 1995, S. 179-204.

- Karrierepfade und Effektivität internationaler Führungskräfte, in: Macharzina, K./Wolf, J. (Hrsg.), Handbuch Internationales Führungskräfte-Management, Stuttgart u.a., 1996, S. 279-297.
- Borrmann, W. A.:* Managementprobleme internationaler Unternehmungen, Wiesbaden, 1970.
- Börsig, C.:* Transparenzprobleme bei internationalen Gemeinschaftsunternehmen, in: Engelhard, J./Rehkugler, H., (Hrsg.), Strategien für nationale und internationale Märkte, Wiesbaden, 1994, S. 283-305.
- Börsig, C./Baumgarten, C.:* Grundlagen des internationalen Kooperationsmanagements, in: Macharzina, K./Oesterle, M.-J., (Hrsg.), Handbuch Internationales Management, Wiesbaden, 1997, S. 475-496.
- Breuer, J. P.:* Interkulturelles Management, Deutsche und Franzosen: Unterschiede synergetisch nutzen, in: Gablers Magazin, 4. Jg., Heft 11-12, 1991, S. 26-27.
- Brezinski, H.:* Der Stand der wirtschaftlichen Transformation fünf Jahre nach der Wende, in: Brunner, G., (Hrsg.), Politische und ökonomische Transformation in Osteuropa, Berlin, 1996, S. 131-161.
- Bröcker, H. F.:* Internationale Führungskräfte-Profile und Erfolgspotentiale, in: Macharzina, K./Wolf, J. (Hrsg.), Handbuch Internationales Führungskräfte-Management, Stuttgart u.a., 1996, S. 267-278.
- Brosius, G./Brosius, F.:* SPSS Base System and Professional Statistics, Bonn Albany u.a., 1995.
- Büchel, B/Prange, C./Probst, G./Rüling, C.-C.:* Joint-Venture-Management, Bern Stuttgart Wien, 1997.
- Carl, V.:* Problemfelder des internationalen Managements, München, 1988.
- Caudron, S.:* Training Ensures Success Overseas, in: Personnel Journal, 70. Jg., Heft 12, 1991, S. 27-30.
- Chowdhury, J.:* Performance of International Joint Ventures and Wholly Owned Foreign Subsidiaries: A Comparative Perspective, in: Management International Review, 32. Jg., Heft 2, 1992, S. 115-130.
- Clackworthy, D. J.:* Training von Stammhausfach- und -führungskräften für den Auslandseinsatz, in: Kumar, B./Haussmann, H. (Hrsg.), Handbuch der internationalen Unternehmenstätigkeit, München, 1992, S. 809-824.
- Clement, H./Frensch, R./Knogler, M./Quaisser, W./Sekarev, A.:* Wirtschaftsentwicklung in den Ländern Mittel- und Osteuropas, Arbeiten aus dem Osteuropa-Institut München, Working Papers, Nr. 178, München, 1995.

- Clermont, A./Schmeisser, W.*: Internationales Personalmanagement - Management mit Fingerspitzengefühl, in: Clermont, A./Schmeisser, W., (Hrsg.), Internationales Personalmanagement, München, 1997, S. 3-15.
- Collis, D. J.*: A Resource-Based Analysis of global Competition: The Case of the Bearings Industrie, in: Strategic Management Journal, Vol. 12, Special Issue, 1991, S. 49-68.
- Contractor, F. J./Lorange, P.*: Why should firms cooperate? The Strategy and Economics Basis for Cooperative Joint Ventures, in: Cooperate Strategies in International Business, 1988, S. 3-30.
- Copeland, L./Griggs, L.*: Going International, New York, 1985.
- Cox, T.*: The multicultural organization, in: Noe, R. A./Hollenbeck, J. R./Gerhart, B./Wright, P. M. (Hrsg.), Readings in Human Resource Management, Boston u.a., 1994, S. 467-483.
- Cox, T./Blake, S.*: Managing Cultural Diversity. Implications for Organizational Competitiveness, in: Noe, R. A./Hollenbeck, J. R./Gerhart, B./Wright, P. M. (Hrsg.), Readings in Human Resource Management, Boston u.a., 1994, S. 39-53.
- Czáki, G.*: East-West Corporate Joint Ventures Promises and Disappointments, Nr. 3, 1992.
- Dadder, R.*: Interkulturelle Orientierung, Saarbrücken, 1987.
- Danylow, P.*: Wachstumsmarkt Osteuropa, herausgegeben vom Institut der deutschen Wirtschaft, Köln, 23. Jg., Heft 6, 1997.
- Dauderstädt, M.*: Umbruch in Osteuropa: Herausforderung für die EG, Friedrich Ebert Stiftung Reihe Eurokolleg 15, Bonn, 1992.
- Dauderstädt, M./Domitra, M./Ehrke, M.*: Solidarität mit Osteuropa: Kooperation statt Katastrophe, Sonderheft der Vierteljahresberichte der Friedrich Ebert Stiftung, Bonn, 1992.
- Deal, T.E./Kennedy, A.A.*: Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life, Massachusetts u.a., 1982.
- Deshpande, S. P./Viswesvaran, C.*: Is Cross - Cultural Training of Expatriate Managers Effective: A Meta Analysis, in: International Journal of Intercultural Relations, 16. Jg., Heft 3, 1992, S. 295-310.
- Dichtl, E./Köglmayr, H.-G./Müller, S.*: Die Auslandsorientierung von Führungskräften: Einen Schlüsselvariable für Exportförderung und Exporterfolg, in: Dichtl, E./Issing, O., (Hrsg.), Exporte als Herausforderung für die deutsche Wirtschaft, Köln, 1984, S. 429-462.

- Dielmann, K.*: Personalwirtschaftliche Strategien internationaler Unternehmenstätigkeit, in: *Personal*, 45. Jg., Heft 10, 1993, S. 455-459.
- Dittrich, E./Makó, C./Stojanov, C.*: Unternehmenskultur, Nationalkultur und Transformation, in: *Lang, R.*, (Hrsg.), *Wandel von Unternehmenskulturen in Ostdeutschland und Osteuropa*, II. Chemnitzer Ostforum, München und Mering, 1996, S. 73-90.
- Djarrahzadeh, M.*: Internationale Personalentwicklung, Wiesbaden, 1993.
- Internationale Personalentwicklung ausländische Führungskräfte deutscher Unternehmen, in: *Scholz, C./Djarrahzadeh, M.*, (Hrsg.), *Strategisches Personalmanagement*, Stuttgart, 1995, S. 263-279.
- Dönhoff, Gräfin, M.*: Die Welt im Wandel, in: *Fünfzehn Jahre Deutsches Polen-Institut Darmstadt Werkstattbesichtigung 1980-1995*, Darmstädter Schriften 66, Darmstadt, 1995, S. 15-18.
- Domsch, M./Bledowski, P./Bock, A./Hadler, A./Lichtenberger, B.*: Unternehmensführung in Polen - ein Länderbericht, München u.a., 1992.
- Domsch, M. E./Harms, M./Strasse, C.*: Ausländische Führungskräfte in Traineeprogrammen deutscher Unternehmen, in: *Clermont, A./Schmeisser, W.*, (Hrsg.), *Internationales Personalmanagement*, München, 1997, S. 275-293.
- Domsch, M. E./Ladwig, D. H.*: Joint Venture Development Training-Entscheidungen über die Personalentwicklung bei osteuropäischen Joint Ventures auf der Basis eines Kultur-Markt-Modells, in: *Hofmann, L. M./Regnet, E.* (Hrsg.), *Innovative Weiterbildungskonzepte. Trends, Inhalte und Methoden der Personalentwicklung im Unternehmen*, Göttingen, 1994, S. 96-113.
- Internationales Führungskräfte-Training. Konzepte und Methoden, in: *Macharzina, K./Wolf, J.* (Hrsg.), *Handbuch Internationales Führungskräfte-Management*, Stuttgart u.a., 1996, S. 299-322.
- Domsch, M. E./Lichtenberger, B.*: ("Einsatz von lokalen vs. entsandten Managern"), Einsatz von lokalen vs. entsandten Managern in Auslandsniederlassungen: Entscheidung und Auswahl, in: *Kumar, B./Haussmann, H.* (Hrsg.), *Handbuch der internationalen Unternehmenstätigkeit*, München, 1992, S. 787-808.
- Der internationale Personaleinsatz, in: *Rosenstiel, L.*, von/Regnet, E./Domsch, M. (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement*, 3. Aufl., Stuttgart, 1995, S. 475- 504.
- Domsch, M. E./Lieberum, U. B.*: ("Auslandseinsatz"), Auslandseinsatz weiblicher Führungskräfte, in: *Krell, G.* (Hrsg.), *Chancengleichheit durch Personalpolitik*, Stuttgart, 1997, S. 169-179.

- ("Weibliche Führungskräfte"), Weibliche Führungskräfte im Ausland, in: Personalwirtschaft, Sonderheft: Frauen im Management, Heft 9, September, 1997, S. 18-21.
- Dörrenbächer, H.:* Mythos Joint Ventures, in: Osteuropa-Wirtschaft, 37. Jg., Heft 2, 1992, S. 133-147.
- Dowling, P. J./Schuler, R. S./Welch, D. E.:* International Dimensions of Human Resource Management, Belmont, 1994.
- Dowling, P. J./Welch, D. E./Cieri, H. de:* International Joint Ventures: A new Challenge for Human Resource Management, in: Luostarinen, R., (Hrsg.) Dynamics of International Business, 2. Jg., Helsinki, 1989, S. 1196-1221.
- Doz, Y./Prahalad, C. K./Hamel, G.:* Control, Change and Flexibility: The Dilemma of Transnational Collaboration, in: Bartlett, C. A./Doz, Y./Hedlund, G., (Hrsg.), Managing the Global Firm, London and New York, 1990, S. 117-143.
- Duerr, M. G.:* International Business Management: Ist for Tasks, in: Conference Board Record, 1986, S. 40-43.
- Dürr, H.:* Unternehmenskultur und Veränderungsmanagement, in: Simon, H., (Hrsg.): Herausforderung Unternehmenskultur, Stuttgart, 1990, S. 131-135.
- Dülfer, E.:* Human Resource Management in Multinational and Internationally Operating Companies, in: Pieper, R. (Hrsg.), Human Resource Management: An international comparison, Berlin u.a., 1990, S. 261-283.
- Ziellandwahl bei Direktinvestitionen im Ausland, in: Kumar, B./Haussmann, H. (Hrsg.), Handbuch der internationalen Unternehmenstätigkeit, München, 1992, S. 471-496.
- ("Internationales Management"), Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen, 4. überarb. Aufl., München, Wien, 1996.
- ("Organisationskulturkonzepte"), Möglichkeiten und Grenzen westlicher Organisationskulturkonzepte im Hinblick auf Osteuropa, in: Lang, R., (Hrsg.), Wandel von Unternehmenskulturen in Ostdeutschland und Osteuropa, II. Chemnitzer Ostforum, München und Mering, 1996, S. 23-40.
- Eckartsberg, C. H. von:* Auslandseinsatz von Stammhauspersonal, Frankfurt, 1978.
- Gewinnung von Auslandspersonal, in: Burens, P.-C., Handbuch Auslandseinsatz, Heidelberg, 1984, S. 37-74.
- Eckert, S.:* Transfer von Managementwissen in die CSFR, in: Osteuropa-Wirtschaft, 35. Jg., Heft 2, 1990, S. 117-129.



- Eickelpasch, A./Pfeiffer, I.*: Technologische Zusammenarbeit von Berliner Unternehmen mit den Reformstaaten Mittel- und Osteuropas, Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung, Sonderheft 155, Berlin, 1995.
- Endres, D.*: Joint Ventures als Instrument internationaler Geschäftstätigkeit, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt), 16. Jg., Heft 8, 1987, S. 373-378.
- Engelhard, J.*: Bewertung von Länderrisiken bei Auslandsinvestitionen: Möglichkeiten, Ansätze und Grenzen, in: Kumar, B./Haussmann, H., (Hrsg.), Handbuch der internationalen Unternehmenstätigkeit, München, 1992, S. 367-384.
- Engelhard, J./Dähn, M.*: Theorien internationaler Unternehmenstätigkeit - Darstellung, Kritik und zukünftige Anforderungen, in: Macharzina, K./Oesterle, M.-J., (Hrsg.), Handbuch Internationales Management, Wiesbaden 1997, S. 23-44.
- Engelhard, J./Eckert, S.*: Markteintrittsverhalten deutscher Unternehmen in osteuropäischen Ländern, in: Wirtschaft und Recht in Osteuropa (WiRo), 3. Jg., Heft 9, 1994, S. 327-334.
- Engelhard, J./Hein, S.*: Erfolgsfaktoren des Auslandseinsatzes von Führungskräften, in: Macharzina, K./Wolf, J. (Hrsg.), Handbuch Internationales Führungskräfte-Management, Stuttgart u.a., 1996, S. 83-111.
- Engelhard, J./Wonigeit, J.*: Euro-Manager: Veränderung der Qualifikationsanforderungen an Manager durch die EG-Binnenmarktentwicklung, in: Marr, R. (Hrsg.), Euro-strategisches Personalmanagement, Band 1, München, 1991, S. 171-196.
- Engelhardt, W. H./Seibert, K.*: Internationale Joint Ventures, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (ZfbF), 33. Jg., Heft 5, 1981, S. 428-435.
- Engelmeyer, E.*: Identitätsorientierte interkulturelle Personalführung aus gesellschaftstheoretischer Perspektive, in: Schoppe, S., (Hrsg.): Kompendium der Internationalen Betriebswirtschaftslehre, München, Wien, 1991, S. 395-438.
- Enström, A./Galbraith, J.*: Alternative Policies for International Transfers of Managers, in: Management International Review, 34. Jg., Special Issue, Heft 1, 1994, S. 71-82.
- Evans, P./Lorange, P.*: The Two Logics behind Human Resource Management, in: Evans, P./Doz, Y./Laurent, A., Human Resource Management in International Firms, London, 1989, S. 144-161.
- Falk, M./Funke, N.*: Zur Sequenz von Reformschritten: Erste Erfahrungen aus dem Transformationsprozeß in Mittel- und Osteuropa, in: Die Weltwirtschaft, o. Jg., Heft 2, 1993, S. 188-206.

- Fantapié-Altobelli, C.*: Herausforderung Osteuropa – Markteintritt- und Marktbearbeitungsstrategien, in: Berndt, R. (Hrsg.), Global Management, Heidelberg, 1996, S. 97-111.
- Fatehi, K.*: International Management A Cross-Cultural and Functional Perspective, New Jersey, 1996.
- Festing, M.*: Strategisches Internationales Personalmanagement, München und Mering, 1996.
- Fontanari, M.*: Kooperationsgestaltungsprozesse in Theorie und Praxis, Berlin, 1996.
- Frese, E.*: Internationalisierungsstrategie und Organisationsstruktur, in: Schiemenz, B./Wurl, H.-J., (Hrsg.), Internationales Management, Wiesbaden, 1994, S. 3-22.
- Grundlagen der Organisation, 6. Auflage, Wiesbaden, 1995.
- Frese, E./Blies, P.*: Konsequenzen der Internationalisierung für Organisation und Management der Muttergesellschaft, in: Macharzina, K./Oesterle, M.-J., (Hrsg.), Handbuch Internationales Management, Wiesbaden 1997, S. 287-306.
- Friedrich, C.*: Auswahl und Vorbereitung eines internationalen Personalmanagement-einsatzes, in: Clermont, A./Schmeisser, W., (Hrsg.), Internationales Personalmanagement, München, 1997, S. 295-308.
- Fröhlich, A.*: Ost-West Joint Ventures, Baden Baden, 1991.
- Fröhlich, W./Maier, W.*: Personalmanagement – Perspektiven ins neue Jahrtausend, in: Maier, W./Fröhlich, W., (Hrsg.), Personalmanagement in der Praxis, Wiesbaden, 1991, S. 11-17.
- Fung, R. J.*: Organizational Strategies for cross-cultural Cooperation. Management of Personnel in International Joint Ventures in Hong Kong and China, Dissertation, Delft, 1995.
- Furnham, A./Bochner, S.*: Social Difficulty in a Foreign Culture: An Empirical Analysis of Culture Shock, in: Bochner, S. (Hrsg.), Cultures in Contact, Oxford, 1982, S. 161-198.
- Gabanyi, A. U.*: Revolutionen in Ostmitteleuropa, in: Osteuropa, 47. Jg., Heft 1, 1997, S. 3-25.
- Gärtner, W.*: Die Neugestaltung der Wirtschaftsverfassungen in Ostmitteleuropa, Berlin, 1996.
- Gareis, S. B.*: Gemeinsam für Stabilität in Europa, in: WeltTrends. Internationale Politik und vergleichende Studien. Deutschland und Polen, Nr. 13, Berlin, 1996, S. 37-51.

- Gaugler, E.*: Globalisierung - Folgen für die Aus- und Weiterbildung im Management, in: *Haller, M./Bleicher, K./Brauchlin, E./Pleitner, H.-J./Wunderer, R./Zünd, A.*, (Hrsg.), *Globalisierung der Wirtschaft*, Bern, Stuttgart, Wien, 1993, S. 301-318.
- Konsequenzen aus der Globalisierung der Wirtschaft für die Aus- und Weiterbildung im Management, in: *Schiemenz, B./Wurl, H.-J.* (Hrsg.), *Internationales Management*, Wiesbaden, 1994, S. 301-328.
- Geilhardt, T.*: Assessment-Center und Mitarbeiterportfolios als Bausteine einer strategischen Personalentwicklung, in: *Papmehl, A./Walsh, I.*, (Hrsg.), *Personalentwicklung im Wandel*, Wiesbaden, 1991, S. 252-261.
- Geringer, J. M.*: Ownership and Control in East-West Joint Ventures, in: *Culpan, R.* (Hrsg.), *Multinational Strategic Alliances*, New York, 1993, S. 203-220.
- Gertsen, M. C.*: Expatriate Selection and Training, in: *Luostarinen, R.*, (Hrsg.) *Dynamics of International Business*, Vol. 2, Helsinki, 1989, S. 1251-1281.
- Intercultural Competence and Expatriates, in: *International Journal of Human Resource Management*, 1. Jg., Heft 3, 1990, S. 341-362.
- Gibson, R.*: Zur Auswahl von Sprachen und interkulturellem Training, in: *Clermont, A./Schmeisser, W.*, (Hrsg.), *Internationales Personalmanagement*, München, 1997, S. 311-318.
- Glismann, H. H./Horn, H.-J./Nehring, S./Vaubel, R.*: Weltwirtschaftslehre. Eine problemorientierte Einführung. II. Weltwirtschaftspolitik, 3. überarb. und erw. Aufl., Göttingen 1987.
- Gorniak, J./Jerschina, J.*: Der Umgang mit Geld in polnischen Haushalten, in: *Glatzer, W.*, (Hrsg.), *Lebensverhältnisse in Osteuropa*, Frankfurt/M., 1996, S. 67-88.
- Grant, R. M.*: The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategic Formulation, in: *California Management Review*, Vol. 33, Heft 3, 1991, S. 114-135.
- Gronhaug, K./Nordhaug, O.*: International Human Resource Management: An Environmental Perspective, in: *The International Journal of Human Resource Management*, 3. Jg., Heft 1, 1992, S. 1-14.
- Großschädl, A.*: Die Auswahl von Mitarbeitern für den Auslandseinsatz: Aus der Praxis Bereichs "Öffentliche Kommunikationsnetze der Siemens AG, in: *Kühmann, T. M.*, (Hrsg.) *Mitarbeiterentsendung ins Ausland*, Göttingen, 1995, S. 73-84.
- Gummich, A.*: Rußland, in: *Deutsche Bank Research* (Hrsg.), *Osteuropa-Themen*, Nr. 107, Frankfurt, 1994.

- Gutberlet, G.*: Stimmungslage der Bevölkerung, in: Osteuropa-Perspektiven Jahrbuch 1997/98 Band 1, herausgegeben von Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH Informationsdienste und manager magazin Verlagsgesellschaft mbH, 1997, S. 91-98.
- Guth, W. D./Taguiri, R.*: Personal Values and Corporate Strategy, in: Harvard Business Review, 1965, S. 123-132.
- Gutmann, B.*: Gestaltung des Know-how-Transfers, in: Groenewald, H./Leblanc, B., (Hrsg.), Personalarbeit auf Marktwirtschaftskurs, Neuwied, Kriftel, Berlin, 1996, S. 97-106.
- Hahn, H.-H.*: Belastung oder Herausforderung, Stiftung Haus der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland, Bonn, (Hrsg.), Düsseldorf, 1996, S. 182-187.
- Hämisegger, K.*: Neue Formen des Auslandsengagement. Erhöhte Interdependenz in einer fragmentierten Weltwirtschaft, Bern, Frankfurt/M., New York, 1986.
- Halbach, A. J.*: Strukturwandel der deutschen Direktinvestitionen, in: ifo-Schnelldienst (Institut für Wirtschaftsforschung), 46.Jg., Heft 23, 1993, S. 18-22.
- Strukturwandel der deutschen Direktinvestitionen, in: ifo-Schnelldienst (Institut für Wirtschaftsforschung), 47.Jg., Heft 24, 1994, S. 18-21.
- Hall, E. T./Hall, M. R.*: Verborgene Signale, Hamburg, 1983.
- Hamilton, G./Adjubei, Y.*: Analysing the First Wave of Foreign Direct Investment to the Countries of Eastern Europe 1987-1990: Structures, Actors and Motives, in: Schenk, K.-E./Monkiewicz, J./Czege, W., von, (Hrsg.), New Dimensions in East-West Business Relations, Stuttgart, Jena, New York, 1991, S. 73-92.
- Hanel, U.*: Die Funktion des Personalwesens beim Übergang von der Plan- zur Marktwirtschaft, in: Schweickart, K./Witt, R., (Hrsg.), Systemtransformation in Osteuropa, Stuttgart, 1996, S. 95-106.
- Hanft, A./Küpper, W.*: Aufbruchstimmung in der Personalentwicklung. Ergebnisse einer Umfrage, in: Personalführung, Heft 3, 1992, S. 194-199.
- Hansén, S.-O.*: The Pros and Cons of concluding a Joint Venture, in: Hansén, S.-O./Kivikari, U., East-West Joint Ventures: Incentives and Disincentives, Turku, 1989, S. 3-20.
- Hauch-Fleck, M.-L.*: Blauäugig kalkuliert, in: Die Zeit, Nr. 44, Oktober, 1997, S. 31.
- Hausmann, H.*: Vor- und Nachteile der Kooperationen gegenüber anderen Internationalisierungsformen, in: Macharzina, K./Oesterle, M.-J., (Hrsg.), Handbuch Internationales Management, Wiesbaden, 1997, S. 459-474.
- Heenan, D. A./Perlmutter, H. V.*: Multinational organization development, Reading u.a., 1979.

- Heiduk, G./Wingender, P.*: Deutsch-Polnische Joint Ventures, herausgegeben von Heiduk, G./Ladyka, S./Misala, J./Wingender, P., Duisburger Volkswirtschaftliche Schriften, Band 10, Hamburg, 1991.
- Heinen, E.*: Beitrag A: Unternehmenskultur als Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre, in: Heinen, E., (Hrsg.), Unternehmenskultur, München, 1987, S. 1-48.
- Helms, G.*: Management von Joint Ventures, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB), 55. Jg., Heft 3, 1985, S. 290-295.
- Hendry, C.*: Human resource strategies for international growth, London and New York, 1994.
- Hentze, J.*: Personalwirtschaftslehre 1, 5. Aufl., Stuttgart, 1991.
- Hentze, J./Lindert, K.*: Manager im Vergleich. Daten aus Deutschland und Osteuropa. Arbeitssituation, Anforderungen und Orientierungen, Bern u.a., 1992.
- Hentze, J./Wiechers, R.*: East-West Joint Ventures: A Tool for Technology Transfer, in: Razvigorova, E./Wolf-Laudon, G., (Hrsg.), East-West Joint Ventures: The New Business Environment, Oxford, 1991, S. 225-241.
- Henzler, H. A.*: Die Globalisierung von Unternehmen im internationalen Vergleich, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB), o. Jg., Ergänzungsheft 2, 1992, S. 83-98.
- Herberg, H.*: Zur wirtschaftlichen Zusammenarbeit zwischen Deutschland und Polen, in: WeltTrends. Internationale Politik und vergleichende Studien. Deutschland und Polen, Nr. 13, Berlin, 1996, S. 89-99.
- Herbig, P. A./Kramer, H. E.*: Do's and Don'ts of Cross-Cultural Negotiations, in: Industrial Marketing Management, 21. Jg., Heft 4, 1992, S. 287-298.
- Herlinghaus, M./Stolzenburg, M.*: Management, in: Osteuropa-Perspektiven Jahrbuch 1995/96, herausgegeben von Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH Informationsdienste und manager magazin Verlagsgesellschaft mbH, 1995, S. 75-77.
- Herrmann, N.*: BMW mit Riesenschritten zum "Global Player". Die Welt im Kopf, Kulturen im Blick, in: Scholz, J. M. (Hrsg.), Internationales Change Management. Internationale Praxiserfahrungen bei der Veränderung von Unternehmen und Humanressourcen, Stuttgart, 1995, S. 225-239.
- Hesse, H.*: Internationale Wirtschaftsbeziehungen als Gegenstand der Ethik, in: Hesse, H., (Hrsg.), Wirtschaftswissenschaft und Ethik, Berlin, 1988, S. 195-214.
- Hilb, M.*: Entwicklungsphasen des multikulturellen Personalmanagements, in: Marr, R. (Hrsg.), Euro-strategisches Personalmanagement, Band 1, München, 1991, S. 111-120.

- The Challenge of Management Development in Western Europe in the 1990s, in: The International Journal of Human Resource Management, 3. Jg., Heft 3, 1992, S. 575-584.
- Hirn, W./Nölting, A.:* Flucht nach Osten, Manager Magazin, 24. Jg., Heft 3, 1994, S. 84-97.
- Hirsch, K.:* Reintegration von Auslandsmitarbeitern, in: Bergemann, N./Sorisseaux, A. L. J., (Hrsg.) Interkulturelles Management, Heidelberg, 1992, S. 285-298.
- Hoffmann, C. D.:* Die Personalpolitik der internationalen Unternehmung, herausgegeben von Sieber, E. H., Die internationale Unternehmung, Band 6, Meisenheim, 1973.
- Hoffmann, F.:* Erfassung, Bewertung und Gestaltung von Unternehmenskulturen. Von der Kulturtheorie zu einem anwendungsorientierten Ansatz, in: Zeitschrift Führung und Organisation (zfo), 58. Jg., Heft 3, 1989, S. 168-173.
- Hofstede, G.:* Culture's Consequences, International Differences in Work-Related Values, Beverly Hills, 1980.
- Cultures and Organizations, Glasgow, 1991.
- Die Bedeutung von Kultur und ihren Dimensionen im internationalen Management, in: Kumar, B./Haussmann, H. (Hrsg.), Handbuch der internationalen Unternehmenstätigkeit, München, 1992, S. 303-324.
- Die Bedeutung von Kultur und ihren Dimensionen im internationalen Management, in: Haller, M./Bleicher, K./Brauchlin, E./Pleitner, H.-J./Wunderer, R./Zünd, A., (Hrsg.), Globalisierung der Wirtschaft, Bern, Stuttgart, Wien, 1993, S. 127-192.
- Cultural Constraints in Management Theories, in: Noe, R. A./Hollenbeck, J. R./Gerhart, B./Wright, P. M. (Hrsg.), Readings in Human Resource Management, Boston u.a., 1994, S. 92-107.
- Holden, L.:* European Trends in Training and Development, in: The International Journal of Human Resource Management, 2. Jg., Heft 2, 1991, S. 113-131.
- Holtbrügge, D.:* Joint Ventures in der UdSSR: Privatkapitalistische Inseln oder inter-systemare Unternehmungskooperationen?, in: Außenwirtschaft, 44. Jg., Heft 3/4, 1989, S. 399-424.
- Westliche Hilfe ist kein Zauberelexier, in: Osteuropa, 42. Jg., Heft 1, 1992, S. 41-55
- Personalmanagement multinationaler Unternehmungen in Osteuropa, Wiesbaden, 1995.

- ("Anpassung"), Unternehmenskulturelle Anpassungsprobleme in deutsch-russischen Joint-Ventures, in: Journal for Eastern European Management Studies, 1. Jg., Heft 1, 1996, S. 7-27.
  - ("Beschaffung"), Beschaffung qualifizierter Mitarbeiter, in: Osteuropa-Perspektiven Jahrbuch 1996/97 Band 2, herausgegeben von Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH Informationsdienste und manager magazin Verlagsgesellschaft mbH, 1996, S. 75-78.
- Holz, D.-U.*: Aktuelle Wirtschaftsentwicklung und bilaterale Wirtschaftsbeziehungen Tschechoslowakei, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH, Informationsdienste (Hrsg.), Osteuropa-Perspektiven, 2. Aufl. 1992, S. 59-63.
- Stand der Reformen/Wirtschaftsentwicklung, in: Osteuropa-Perspektiven Jahrbuch 1996/97 Band 1, herausgegeben von Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH Informationsdienste und manager magazin Verlagsgesellschaft mbH, 1996, S. 6-11.
  - Stand der Reformen/Wirtschaftsentwicklung, in: Osteuropa-Perspektiven Jahrbuch 1997/98 Band 1, herausgegeben von Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH Informationsdienste und manager magazin Verlagsgesellschaft mbH, 1997, S. 6-12.
- Holz, D.-U./Sach, V.*: Deutschland als Partner der Reformstaaten, in: Osteuropa-Perspektiven Jahrbuch 1996/97 Band 1, herausgegeben von Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH Informationsdienste und manager magazin Verlagsgesellschaft mbH, 1996, S. 15-16.
- Deutschland als Partner der Reformstaaten, in: Osteuropa-Perspektiven Jahrbuch 1997/98 Band 1, herausgegeben von Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH Informationsdienste und manager magazin Verlagsgesellschaft mbH, 1997, S. 13-14.
- Hummel, T. R.*: Qualifikationsanforderungen und -profile von Euro-Managern, in: Marr, R. (Hrsg.), Euro-strategisches Personalmanagement, Band 1, München, 1991, S. 197-218.
- Internationale Personalentwicklung, Grundlagen und Perspektiven, in: Zeitschrift Führung und Organisation (zfo), 62. Jg., Heft 3, 1993, S. 156-161.
- Hunt, J. W.*: Applying American Behavioral Science: Some Cross-Cultural Problems, in: Organizational Dynamics, 10. Jg., Heft 1, 1981, S. 55-62.
- Ihrig, F.*: Ost-West Joint Ventures - Bestandsaufnahme und historische Entwicklung, in: Zentes, J. (Hrsg.): Ost-West Joint Ventures, Stuttgart, 1992, S. 25-57.
- Jacobsen, H.-A.*: Deutschland und Polen 1949-1989, in: Annäherungen Deutsche und Polen 1945-1995, Stiftung Haus der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland, Bonn, (Hrsg.), Düsseldorf, 1996, S. 79-96.



- Jaeger, A. M.:* Organization Development and National Culture: Where's the fit?, in: Academy of Management Review, 11. Jg., Heft 1, 1986, S. 178-190.
- Jasiewicz, K.:* Zwischen Einheit und Teilung: Politische Orientierungen der Polen in den 80er Jahren, in: Meyer, G./Ryszka, F., (Hrsg.) Die politische Kultur Polens, Tübingen, 1989, S. 141-171.
- Jermakowicz, W.:* Foreign Direct Investment in Poland - Ausländische Direktinvestitionen in Polen, in: Friedrich, P./Tkaczynski, J. W., (Hrsg.), Auslandsinvestitionen in Polen, Berlin, 1995, S. 39-56.
- Jochmann, W.:* Unternehmenskultur und Internationalität, in: Scholz, J. M. (Hrsg.), Internationales Change Management. Internationale Praxiserfahrungen bei der Veränderung von Unternehmen und Humanressourcen, Stuttgart, 1995, S. 19-37.
- Jönck, U.:* Führungskräfte-Transfer in regionalisierten Weltkonzernen, in: Macharzina, K./Wolf, J. (Hrsg.), Handbuch Internationales Führungskräfte-Management, Stuttgart u.a., 1996, S. 113-125
- Jöstingmeier, B.:* Zur Unternehmensethik international tätiger Unternehmen, Göttingen, 1994.
- Juchler, J.:* Machtwechsel - Präsidentschaftswahlen in Polen, in: Osteuropa, 46. Jg., Heft 3, 1996, S. 267-283.
- Politische Polarisierung in Polen, in: Osteuropa, 47. Jg., Heft 4, 1997, S. 315-326.
- Jungnickel, R.:* Die Internationalisierung deutscher Unternehmen - Stand und Perspektiven, in: Kumar, B./Haussmann, H. (Hrsg.), Handbuch der internationalen Unternehmenstätigkeit, München, 1992, S. 45-70.
- Kalinowski, T.:* Chancen und Probleme der Gründung von Joint Ventures mit Hilfe staatlicher und kommunaler Unternehmen oder bestehender Joint Ventures, in: Friedrich, P./Tkaczynski, J. W., (Hrsg.), Auslandsinvestitionen in Polen, Berlin, 1995, S. 111-118.
- Kalka, P.:* Deutsche Investitionen in Polen, in: WeltTrends. Internationale Politik und vergleichende Studien. Deutschland und Polen, Nr. 13, Berlin, 1996, S. 78-88.
- Kammel, A.:* Internationaler Personaleinsatz in multinationalen Unternehmen, in: Das Wirtschaftsstudium (WISU), 21. Jg., Heft 3, 1992, S. 179-184.
- Ansatzpunkte und Instrumente der internationalen Führungskräfteentwicklung, in: Das Wirtschaftsstudium (WISU), 23. Jg., Heft 7, 1994, S. 603-609.
- Kammel, A./Paul, S.:* "Re-Entry": Aufgabe des Personalmanagements multinationaler Unternehmen, in: Personal, 45. Jg., Heft 10, 1993, S. 450-454.
- Kammel, A./Teichelmann, D.:* Internationaler Personaleinsatz, München, 1994.

- Kasperson, C. J./Dobrzynski, M.*: Training and Development for a Market Economy The Case of Poland, in: in: Culpan, R./Kumar, B. N., Transformation Management in Postcommunist Countries: Organizational Requirements for a Market Economy, Westport, 1995, S. 119-137.
- Kaufmann, F./Menke, A.*: Direktinvestitionen und ihre Beschäftigungseffekte: Eine empirische Analyse mittelständischen Engagements in den Visegrád-Staaten, in: Osteuropa-Wirtschaft, 42. Jg., Heft 2, 1997, S. 101-113.
- Keller, E.*, von: Management in fremden Kulturen, Bern, Stuttgart, 1982.
- Kenter, M./Welge, M.*: Die Reintegration von Stammhausdelegierten - Ergebnisse einer explorativen empirischen Untersuchung, in: Dülfer, E. (Hrsg.), Personelle Aspekte im internationalen Management, Berlin, 1983, S. 173-200.
- Kerber, S. J.*: Zum Ethos von Führungskräften. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in: Steinmann, H./Löhr, A. (Hrsg.), Unternehmensethik, Stuttgart, 1989, S. 273-283.
- Kiechl, R./Kopper, E.*: Führungskräfte in fremden Kulturen, in: Strutz, H./Wiedemann, K., (Hrsg.): Internationales Personalmarketing, Wiesbaden, 1992, S. 111-123.
- Kienbaum, J.*: Personalpolitik Ausland, in: Burens, P.-C., Handbuch Auslandseinsatz, Heidelberg, 1984, S. 13-35.
- Kiepe, K./Habermann, T.*: Entsendung von Mitarbeitern ins Ausland, Heidelberg, 1984.
- Kiezun, W.*: Management in Socialist Countries. USSR and Central Europe, Berlin/New York, 1991.
- Kirsch, J.*: Personalentwicklung im Ost-West-Vergleich, Wiesbaden, 1991.
- Personalentwicklung in Betrieben der Republik Polen, in: Personalführung, o. Jg., Heft 3, 1992, S. 209-210.
- Kitterer, B. H. J.*: Gesetze, Politik und Institutionen zur Förderung von Kooperationen und Direktinvestitionen im Ausland, in: Kumar, B./Haussmann, H. (Hrsg.), Handbuch der internationalen Unternehmenstätigkeit, München, 1992, S. 159-174.
- Klimecki, R. G.*: Mitarbeiterführung in fremden Kulturen, in: Macharzina, K./Wolf, J. (Hrsg.), Handbuch Internationales Führungskräfte-Management, Stuttgart u.a., 1996, S. 337-352.
- Klingspor, G.*: Nur 5 Prozent der deutschen Netto-Transfer-Leistungen gehen nach Polen, in: Dialog - Magazin für Deutsch-Polnische Verständigung, Düsseldorf, 1992, o. S.

- Klink, M. van der/Mulder, M.*: Human Resource Development and staff flow policy in Europe, in: Harzing, A.-W./Ruyssveldt, J. van, (Hrsg.), *International Human Resource Management*, London, Thousand Oaks New Delhi, 1995, S. 156-178.
- Klös, H.*: Privatisierung: Zwischenbilanz und Tendenzen, in: Institut der deutschen Wirtschaft, Köln (Hrsg.), *Osteuropa auf dem Weg in die Marktwirtschaft*, Köln, 1993, S. 48-67.
- Klöver, B.*: Beziehungen zu internationalen Organisationen, in: *Osteuropa-Perspektiven Jahrbuch 1995/96*, herausgegeben von Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH Informationsdienste und manager magazin Verlagsgesellschaft mbH, 1995, S. 18-21.
- Klöver, B./Sach, V.*: Rahmenbedingungen für ausländische Investoren im Überblick, in: *Osteuropa-Perspektiven Jahrbuch 1995/96*, herausgegeben von Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH Informationsdienste und manager magazin Verlagsgesellschaft mbH, 1995, S. 22-28.
- Knapp, K.*: Interpersonale und interkulturelle Kommunikation, in: Bergemann, N./Sorisseaux, A. L. J., (Hrsg.), *Interkulturelles Management*, Heidelberg, 1992, S. 59-80.
- Knyphausen, D.* zu: "Why are Firms different?", in: *Die Betriebswirtschaft (DBW)*, 53. Jg., Heft 6, 1993, S. 771-792.
- Köglmayr, H.-G.*: Die Auslandsorientierung von Managern als strategischer Erfolgsfaktor, Berlin, 1990.
- Költgen, M.*: Marketingstrategien für das Zentral- und Osteuropageschäft von Kraft Jacobs Suchard, in: Clermont, A./Schmeisser, W., (Hrsg.), *Internationales Personalmanagement*, München, 1997, S. 213-220.
- Kompa, A.*: Personalbeschaffung und Personalauswahl, 2., durchges. Aufl., Stuttgart, 1989.
- Körting, M.*: Hochzeit - und dann? Integration der Unternehmenskulturen nach Unternehmenszusammenschlüssen, in: *Personalführung*, o. Jg., Heft 4, 1989, S. 371-376.
- Kothari, V./Helling, A.*: Internationales Management Training der Henkel-Gruppe - Geschichte, Erfahrungen und Visionen, in: Scholz, J. M. (Hrsg.), *Internationales Change Management. Internationale Praxiserfahrungen bei der Veränderung von Unternehmen und Humanressourcen*, Stuttgart, 1995, S. 161-200.
- Kowalik, T.*: The Great Transformation and Privatization, in: Bryant, C. G. A./Mokrzycki, E., *The New Great Transformation?*, London und New York, 1994.

- Kowalski, J. S.*: Wirtschaftsentwicklung in Polen - Chancen für westliche Investoren, in: Friedrich, P./Tkaczynski, J. W., (Hrsg.), *Auslandsinvestitionen in Polen*, Berlin, 1995, S. 25-38.
- Kozdroj-Schmidt, A./Fleet, Van, D. D.*: Learning from Mismanagement in Polish Organizations, in: Culpan, R./Kumar, B. N., *Transformation Management in Postcommunist Countries: Organizational Requirements for a Market Economy*, Westport, 1995, S. 29-46.
- Kozminski, A. K.*: Looking Ahead: Skills and Competences in the New Europe, in: Sattelberger, T. (Hrsg.), *Human Resource Managment im Umbruch*, Wiesbaden 1996, S. 349-362.
- Krähe, H./Koeppel, K.*: Kommunikationstraining und Persönlichkeitsentwicklung, in: Voß, B., (Hrsg.) *Kommunikations- und Verhaltenstrainings*, 2. Auflage, Göttingen, 1996, S. 125-135.
- Kreikebaum, H.*: Europäisierungsstrategien und interkulturelles Management, in: Scholz, C./Zentes, J., (Hrsg.), *Strategisches Euro-Management*, Stuttgart, 1995, S. 73-86.
- Kresser, R.*: Personalwirtschaftliche Probleme internationaler Unternehmungen, dargestellt am Beispiel des Hauses Siemens, in: Borrmann, W. A., *Managementprobleme internationaler Unternehmungen*, Wiesbaden, 1970, S. 107-145.
- Kressler, H.*: Human Ressource Management im internationalen Unternehmen, in: Strutz, H./Wiedemann, K., (Hrsg.): *Internationales Personalmarketing*, Wiesbaden, 1992, S. 25-37.
- Krieger, W.*: Internationale Mobilität und Transferbedingungen, in: Strutz, H./Wiedemann, K., (Hrsg.): *Internationales Personalmarketing*, Wiesbaden, 1992, S. 317-328.
- Krippel, S./Vennen, R./Warrlich, K./Reusch, M./Ludwig, P./Basten, J.*: Strategien der Auslandsentsendung für Führungskräfte, in: Harges, H.-D./Wächter, H. (Hrsg.), *Personalmanagement in Europa*, Wiesbaden 1993, S. 151-222.
- Kromrey, H.*: Empirische Sozialforschung: Modelle und Methoden der Datenerhebung und Datenauswertung, 4. durchges. Aufl., Opladen, 1990.
- Krulis-Randa, J. S.*: Strategisches Denken im Personalbereich, in: Scholz, C./Djarrahzadeh, M., (Hrsg.), *Strategisches Personalmanagement*, Stuttgart, 1995, S. 19-34.
- Krystek, U./Zur, E.*: Unternehmenskultur, Strategie und Akquisition, in: Krystek, U./Zur, E. (Hrsg.), *Internationalisierung*, Berlin Heidelberg, 1997, S. 497-526.

- Krzeminski, A.*: Deutsch-polnische Nachbarschaft als Gewinn und gegenseitige Befruchtung, in: Polen und Deutschland Nachbarn in Europa, Lizenzausgabe der Niedersächsischen Landeszentrale für politische Bildung, Schwalbach/Ts., 1996, S. 34-44.
- Kühlmann, T. M.*: Die Auslandsentsendung von Fach- und Führungskräften: Eine Einführung in die Schwerpunkte und Ergebnisse der Forschung, in: Kühlmann, T. M., (Hrsg.) Mitarbeiterentsendung ins Ausland, Göttingen, 1995, S. 1-30.
- Kühlmann, T. M./Stahl, G. K.*: Die Wiedereingliederung von Mitarbeitern nach einem Auslandseinsatz: Wissenschaftliche Grundlagen, in: Kühlmann, T. M., (Hrsg.) Mitarbeiterentsendung ins Ausland, Göttingen, 1995, S. 177-216.
- Kuin, P.*: The Magic of multinational Management, in: Harvard Business Review, Nov./Dec., 1972, S. 89-97.
- Kukalis, S./Jungemann, M.*: Strategic Planning for a Joint Venture, in: Long range Planning, 28. Jg., Heft 3, 1995, S. 46-57.
- Kumar, B. N.*: Joint Ventures, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt), 4. Jg., Heft 6, 1975, S. 257-263.
- Deutsche Unternehmen in den USA, Wiesbaden, 1987.
  - Interkulturelle Managementforschung, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt), 17. Jg., Heft 8, 1988, S. 389-394.
  - Unternehmensethik im Kontext internationaler Unternehmensführung, in: Steinmann, H./Löhr, A. (Hrsg.), Unternehmensethik, Stuttgart, 1989, S. 215-231.
  - ("Wettbewerbsstrategien"), Globale Wettbewerbsstrategien für den Europäischen Binnenmarkt, in: Haller, M./Bleicher, K./Brauchlin, E./Pleitner, H.-J./Wunderer, R./Zünd, A., (Hrsg.) Globalisierung der Wirtschaft, Bern, Stuttgart, Wien, 1993, S. 49-77.
- Kumar, B. N./Karlshaus, M.*: Auslandseinsatz und Personalentwicklung, in: Zeitschrift für Personalforschung (ZfP), 6. Jg., Heft 1, 1992, S. 59-74.
- Kunsteck, R./Schwarz, J.*: Personalauswahl unter Berücksichtigung des Assessment-Center-Ansatzes, in: Maier, W./Fröhlich, W., Personalmanagement in der Praxis, Wiesbaden 1991, S. 79-84.
- Kunz, P./Meiser, B.*: Wind of Change (I.), in Personalführung, 27. Jg., Heft 4, 1994, S. 328-335.
- Kutschker, M.*: Die Wahl der Eigentumsstrategie der Auslandsniederlassung in kleinen und mittleren Unternehmen, in: Kumar, B./Haussmann, H. (Hrsg.), Handbuch der internationalen Unternehmenstätigkeit, München, 1992, S. 497-530.

- Dynamische Internationalisierungsstrategie, in: Engelhard, J./Rehugler, H., (Hrsg.), Strategien für nationale und internationale Märkte, Wiesbaden, 1994, S. 221-248.
- Laier, R.*: Privatisierung in der Transformationsstrategie: Lehren aus der Privatisierungspolitik in Polen und Ostdeutschland für andere Reformländer, in: Osteuropa-Wirtschaft, 41. Jg., Heft 2, 1996, S. 106-128.
- Lambsdorff, O. Graf*: Wirtschaftspolitische Perspektiven Osteuropa, in: Benkenstein, M./Richter, H.-J./Rüland, J./Schröder, J., (Hrsg.), Osteuropa im Umbruch, Wiesbaden, 1995, S. 29-44.
- Lang, R.*: Wandel von Unternehmenskulturen in Ostdeutschland und Osteuropa - Offene Fragen und Problemfelder der Forschung, in: Lang, R., (Hrsg.), Wandel von Unternehmenskulturen in Ostdeutschland und Osteuropa, II. Chemnitzer Ostforum, München und Mering, 1996, S. 7-22.
- Janir, Z.*: Educating for Democratizing Behavior in an Intercultural Context, in: International Journal of Intercultural Relations, Vol. 15, Heft 3, 1991, S. 327-343.
- Laukmann, T.*: Personalentwicklung in strategischen Geschäftseinheiten, in: Papmehl, A./Walsh, I. (Hrsg.), Personalentwicklung im Wandel, Wiesbaden, 1991, S. 18-32.
- Laurent, A.*: A Cultural View about Organizational Change, in: Evans, P./Doz, Y./Laurent, A., Human Resource Management in International Firms, London, 1989, S. 83-94.
- Lawrence, P./Vlachoutsicos, C.*: Joint Venture I, Russen müssen ans Ruder, in: Harvard Business manager, 15. Jg., Heft 3, 1993, S. 9-17.
- Liessmann, K.*: Joint Venture erfolgreich organisieren und managen, München, 1990.
- Lindert, K.*: Führungskonzeptionen im Wandel - Eine interkulturelle und intertemporale Studie - Gemeinsamkeiten und Unterschiede west- und osteuropäischer Führungskräfte, in: Lang, R., (Hrsg.), Wandel von Unternehmenskulturen in Ostdeutschland und Osteuropa, II. Chemnitzer Ostforum, München und Mering, 1996, S. 91-106.
- Linton, R.*: Gesellschaft, Kultur und Individuum, Frankfurt/M., 1974.
- Lippert, B.*: Deutschlands spezielles Interesse an der polnischen EU-Mitgliedschaft, in: Franzmeyer, F./Weise, C., (Hrsg.), Polen und die Osterweiterung der europäischen Union, Berlin, 1996, S. 120-139.
- Listwan, T.*: Betriebliches Personalwesen in Polen im gesellschaftlichen und ökonomischen Wandel, in: Personal, 45. Jg., Heft 10, 1993, S. 460-463.

- Löffler, B.:* Das westdeutsche Polenbild – einige Stereotype und notwendige Korrekturen in der Perzeption eines »fernen« Nachbarn, in: Meyer, G./Ryszka, F., (Hrsg.) Die politische Kultur Polens, Tübingen, 1989, S. 307-328.
- Lorange, P./Probst, G.:* Effective Strategic Planning in the multinational Corporation, in: Bartlett, C. A./Doz, Y./Hedlund, G., (Hrsg.), Managing the Global Firm, London and New York, 1990, S. 144-163.
- Lyles, M. A./Baird, I. S.:* Performance of International Joint Ventures in Two Eastern European Countries: The Case of Hungary and Poland, in: Management International Review, 34. Jg., Heft 4, Wiesbaden, 1994, S. 313-329.
- Macharzina, K.:* ("Internationaler Transfer, Heft 3"), Internationaler Transfer von Führungskräften, in: Zeitschrift für Personalforschung (ZfP), 6. Jg., Heft 3, 1992, S. 366-384.
- ("Internationalisierung") Internationalisierung und Organisation, in: Zeitschrift Führung und Organisation (zfo), 61. Jg., Heft 1, 1992, S. 4-11.
  - ("Organisation"), Organisation der internationalen Unternehmensaktivität, in: Kumar, B./Haussmann, H. (Hrsg.), Handbuch der internationalen Unternehmenstätigkeit, München, 1992, S. 591-608.
  - ("Steuerung von Auslandsgesellschaften"), Steuerung von Auslandsgesellschaften bei Internationalisierungsstrategien, in: Haller, M./Bleicher, K./Brauchlin, E./Pleitner, H.-J./Wunderer, R./Zünd, A., (Hrsg.), Globalisierung der Wirtschaft, Bern, Stuttgart, Wien, 1993, S. 77-110.
  - Interkulturelle Perspektiven einer management- und führungsorientierten Betriebswirtschaftslehre, in: Wunderer, R., (Hrsg.), Betriebswirtschaftslehre als Management- und Führungslehre, Stuttgart, 1994, S. 265-283.
- Macharzina, K./Oesterle, M.-J.:* Internationalisierung und Organisation unter besonderer Berücksichtigung europäischer Entwicklungen, in: Scholz, C./Zentes, J., (Hrsg.), Strategisches Euro-Management, Stuttgart, 1995, S. 203-226.
- Bestimmungsgrößen und Mechanismen der Koordination von Auslandsgesellschaften, in: Macharzina, K./Oesterle, M.-J., (Hrsg.), Handbuch Internationales Management, Wiesbaden, 1997, S. 609-640.
- Macharzina, K./Wolf, J.:* Internationales Führungskräfte-Management und strategische Unternehmenskoordination - Kritische Reflexionen über ein ungeklärtes Beziehungssystem, in: Macharzina, K./Wolf, J. (Hrsg.), Handbuch Internationales Führungskräfte-Management, Stuttgart u.a., 1996, S. 29-63.
- Maciejko, R.:* Joint Ventures in Poland, in: Razvigorova, E./Wolf-Laudon, G., (Hrsg.), East-West Joint Ventures: The New Business Environment, Oxford, 1991, S. 115-139.



- Maderthaner, W.:* Personalmarkt, Personalauswahl und Personalführung in Osteuropa, in: Strutz, H./Wiedemann, K., (Hrsg.): Internationales Personalmarketing, Wiesbaden, 1992, S. 193-209.
- Mahoney, J. T./Pandian, J.:* The Resource-based view within the Conversation of Strategic Management, in: Strategic Management Journal, Vol. 13, Heft 13, 1992, S. 363-380.
- Maier, W./Fröhlich, W.:* Neue Aufgaben im Personalbereich, in: Gablers Magazin, 5. Jg., Heft 2, 1991, S. 18-20.
- Malachowski, W.:* Polen auf dem Weg in die Mitgliedschaft in der Europäischen Union, in: Franzmeyer, F./Weise, C., (Hrsg.), Polen und die Osterweiterung der europäischen Union, Berlin, 1996, S. 40-59.
- Marr, R.:* Strukturelle und prozessuale Ansätze zur Entwicklung und Gestaltung von Unternehmenskulturen, in: Lang, R., (Hrsg.), Wandel von Unternehmenskulturen in Ostdeutschland und Osteuropa, II. Chemnitzer Ostforum, München und Mering, 1996, S. 271-284.
- Maslow, A. H.:* Eine Theorie der menschlichen Motivation, in: Ackermann, K.-F./Reber, G. (Hrsg.), Personalwirtschaft, Stuttgart, 1981, S. 154-160.
- Matenaar, D.:* Organisationskultur und organisatorische Gestaltung, Berlin, 1983.
- Mayo, A.:* Internationales Personalentwicklung in einem Unternehmen der Informations-Technologie - Erfahrungen von ICL, in: Scholz, J. M. (Hrsg.), Internationales Change Management. Internationale Praxiserfahrungen bei der Veränderung von Unternehmen und Humanressourcen, Stuttgart, 1995, S. 183-200.
- Mayrhofer, W.:* Ethnozentrische Personaleinsatzstrategie im vereinten Europa? Plädoyer für einen 'rückständigen' Ansatz, in: Marr, R. (Hrsg.), Euro-strategisches Personalmanagement, Band 1, München, 1991, S. 121-145.
- Mayring, P.:* Qualitative Inhaltsanalyse, Weinheim, 5. Auflage, 1995.
- Medrano-Kreidler, M.:* Bedingungen für das Wohlbefinden von Mitarbeitern bei Auslandseinsätzen, Frankfurt, 1995.
- Meffert, H.:* Implementierungsprobleme globaler Strategien, in: Welge, M. K., (Hrsg.), Globales Management, Stuttgart, 1990, S. 93-116.
- Meffert, H./Pues, C.:* Markterschließungsstrategien in Osteuropa - Stand und Perspektiven, in: Benkenstein, M./Richter, H.-J./Rüland, J./Schröder, J., (Hrsg.), Osteuropa im Umbruch, Wiesbaden, 1995, S. 47-86.
- Timingstrategien des internationalen Markteintritts, in: Macharzina, K./Oesterle, M.-J., (Hrsg.), Handbuch Internationales Management, Wiesbaden, 1997, S. 253-266.

- Meissner, H.-G.*: Zielkonflikte in internationalen Joint Ventures, in: Pausenberger, E., (Hrsg.), Internationales Management, Stuttgart, 1981, S. 129-137.
- Marketingstrategien im gemeinsamen europäischen Markt, in: Brauchlin, E., (Hrsg.), Die Vollendung des EG-Binnenmarktes, Stuttgart, 1990, S. 5-22.
  - Eintrittsstrategien auf west- und osteuropäischen Märkten, in: Scholz, C./Zentes, J., (Hrsg.), Strategisches Euro-Management, Stuttgart, 1995, S. 115-133.
- Mendenhall, M./Oddou, G.*: The Dimensions of Expatriate Acculturation: A Review, in: Academy of Management Review, 10. Jg., Heft 1, 1985, S. 39-47.
- Miller, D./Shamsie, J.*: The Resource-based View of the Firm in two Environments: The Hollywood Film Studios from 1936 to 1965, in: Academy of management Journal, Vol. 39, Heft 3, 1996, S. 519-543.
- Minderlein, M.*: Industrieökonomik und Strategieforschung, in: Managementforschung 3, herausgegeben von Staehle, W. H./Sydow, J., 1993, S. 157-201.
- Mizsei, K.*: Die Wiedergeburt des Privatsektors in Mittel- und Osteuropa. Ein Überblick unter besonderer Berücksichtigung Ungarns und Polens, in: Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Ostmitteleuropa Studien 17, Transformation der Eigentumsordnung im östlichen Mitteleuropa, 1991, S. 41- 58.
- Mölleney, M./Schwarz, I.*: Globale Ausrichtung des Personalmanagements am Beispiel des Marketingressorts der Deutschen Lufthansa AG, in: Clermont, A./Schmeisser, W., (Hrsg.), Internationales Personalmanagement, München, 1997, S. 395-409.
- Monka, D.*: Auslandseinsatz als Instrument der Personalentwicklung, in: Strutz, H./Wiedemann, K., (Hrsg.): Internationales Personalmarketing, Wiesbaden, 1992, S. 85-94.
- Moran, R. T./Harris, P. R.*: Managing Cultural Synergy, Houston u. a., 1982.
- Mroczkowski, T./Sood, J./Grabowski, M./Kulawczuk, P.*: Private-Sector development in Poland: Cases from Service Industries, in: Culpán, R./Kumar, B. N., Transformation Management in Postcommunist Countries: Organizational Requirements for a Market Economy, Westport, 1995, S. 199-215.
- Müller, H.-P.*: Umdenken bei der Programmgestaltung: Managerkurse bereiten Frustration, in: Osteuropa-Wirtschaft, 38. Jg., Heft 2, 1993, S. 109-114.
- Müller, S./Kornmeier, M.*: Motive und Unternehmensziele als Einflußfaktoren der einzelwirtschaftlichen Internationalisierung, in: Macharzina, K./Oesterle, M.-J., (Hrsg.), Handbuch Internationales Management, Wiesbaden 1997, S. 71-101.
- Müller-Koch, U.*: Rationalität & Subjektivität in den Sozialwissenschaften, Würzburg, 1991.

- Müller-Stewens, G./Lechner, C.: Unternehmensindividuelle und gastlandbezogene Einflußfaktoren der Markteintrittsform, in Macharzina, K./Oesterle, M.-J., (Hrsg.), Handbuch Internationales Management, Wiesbaden 1997, S. 231-252.
- Napier, N. K./Peterson, R. B.: Expatriate Re-Entry: What Do Repatriates Have to Say?, in: Human Resource Planning, Vol. 14, Heft 1, 1991, S. 19-28.
- Neumann, M.: Öffnung nach Osteuropa - Gefahr oder Chancen für die deutsche Wirtschaft, in: Benkenstein, M./Richter, H.-J./Rüland, J./Schröder, J., (Hrsg.), Osteuropa im Umbruch, Wiesbaden, 1995, S. 113-132.
- Niederhofer, H./Held, L.: Vorbereitung von Entsendungskandidaten bei der BMW AG, in: Macharzina, K./Wolf, J. (Hrsg.), Handbuch Internationales Führungskräfte-Management, Stuttgart u.a., 1996, S. 323-336.
- Nowak, S.: Die polnische Gesellschaft in den 80er Jahren – Versuch einer Diagnose des gesellschaftlichen Bewußtseins, in: Meyer, G./Ryszka, F., (Hrsg.) Die politische Kultur Polens, Tübingen, 1989, S. 70-104.
- Oberg, K.: Cultural shock: Adjustment to a New Cultural Environments, in: Practical Anthropology, o. Jg., Heft 7, 1960, S. 177-182.
- Oddou, G. R.: Managing Your Expatriates: What the Successful Firms Do, in: Human Resource Planning, 14. Jg., Heft 4, 1991, S. 301-308.
- Oechsler, W. A.: Strategisches Human Resource Management im Kontext der industriellen Beziehungen, in: Engelhard, J./Rehkugler, H., (Hrsg.), Strategien für nationale und internationale Märkte, Wiesbaden, 1994, S. 35-61.
- Personal und Arbeit, 6. völlig überarbeitete und erweiterte Auflage, München, Wien, 1997.
- Ohmae, K.: Die Macht der Triade, Wiesbaden, 1985.
- Olesky, J.: Polen und Deutschland im neuen Europa, in: Oldenburger Universitätsreden Nr. 62, herausgegeben von Busch, F. W./Havekost, H., Oldenburg, 1994, S. 7-16.
- Olgilvie, E.: Die Kulturperspektive von Unternehmungen, in: Wiendieck, G., (Hrsg.), Kölner Arbeiten zur Wirtschaftspsychologie, Frankfurt/M., 1992.
- Olie, R.: The 'Culture' Factor in Personnel and Organization Policies, in: Harzing, A.-W./Ruyseveldt, J. van, (Hrsg.), International Human Resource Management, London, Thousand Oaks New Delhi, 1995, S. 124-143.
- Ondrack, D.: International Transfers of Managers in North American and European MNEs, in: Journal of International Business Studies, Herbst 1985, S. 1-19.

- Oppenländer, K. H.*: Direktinvestitionen und Internationalisierung der deutschen Wirtschaft, in: Kumar, B./Haussmann, H. (Hrsg.), Handbuch der internationalen Unternehmenstätigkeit, München, 1992, S. 35-44.
- Oschlies, W.*: Tschechen, Polen, Deutsche 1990-1996, Teil II: Stereotype und Realitäten, Berichte des Bundesinstituts für ostwissenschaftliche und internationale Studien Nr. 23, Köln, 1996.
- Osterloh, M.*: Unternehmensethik Unternehmenskultur, in: Maier, W./Fröhlich, W., (Hrsg.), Personalmanagement in der Praxis, Wiesbaden, 1991, S. 18-29.
- o. V.*: Ost-West Joint Ventures auf dem Prüfstand, Eschenbach, R./Horak, C./Plasonig, G., (Hrsg.), Praxisfälle der betriebswirtschaftlichen Unternehmensführung, Band 7, Wien, 1989.
- ("Jahrbuch Ost-Wirtschafts-Report") Jahrbuch Ost-Wirtschafts-Report, Hrsg.: The Economist Intelligence Unit, Wien, und Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH, Düsseldorf, 1991.
  - ("Investitions- und Kooperationsführer"), Investitions- und Kooperationsführer Polen, herausgegeben vom Ost-Ausschuß der Deutschen Wirtschaft. In Zusammenarbeit mit Bundesministerium für Wirtschaft, Köln, 1991.
  - ("Polen"), Polen - Wirtschaftspartner und Entwicklungsland, in: Frankfurter Brief für Unternehmensführung, Juni 1991, S. 17-19.
  - ("Akademie"), Akademie schult Firmengründer, Banker und Ökologen in Polen, in: management morgen, Heft 1, 1992, S. 9-10.
  - "Führungskräfte fehlen ", 500000 Führungskräfte fehlen: Westen bildet Manager im Osten, in: Die Welt, Berufs Welt, Stellenmarkt für Führungskräfte, vom 07.03.1992, S. 1.
  - ("iwd, Nr. 34"), Kleinvieh macht auch Mist, in: Institut der deutschen Wirtschaft - iwd (Hrsg.), Nr. 34, 1992, S. 6-7.
  - ("Suche nach Know-how"), Auf der Suche nach Know-how, in: Institut der deutschen Wirtschaft - iwd (Hrsg.), Nr. 29, 16.07.1992, S. 2.
  - ("Labour Market in Poland"), The Labour Market in Poland, herausgegeben vom OECD (Organisation for Economic Cooperation and Development, Centre for Co-operation with the Economies in Transition, CCET), Paris, 1993.
  - ("Osteuropa-Perspektiven"), Osteuropa-Perspektiven, Hrsg. Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH Informationsdienste und manager magazin Verlagsgesellschaft mbH, Frankfurt, 1993.

- ("Ostwirtschaftsreport"), Ostwirtschaftsreport, Märkte und Chancen in Osteuropa 1993, Hrsg.: The Economist Intelligence Unit, Wien, und Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH, Düsseldorf, 1993.
- ("Bundesministerium"), Das Bundesministerium für Bildung und Wissenschaft als Partner der mittel- und osteuropäischen Länder, in: Deutsches Institut für Bildung und Wissen (IBW), Heft 4, 1993, S. 45-49.
- ("Bessere Rahmenbedingungen"), Die deutschen Unternehmen wünschen sich bessere Rahmenbedingungen, in: Handelsblatt, Düsseldorf vom 26.3.1993, o. S..
- ("Polen Ihr Geschäftspartner"), Polen Ihr Geschäftspartner, Warschau, 1993.
- ("iwd, Nr. 43"), Fit für den Wettbewerb, in: Institut der deutschen Wirtschaft - iwd (Hrsg.), Nr. 43, 1994, S. 6-7.
- "iwd, Nr. 14"), Attraktiv fürs Ausland, in: Institut der deutschen Wirtschaft - iwd (Hrsg.), Nr. 14, 1995, S. 6-7.
- ("iwd, Nr. 41"), Erfolgreiche Aufholjagd, in: Institut der deutschen Wirtschaft - iwd (Hrsg.), Nr. 41, 1995, S. 8.
- ("Osteuropa auf Reformkurs/1995"), Osteuropa auf Reformkurs: Polen, Deutsche Bank Research (Hrsg.), Heft 15, 1995.
- ("Osteuropa auf Reformkurs/1996"), Osteuropa auf Reformkurs: Polen, Deutsche Bank Research (Hrsg.), Heft 19, 1996.
- ("iwd, Nr. 40"), Viel Positives in der Waagschale, in: Institut der deutschen Wirtschaft - iwd (Hrsg.), Nr. 40, 1996, S. 4-5.
- ("Arbeitgeber"), Polen Kummer mit den Arbeitslosen, in: Arbeitgeber, 48. Jg., Heft 22, 1996, S. 720.
- ("bfai"), Polen, in: Bundesstelle für Außenhandelsinformation (bfai), (Hrsg.), Wirtschaftsdaten aktuell Osteuropa, 1996.
- ("bfai"), Polen, in: Bundesstelle für Außenhandelsinformation (bfai), (Hrsg.), Wirtschaftsdaten aktuell Osteuropa, 1997.
- Osteuropa-Perspektiven Jahrbuch 1996/97 Band 2, herausgegeben von Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH Informationsdienste und manager magazin Verlagsgesellschaft mbH, 1996.
- ("Statistisches Jahrbuch"), Statistisches Jahrbuch, herausgegeben vom Statistischen Bundesamt, Wiesbaden, 1997.

*Paape, B. W.:* Joint Ventures in Osteuropa unter besonderer Berücksichtigung der Republik Ungarn, Aachen, 1995.

- Paaauwe, J./Dewe, P.*: Human Resource Management in multinational Corporations: Theories and Models, in: Harzing, A.-W./Ruyssveldt, J. van, (Hrsg.), International Human Resource Management, London, Thousand Oaks New Delhi, 1995, S. 75-98.
- Panov, O.*: Radical Changes in the Economies of Socialist Countries: A Driving Force for East-West Cooperation, in: Razvigorova, E./Wolf-Laudon, G., (Hrsg.), East-West Joint Ventures: The New Business Environment, Oxford, 1991, S. 3-15.
- Park, S. H./Ungson, G. R.*: The Effect of National Culture, Organizational Complementarity, and Economic Motivation on Joint Venture Dissolution, in: Academy of Management Journal, 40. Jg., Heft 2, 1997, S. 279-307.
- Pausenberger, E.*: Die Besetzung von Geschäftsführerpositionen in ausländischen Tochtergesellschaften, in: Dülfer, E., (Hrsg.), Personelle Aspekte im internationalen Management, Berlin, 1983, S. 41-59.
- Internationalisierungsstrategien industrieller Unternehmen, in: Dichtl, E./Issing, O., (Hrsg.), Exporte als Herausforderung für die deutsche Wirtschaft, Köln 1984, S.245-276.
- Pausenberger, E./Glaum, M.*: Informations- und Kommunikationsprobleme in internationalen Konzernen, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis (BFuP), 45. Jg., Heft 6, 1993, S. 602-627.
- Pausenberger, E./Noelle, G. F.*: Entsendung von Führungskräften in ausländische Niederlassungen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (zfbf), 29. Jg., Heft 6, 1977, S. 346-366.
- Pearce, J. L.*: From Socialism to Capitalism: The Effects of Hungarian Human Resources Practices, in: Academy of Management Executive, 5. Jg., Heft 4, 1991, S. 75-88.
- Pendergast, W. R.*: Transforming Management in Central Europe, in: Culpán, R./Kumar, B. N., Transformation Management in Postcommunist Countries: Organizational Requirements for a Market Economy, Westport, 1995, S: 217-233.
- Perlitz, M.*: Internationales Management, 2. Auflage, Stuttgart Jena, 1995.
- ("Handlungsrahmen"), Aspekte, Strategien und Probleme bei der Entwicklung eines Handlungsrahmens für das internationale Personalmanagement, in: Clermont, A./Schmeisser, W., (Hrsg.), Internationales Personalmanagement, München, 1997, S. 223-236.
  - ("Internationalisierungsformen") Spektrum kooperativer Internationalisierungsformen, in: Macharzina, K./Oesterle, M.-J., (Hrsg.), Handbuch Internationales Management, Wiesbaden, 1997, S. 441-457.

- Pfohl, H.-C.*: Der Beitrag von Joint Ventures zur Überwindung der Transformationskrise in Mittel- und Osteuropa, in: Schiemenz, B./Wurl, H.-J., (Hrsg.), *Internationales Management*, Wiesbaden, 1994, S. 455-474.
- Pfohl, H.-C./Trethorn, F./Freichel, S. L. K./Hegedüs, M./Schultz, V.*: Joint Ventures in Ungarn, in: *Die Betriebswirtschaft (DBW)*, 52. Jg., Heft 5, 1992, S. 655-673.
- Phillips, N.*: *Managing International Teams*, New York, 1994.
- Pieper, R.*: *Managementtraining in Osteuropa*, Wiesbaden, 1993.
- Porter, M. E.*: Der Wettbewerb auf globalen Märkten, in: Porter, M. E., (Hrsg.), *Globaler Wettbewerb. Strategien der neuen Internationalisierung*, Wiesbaden, 1989, S. 17-68.
- *Nationale Wettbewerbsvorteile*, München, 1991.
- Pruegger, V. J./Rogers, T. B.*: Cross-cultural Sensitivity Training: Methods and Assessment, in: *International Journal of Intercultural Relations*, 18. Jg., Heft 3, 1994, S. 369-387.
- Pry, R./Faminsky, I.*: Joint Ventures: Bridge between East and West, in: Razvigorova, E./Wolf-Laudon, G., (Hrsg.), *East-West Joint Ventures: The New Business Environment*, Oxford, 1991, S. 243-265.
- Quaisser, W.*: *Ausländische Direktinvestition im polnischen Transformationsprozeß, Arbeiten aus dem Osteuropa-Institut München, Working Papers, Nr. 184*, München, 1995.
- *Polen*, in: *Wirtschaftslage und Reformprozesse in Mittel- und Osteuropa* herausgegeben vom Bundesministerium für Wirtschaft, 1996, S. 7-14.
  - *Polen*, in: *Wirtschaftslage und Reformprozesse in Mittel- und Osteuropa* herausgegeben vom Bundesministerium für Wirtschaft, 1997, S. 24-32.
- Ranft, G.*: Bisherige und zukünftige Aufgaben der Personalabteilung im Unternehmen der DDR, in: *Sonderheft der Zeitschrift für Personalforschung - Personalwirtschaftliche Probleme in DDR-Betrieben*, 1990, S. 41-51.
- Rasche, C./Wolfram, B.*: Ressourcenorientierte Unternehmensführung, in: *Die Betriebswirtschaft (DBW)*, 54. Jg., Heft 4, 1994, S. 501-517.
- Ratzinger, J.*: Investitionsklima in den Transformationsländern: Ergebnisse einer ifo Umfrage, in: *ifo-Schnelldienst (Institut für Wirtschaftsforschung)*, 47.Jg., Heft 12, 1994, S. 25-33.



- Razvigorova, E./Djarova, J.*: ("Dynamics"), Dynamics of East-West Economic Relations and the Role of Joint Ventures, in: Razvigorova, E./Wolf-Laudon, G., (Hrsg.), East-West Joint Ventures: The New Business Environment, Oxford, 1991, S. 17-37.
- ("Joint Ventures"), Joint Ventures beyond Statistics: Current Practises and Problems, in: Razvigorova, E./Wolf-Laudon, G., (Hrsg.), East-West Joint Ventures: The New Business Environment, Oxford, 1991, S. 177-197.
- Razvigorova, E./Djarova, J./Schmidt-Bleek, F.*: Executive Guide for East-West Joint Ventures, Laxenburg, 1990.
- Reber, G./Jago, A./Böhnisch, W.*: Interkulturelle Unterschiede im Führungsverhalten, in: Haller, M./Bleicher, K./Brauchlin, E./Pleitner, H.-J./Wunderer, R./Zünd, A., (Hrsg.), Globalisierung der Wirtschaft, Bern, Stuttgart, Wien, 1993, S. 217-242.
- Rehberg, C.*: Relocation - eine vernachlässigte Personalfunktion, in: Clermont, A./Schmeisser, W., (Hrsg.), Internationales Personalmanagement, München, 1997, S. 385-393.
- Reineke, R.-D.*: Akkulturation von Auslandsakquisition. Eine Untersuchung zur unternehmenskulturellen Anpassung, Wiesbaden, 1989.
- Anpassung west- und ostdeutscher Unternehmenskulturen, in: Aßmann, G./Backhaus, K./Hilker, J., (Hrsg.), Deutsch-deutsche Unternehmen. Ein Unternehmenskulturelles Anpassungsproblem, Stuttgart, 1994, S. 37-51.
- Reisach, U.*: Personalauswahl für den Auslandseinsatz, in: Personal, 48. Jg., Heft 7, 1996, S. 354-359.
- Reisch, B.*: Euro-Manager, Bad Honnef, 1991.
- Reisinger, H.*: Marktoffensive in Osteuropa Übernahme oder Neugründung von Unternehmen, Wien, 1994.
- Riechers, A.*: Polen: Raum, Bevölkerung, Struktur, Staat und Gesellschaft, in: Polen und Deutschland Nachbarn in Europa, Lizenzausgabe der Niedersächsischen Landeszentrale für politische Bildung, Schwalbach/Ts., 1996, S. 58-88.
- Rischar, K.*: Optimale Personalauswahl mit Assessment Center, Köln, 1990.
- Robertson, I. T./Smith, M.*: Personnel Selection Methods, in: Robertson, I. T./Smith, M., (Hrsg.), Advances in Selection and Assessment, Chichester u.a., 1989, S. 89-112.
- Roessel, R., van:* Führungskräfte-Transfer in internationalen Unternehmungen, 1. Aufl., Köln, 1988.

*Rohloff, S.:* Die Unternehmenskultur im Rahmen von Unternehmenszusammenschlüssen, Bergisch-Gladbach, Köln, 1994.

*Ronen, S.:* Comparative and Multinational Management, New York u. a., 1986.

*Rosenstiel, L. von:* ("Auswahl und Entwicklung"), Auswahl und Entwicklung des Führungsnachwuchses in Organisationen, in: von Rosenstiel, L./Lang, T./Sigl, E. (Hrsg.), Fach- und Führungsnachwuchs finden und fördern, Stuttgart, 1994, S. 3-19.

- ("Training"), Training der kommunikativen Kompetenz, in: Hofmann, L. M./Regnet, E. (Hrsg.), Innovative Weiterbildungskonzepte. Trends, Inhalte und Methoden der Personalentwicklung im Unternehmen, Göttingen, 1994, S. 115-126.

*Rosenzweig, P. M./Nohria, N.:* Influences on Human Resource Management Practises in multinational Corporations, in: Journal of International Business Studies, Vol. 25, Heft 1, 1994, S. 229-251.

*Rózanski, J./Sikorsky, A.:* Polnische Unternehmen und ihre Führungskräfte im Laufe des kulturellen Wandels zur Zeit der wirtschaftlichen Transformation in Polen, in: Lang, R., (Hrsg.), Wandel von Unternehmenskulturen in Ostdeutschland und Osteuropa, II. Chemnitzer Ostforum, München und Mering, 1996, S. 185-194.

*Rühli, E.:* Die Resource-based View of Strategy. Ein Impuls für einen Wandel im unternehmungspolitischen Denken und Handeln?, in: Gomez, P./Hahn, D./Müller-Stevens, G./Wunderer, R., Unternehmerischer Wandel. Konzepte zur organisatorischen Erneuerung, Wiesbaden 1994, S. 31-58.

*Rupsch, H.:* Global Localization Sonys Ansatz zur weltweiten Koordination des Unternehmens, in: Scholz, J. M. (Hrsg.), Internationales Change Management. Internationale Praxiserfahrungen bei der Veränderung von Unternehmen und Humanressourcen, Stuttgart, 1995, S. 259-274.

*Rutenberg, D. P.:* Multinational Management, Boston Toronto, 1982.

*Sach, V.:* ("Deutschland als Partner") Deutschland als Partner der Reformstaaten, in: Osteuropa-Perspektiven Jahrbuch 1995/96, herausgegeben von Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH Informationsdienste und manager magazin Verlagsgesellschaft mbH, 1995, S. 16-17.

- ("Polen/1995/96"), Polen, in: Osteuropa-Perspektiven Jahrbuch 1995/96, herausgegeben von Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH Informationsdienste und manager magazin Verlagsgesellschaft mbH, 1995, S. 185-202.

- Polen, in: Osteuropa-Perspektiven Jahrbuch 1996/97 Band 1, herausgegeben von Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH Informationsdienste und manager magazin Verlagsgesellschaft mbH, 1996, S. 157-170.

- Polen, in: Osteuropa-Perspektiven Jahrbuch 1997/98 Band 1, herausgegeben von Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH Informationsdienste und manager magazin Verlagsgesellschaft mbH, 1997, S. 143-172.
- Sach, V./Meister, P. I.*: Förderprogramme und Finanzierungsinstrumente für Mittel- und Osteuropa, 1996.
- Sakson, A.*: Die Deutschen in der öffentlichen Meinung Polens, in: WeltTrends. Internationale Politik und vergleichende Studien. Deutschland und Polen, Nr. 13, Berlin, 1996, S. 52-65.
- Salowsky, H.*: Soziale Sicherheit, Lohnfindung und Arbeitskosten in den Reformländern Mittel- und Osteuropas, in: Institut der Deutschen Wirtschaft, (Hrsg.), Köln, 1993, S. 89-100.
- Samovar, L. A./Porter, R. E.*: Communication between Cultures, Belmont, 1991.
- Sattelberger, T./Boehm-Tettelbach, P.*: Strategische Personal- und Organisationsentwicklung, in: Sattelberger, T., (Hrsg.), Human Resource Management im Umbruch, Wiesbaden 1996, S. 314-349.
- Schaan, J.-L.*: How to control a joint venture even as a minority partner, in: Journal of General Management, 14. Jg., Heft 1, 1988, S. 4-16.
- Schein, E. H.*: Coming to a New Awareness of Organizational Culture, in: Sloan Management Review, 25. Jg., Heft 2, 1984, S. 3-16.
- Organizational Culture: What it is and How to Change it, in: Evans, P./Doz, Y./Laurent, A., Human Resource Management in International Firms, London, 1989, S. 56-82.
- ("Leadership"), Organizational Culture and Leadership, San Francisco, 1991.
- Unternehmenskultur, Frankfurt, 1995.
- Scherm, E.*: Internationales Personalmanagement, München, 1995.
- Sonderprobleme des Führungskräfte-Transfers in osteuropäische Reformländer, in: Macharzina, K./Wolf, J. (Hrsg.), Handbuch Internationales Führungskräfte-Management, Stuttgart u.a., 1996, S. 215-232.
- Schmeisser, W.*: Personalführung in unterschiedlichen Kulturen, in: Zeitschrift Führung und Organisation (zfo), 60. Jg., Heft 3, 1991, S. 159-165.
- Schmid, S.*: Multikulturalität in der internationalen Unternehmung, Wiesbaden, 1996.
- Schneider, S.*: Nationale Kultur versus Unternehmenskultur. Implikationen für das Personalmanagement, in: Simon, H., (Hrsg.), Herausforderung Unternehmenskultur, Stuttgart, 1990, S. 174-188.

*Schneider, S. C./Barsoux, J.-L.*: Managing across cultures, London u. a., 1997.

*Schneider, U.*: Globalisierung und Regionalisierung als Herausforderung für das Führungskräfte-Management, in: Macharzina, K./Wolf, J. (Hrsg.), Handbuch Internationales Führungskräfte-Management, Stuttgart u.a., 1996, S. 127-144.

*Schneider, W./Kornmeier, M.*: Die Entsendungsbereitschaft von Studierenden der Wirtschaftswissenschaften aus den Neuen Bundesländern: Eine empirische Analyse auf Basis des Conjoint Measurement am Beispiel von Osteuropa, in: Schweickart, K./Witt, R., (Hrsg.), Systemtransformation in Osteuropa, Stuttgart, 1996, S. 65-84.

*Schneidewind, D.*: Zentralisation und Dezentralisation bei internationaler Unternehmenstätigkeit: Kriterien für die Entscheidungsautonomie im Ausland, in: Kumar, B./Haussmann, H. (Hrsg.), Handbuch der internationalen Unternehmenstätigkeit, München, 1992, S. 609-636.

*Schnell, R./Hill, P. B./Esser, E.*: Methoden der empirischen Sozialforschung, München, 1988.

*Schoeck, R.*: Ausbildungsaktivitäten der Carl Duisburg-Gesellschaft für Auslandsmitarbeiter mittelständischer Unternehmen, in: Dülfer, E., (Hrsg.), Personelle Aspekte im Internationalen Management, Berlin, 1983, S. 159-171.

*Scholl, R. F.*: Internationalisierungsstrategien, in: Macharzina, K./Welge, M. K., Handwörterbuch Export und Internationale Unternehmung, Stuttgart, 1989, Sp. 983-1001.

*Scholz, C.*: Trugschlüsse zur Unternehmenskultur, in: Simon, H., (Hrsg.), Herausforderung Unternehmenskultur, Stuttgart, 1990, S. 25-40.

- Personalmanagement, 2. Aufl., München, 1991.
- ("Kulturen"), Die Kulturen müssen sich vertragen, in: Personalwirtschaft, 19. Jg., Heft 11, 1992, S. 30-33.
- ("Landeskultur") Die Landeskultur und ihre Tücken meistern, in: Personalwirtschaft, Heft 7, 1992, S. 11-14.
- Personalmanagement, 4. verbesserte Auflage, München, 1994.
- ("Strategische Personalentwicklung"), Strategische Personalentwicklung, in: Scholz, C./Djarrazadeh, M., (Hrsg.), Strategisches Personalmanagement, Stuttgart, 1995, S. 231-245.
- ("Strategisches Euro-Management"), Strategisches Euro-Management, in: Scholz, C./Zentes, J., (Hrsg.), Strategisches Euro-Management, Stuttgart, 1995, S. 31-56.

- Scholz, C./Messemer, T./Schröter, M.*: Personalpolitik als Instrument zur bewußten Kulturdifferenzierung und Kulturkoexistenz, in: Marr, R. (Hrsg.), Euro-strategisches Personalmanagement, Band 1, München, 1991, S. 43-74.
- Scholz, C./Schröter M.*: Internationalisierungsstrategien und Personalmanagement: Personalpolitik interkulturell gestalten, in: Gablers Magazin, 5. Jg., Heft 11-12, 1991, S. 34-39.
- Scholz, J. M.*: Internationales und interkulturelles Change Management - Deutungen und Bedeutungen einer Begriffswelt in Gesellschaft, Management und Unternehmenspraxis, in: Scholz, J. M. (Hrsg.), Internationales Change Mangement. Internationale Praxiserfahrungen bei der Veränderung von Unternehmen und Humanressourcen, Stuttgart, 1995, S. 3-17.
- Schöning, H.*: Interkulturelle Probleme in einem internationalen Assessment Center, in: Hrsg. Arbeitskreis Assessment Center e. V., Assessment Center als Instrument der Personalentwicklung, 1. Aufl., Hamburg, 1996, S. 462-466
- Schrade, J. H.*: Gestaltung der Personalarbeit bei der Expansion nach Osteuropa, in: Schweickart, K./Witt, R., (Hrsg.), Systemtransformation in Osteuropa, Stuttgart, 1996, S. 85-94.
- Schreyögg, G.*: Die internationale Unternehmung im Spannungsfeld von Landeskultur und Unternehmenskultur, in: Marr, R. (Hrsg.), Euro-strategisches Personalmanagement, Band 1, München, 1991, S. 17-43.
- Die internationale Unternehmung im Spannungsfeld von Landeskultur und Unternehmenskultur, in: Koubek, N./Gester, H./Wiedemeyer, G., (Hrsg.), Richtlinien für das Personalmanagement in internationalen Unternehmungen, Baden-Baden, 1992, S. 127-154.
  - Unternehmenskultur zwischen Globalisierung und Regionalisierung, in: Haller, M./Bleicher, K./Brauchlin, E./Pleitner, H.-J./Wunderer, R./Zünd, A., (Hrsg.), Globalisierung der Wirtschaft, Bern, Stuttgart, Wien, 1993, S. 149-170.
  - ("Verhältnis von Landeskultur und Unternehmenskultur"), Zum Verhältnis von Landeskultur und Unternehmenskultur, in: Lang, R., (Hrsg.), Wandel von Unternehmenskulturen in Ostdeutschland und Osteuropa, II. Chemnitzer Ostforum, München und Mering, 1996, S. 65-72.
  - ("Gestaltung der Unternehmenskultur"), Gestaltung der Unternehmenskultur durch internationalen Führungskräfte-Transfer, in: Macharzina, K./Wolf, J. (Hrsg.), Handbuch Internationales Führungskräfte-Management, Stuttgart u.a., 1996, S. 145-161.
- Schreyögg, G./Oechsler, W. A./Wächter, H.*: Managing in a European Context, Wiesbaden, 1995.

- Schröder, A.:* Die Betreuung von Mitarbeitern während des Auslandseinsatzes: Wissenschaftliche Grundlagen, in: Kühlmann, T. M., (Hrsg.) Mitarbeiterentsendung ins Ausland, Göttingen, 1995, S. 143-160.
- Schroll-Machl, S.:* Die Zusammenarbeit in internationalen Teams - Eine interkulturelle Herausforderung dargestellt am Beispiel USA-Deutschland, in: Scholz, J. M. (Hrsg.), Internationales Change Management. Internationale Praxiserfahrungen bei der Veränderung von Unternehmen und Humanressourcen, Stuttgart, 1995, S. 201-222.
- Schrooten, M.:* Polen auf dem Weg zur EU-Mitgliedschaft, in: Franzmeyer, F./Weise, C., (Hrsg.), Polen und die Osterweiterung der europäischen Union, Berlin, 1996, S. 53-59.
- Schuler, R. S.:* Internationales Personalmanagement: Eine europäische Perspektive, in: Scholz, C./Zentes, J., (Hrsg.), Strategisches Euro-Management, Stuttgart, 1995, S. 259-276.
- Schulz, R./Pobel, K.:* Führungskräfte-Management als Instrument internationaler Unternehmensführung - die Henkel-Lösung, in: Macharzina, K./Wolf, J. (Hrsg.), Handbuch Internationales Führungskräfte-Management, Stuttgart u.a., 1996, S. 15-28.
- Schüring, K.-H.:* Risikopolitik bei der Planung und Steuerung von internationalen Joint Ventures, in: Kreikebaum, H., (Hrsg.), Industriebetriebslehre in Wissenschaft und Praxis, Berlin, 1985, S. 71-90.
- Schwarz, G.:* Interkulturelles Konflikt-Management: In verschiedenen Logiken denken, in: Gablers Magazin, 5. Jg., Heft 11-12, 1991, S. 28-32.
- Seifert, W./Rose, R.:* Subjektive Bewertungen der Lebensverhältnisse in den osteuropäischen Transformationsstaaten und Ostdeutschland, in: Glatzer, W., (Hrsg.) Lebensverhältnisse in Osteuropa, Frankfurt/M., 1996, S. 11-30.
- Sieber, E. H.:* Vorwort, in: Hoffmann, C. D., Die Personalpolitik der internationalen Unternehmung, in: Sieber, E. H., (Hrsg.), Die internationale Unternehmung, Band 6, Meisenheim, 1973, o. S.
- Siebert, H.:* Die Integration Osteuropas in die Weltwirtschaft. Kiel Institute of World Economics. Working Paper No. 491, Kiel, 1991.
- Simon, H.:* Unternehmenskultur - Modeerscheinung oder mehr?, in: Simon, H., (Hrsg.): Herausforderung Unternehmenskultur, Stuttgart, 1990, S. 1-11.
- Skubiszewski, K.:* Polens Stellung in einem künftigen Europa, in: Oberländer, E. (Hrsg.), Polen nach dem Kommunismus, Stuttgart, 1993, S. 12-30.

- Soltys, S.*: Besondere Merkmale und zukünftiger Wandel der Erwerbsstruktur in Polen, in: Osteuropa, 43. Jg., Heft 5, 1993, S. 491-502.
- Speer, H.*: Internationaler Einsatz von Mitarbeitern, in: Strutz, H./Wiedemann, K., (Hrsg.): Internationales Personalmarketing, Wiesbaden, 1992, S. 245-253.
- Auslandseinsätze - Maßnahmen der Vorbereitung und Reintegration, in: Scholz, J. M. (Hrsg.), Internationales Change Management. Internationale Praxiserfahrungen bei der Veränderung von Unternehmen und Humanressourcen, Stuttgart, 1995, S. 91-106.
- Staeble, W. H.*: Human Resource Management (HRM), in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB), 58. Jg., Heft 5/6, 1988, S. 576-587.
- Management, 5. überarb. Aufl., München, 1990.
- Stahl, G. K.*: Die Auswahl von Mitarbeitern für den Auslandseinsatz. Wissenschaftliche Grundlagen, in: Kühlmann, T. M., (Hrsg.) Mitarbeiterentsendung ins Ausland, Göttingen, 1995, S. 31-72.
- Steger, U./Riedl, C.*: Sozio-ökonomische Ressentiments gegenüber Direktinvestitionen - Ursachen und betriebswirtschaftliche Möglichkeiten ihrer Handhabung, in: Macharzina, K./Oesterle, M.-J., (Hrsg.), Handbuch Internationales Management, Wiesbaden, 1997, S. 825-845.
- Steier-Jordan, S.*: Die Reform der beruflichen Bildung in Polen seit 1989, Münster/New York, 1995.
- Steinmann, H./Kumar, N. B.*: Angst vor der Rückkehr, in: Manager Magazin, Heft 12, 1976, S. 84-92.
- Personalpolitische Aspekte von im Ausland tätigen Unternehmen, in: Dichtl, E./Issing, O., (Hrsg.), Exporte als Herausforderung für die deutsche Wirtschaft, Köln 1984, S. 397-427.
- Steinmann, H./Olbrich, T.*: Unternehmensethik und internationales Management Implementationsprobleme einer Unternehmensethik im internationalen Management, in: Schiemenz, B./Wurl, H.-J. (Hrsg.), Internationales Management, Wiesbaden, 1994, S. 117-146.
- Steinmann, H./Schreyögg, G.*: Management, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, 1993.
- Strenger, J.*: Der Manager lernt vor Ort, in: Manager Magazin, 17. Jg., Heft 3, 1987, S. 236-241.
- Stroh, L. K.*: Predicting turnover among Repatriates: Can Organizations affect Retention Rates?, in: The International Journal of Human Resource Management, 6. Jg., Heft 2, 1995, S. 443-456.



- Svetlicic, M./Rojec, M.*: Foreign Direct Investment and the Transformation of Central European Economies, in: *Management International Review*, 34. Jg., Heft 4, 1994, S. 293-312.
- Sznajder, A.*: Erfolgspotentiale und Erfolgsvoraussetzungen für Joint Ventures in Polen, in: *Zentes, J. (Hrsg.), Ost-West Joint Ventures*, Stuttgart 1993, S. 113-137.
- Tamm, A.*: Chancen und Risiken von Joint Ventures in der CSFR, Dissertation der Hochschule St. Gallen, Bamberg, 1993.
- Tayeb, M. H.*: *The Mangement of a Multicultural Workforce*, Chichester u. a., 1996.
- Tempel, S.*: Städtepartnerschaften in der deutsch-polnischen Zusammenarbeit, in: *Osteuropa*, 47. Jg., Heft 7, 1997, S. 650-665.
- Tiederman, S.*: *Bridging Cultural Barriers for Corporate Success*, New York u. a., 1991.
- Thiesen, H.*: Zeichen der Versöhnung, Stiftung Haus der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland, Bonn, (Hrsg.), Düsseldorf, 1996, S. 111-118.
- Thimann, C./Thum, M.*: Investing in the East: Waiting and Learning, CES Working Paper Series, Working Paper No. 33, München, 1993.
- Thomas, A.*: Interkulturelles Handlungstraining als Personalentwicklungsmaßnahme, in: *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 34. Jg., Heft 3, 1990, S. 149-154.
- Aspekte interkulturellen Führungsverhaltens, in: *Bergemann, N./Sorisseaux, A. L. J., (Hrsg.) Interkulturelles Management*, Heidelberg, 1992, S. 35-58.
  - Die Vorbereitung von Mitarbeitern auf den Auslandseinsatzes: Wissenschaftliche Grundlagen, in: *Kühlmann, T. M., (Hrsg.) Mitarbeiterentsendung ins Ausland*, Göttingen, 1995, S. 85-118.
- Thomas, A./Hagemann, K.*: Training interkultureller Kompetenz, in: *Bergemann, N./Sorisseaux, A. L. J., (Hrsg.) Interkulturelles Management*, Heidelberg, 1992, S. 173-200.
- Thorborg, H.*: Interkulturelles Management, Herausforderung für die 90er Jahre: Andere Kulturen verstehen können, in: *Gablers Magazin*, 4. Jg., Heft 11-12, 1991, S. 19-21.
- Tichy, N. M./Fombrun, C. J./Devanna, M. A.*: Strategic Human Resource Management, in: *Sloan Management Review*, 23. Jg., Heft 2, 1982, S. 47-61.
- Tietz, B.*: Dynamik der osteuropäischen Märkte, in *Tietz, B./Zentes, J., Ost-Marketing*, Düsseldorf u.a., 1993, S. 13-62.

- Timmermann, H.:* Europa - der zentrale Bezugspunkt für die Länder des Ostens, in: Osteuropa, 43 Jg., 1993, Heft 8, S. 713-725.
- Osteuropa: "Drang nach Westen" - Möglichkeiten und Hemmnisse, in: Osteuropa, 47. Jg., Heft 6, 1997, S. 531-543.
- Timmermann-Levanas, A.:* Die politischen Beziehungen zwischen der Bundesrepublik Deutschland und der Republik Polen von 1970 bis 1991, Saarbrücken-Scheidt, 1992.
- Tkaczynski, J. W.:* Transformationsschritte in Polen, in: Friedrich, P./Tkaczynski, J. W., (Hrsg.), Auslandsinvestitionen in Polen, Berlin, 1995, S. 15-24.
- Töpfer, A.:* Unternehmensführung beim Transformationsprozeß in die Marktwirtschaft: Anforderungen und Probleme: Befunde einer empirischen Studie, in: Schweickart, K./Witt, R., (Hrsg.), Systemtransformation in Osteuropa, Stuttgart, 1996, S. 29-52.
- Tomala, M.:* Deutsch-polnische Wirtschaftsbeziehungen seit 1919, , in: Polen und Deutschland Nachbarn in Europa, Lizenzausgabe der Niedersächsischen Landeszentrale für politische Bildung, Schwalbach/Ts., 1996, S. 45-57.
- Torrington, D./Holden, N.:* Human Resource Management and the International Challenge of Change, in: Personnel Review, 21. Jg., Heft 2, 1992, S. 19-30.
- Triandis, H.C.:* Review of Culture's Consequences: International Differences in work-related Values, in: Human Organization, 41. Jg., Heft 1, 1982, S. 86-90.
- Trompenaars, F.:* Riding the Waves of Culture - Understanding Cultural Diversity in Business, London, 1993.
- Tucker, M. F./Baier, V. E./Rhinesmith, S. H.:* Before Take off: What Your Overseas People Need to Know, in: Personnel, 62. Jg., Heft 12, 1985, S. 60-65.
- Tümmers, H. J.:* Europäischen Führungskräftenachwuchs entwickeln, in: Pappmehl, A./Walsh, I., (Hrsg.), Personalentwicklung im Wandel, Wiesbaden, 1991, S. 279-290.
- Tung, R. L.:* Selection and Training of Personnel for Overseas Assignments, in: Columbia Journal of World Business, 16. Jg., Heft 1, 1981, S. 68-78.
- Selection and Training Procedures of U. S., European, an Japanese Multinationals, in: California Managment Review, 25. Jg., Heft 1, 1982, S. 57-71.
- Twisk, T. F.:* Assessment von internationalen Managern, in: Scholz, J. M. (Hrsg.), Internationales Change Mangement. Internationale Praxiserfahrungen bei der Veränderung von Unternehmen und Humanressourcen, Stuttgart, 1995, S. 121-137.

- Uebele*, H.: Joint Ventures zwischen Betrieben der UdSSR und der Bundesrepublik Deutschland, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB), 61. Jg., Ergänzungsheft 1, Wiesbaden, 1991, S. 89-123.
- Ulrich*, K.: Wichtigster Erfolgsfaktor: Transfer von Management Know-how - Eine Studie, in: Osteuropa-Perspektiven Jahrbuch 1995/96, herausgegeben von Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH Informationsdienste und manager magazin Verlagsgesellschaft mbH, 1995, S. 77-78.
- Unger*, K. R.: Internationale Kommunikationspolitik, in: Krystek, U./Zur, E. (Hrsg.), Internationalisierung, Berlin Heidelberg, 1997, S. 299-316.
- Urban*, T.: Deutsche in Polen, München, 1993.
- Wächter*, H.: Vom Personalwesen zum Strategic Human Resource Management, in: Staehle, W. H./Conrad, P., (Hrsg.), Managementforschung 2, Berlin, 1992, S. 313-340.
- Wagner*, D.: Personalfunktion in der Unternehmensleitung, Wiesbaden, 1994.
- Wagner*, D./Huber, S.: Grundsatzfragen der Auslandsentsendung, in: Krystek, U./Zur, E. (Hrsg.), Internationalisierung, Berlin Heidelberg, 1997, S. 203-215.
- Walldorf*, E. G.: Auslandsmarketing - Theorie und Praxis des Auslandsgeschäftes, Wiesbaden 1987.
- Die Wahl zwischen unterschiedlichen Formen der internationalen Unternehmeraktivität, in: Kumar, B./Haussmann, H. (Hrsg.), Handbuch der internationalen Unternehmenstätigkeit, München, 1992, S. 447-470.
- Walsh*, I.: Interkulturelles Management: Neue Spielregeln lernen, in: Gablers Magazin, 5. Jg., Heft 11-12, 1991, S. 14-18.
- Wanke*, A.: Joint Ventures in Polen, Wien, 1990.
- Wanner*, C.: Rödl & Partner Länderranking Mittel- und Osteuropa, in: Osteuropa-Perspektiven Jahrbuch 1996/97 Band 2, herausgegeben von Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH Informationsdienste und manager magazin Verlagsgesellschaft mbH, 1996, S. 120.
- Warlich*, C.: Sonderprobleme des Führungskräfte-Transfers in osteuropäische Reformländer - Der BASF-Ansatz, in: Macharzina, K./Wolf, J. (Hrsg.), Handbuch Internationales Führungskräfte-Management, Stuttgart u.a., 1996, S. 233-245.
- Weber*, W./Festing, M.: Personalführung im Wandel, in: Gablers Magazin, 5. Jg., Heft 2, 1991, S. 11-17.

- Wiedereingliederung entsandter Führungskräfte - Idealtypische Modellvorstellungen und realtypische Handhabungsformen, in: Macharzina, K./Wolf, J. (Hrsg.), Handbuch Internationales Führungskräfte-Management, Stuttgart u.a., 1996, S. 455-479.
- Weber, W./Mayrhofer, W./Nienhäuser, W.:* Grundbegriffe der Personalarbeit, Stuttgart, 1993.
- Weidmann, W. F.:* Interkulturelle Kommunikation und nationale Kulturunterschiede in der Managementpraxis, in: Scholz, J. M. (Hrsg.), Internationales Change Management. Internationale Praxiserfahrungen bei der Veränderung von Unternehmen und Humanressourcen, Stuttgart, 1995, S. 39-65.
- Welfens, P. J. J.:* Privatisierung, Wettbewerb und Strukturwandel im Transformationsprozeß, in: Brunner, G., (Hrsg.), Politische und ökonomische Transformation in Osteuropa, Berlin, 1996, S. 163-187.
- Welge, M. K.:* Die effiziente Gestaltung der Mutter-Tochter-Beziehungen in deutschen multinationalen Unternehmungen, in: Pausenberger, E., (Hrsg.), Internationales Management, Stuttgart, 1981, S. 45-78.
- Das Konzept der globalen Rationalisierung, in: Lück, W./Trommsdorff, V. (Hrsg.), Internationalisierung als Problem der Betriebswirtschaftslehre, Berlin, 1982, S. 171-189.
- Die Führung von Betriebseinheiten im Ausland aus organisatorischer Sicht, in: Dichtl, E./Issing, O., (Hrsg.), Exporte als Herausforderung für die deutsche Wirtschaft, Köln 1984, S. 369-395.
- Globales Management, in: Welge, M. K., (Hrsg.), Globales Management, Stuttgart, 1990, S. 1-16.
- Strategien für den internationalen Wettbewerb zwischen Globalisierung und lokaler Anpassung, in: Kumar, B./Haussmann, H. (Hrsg.), Handbuch der internationalen Unternehmenstätigkeit, München, 1992, S. 569-590.
- Werner, K.:* Privatisierung in der Industrie der Russischen Föderation, in: Institut für Wirtschaftsforschung (IWH), Mittel- und Osteuropa, Halle, 1993, S. 9-27.
- Wesnitzer, M.:* Markteintrittsstrategien in Osteuropa, Wiesbaden, 1993.
- Westedt, H. H.:* Auslandstätigkeit: Thesen zur Praxis der Personalentwicklung, in: Personalführung, o. Jg., Heft 1, 1985, S. 2-10.
- Wirth, E.:* ("Personalentwicklung") International orientierte Personalentwicklung, in: Bergemann, N./Sorisseaux, A. L. J., (Hrsg.) Interkulturelles Management, Heidelberg, 1992, S. 201-228.
- ("Mitarbeiter") Mitarbeiter im Auslandseinsatz, Wiesbaden, 1992.

*Wittmann, L.:* Aussöhnung und Verständigung als Grundsatz der auswärtigen Kulturpolitik, in: Fünfzehn Jahre Deutsches Polen-Institut Darmstadt Werkstattbesichtigung 1980-1995, Darmstädter Schriften 66, Darmstadt, 1995, S. 27-34.

*Wolf, J.:* Internationales Personalmanagement, Wiesbaden, 1994.

- Koordination des internationalen Personalmanagements – Ausprägungen und Erklärung des Instrumenteneinsatzes, in: Zeitschrift für Planung, 6. Jg., Heft 6, 1995, S. 201-226.
- Pluralität statt Uniformität. Werthaltungen der polnischen Bürger, in: Soziale Welt, 47. Jg., Heft 2, 1996, S. 202-222.
- Strategische Orientierungen und Koordination des Personalmanagements in internationalen Unternehmen, in: Die Betriebswirtschaft (DBW), 57. Jg., Heft 3, 1997, S. 357-375.

*Wolf-Laudon, G.:* International Cooperation Management and the Success of Joint Undertakings, in: Razvigorova, E./Wolf-Laudon, G., (Hrsg.), East-West Joint Ventures: The New Business Environment, Oxford, 1991, S. 201-223.

*Wolff-Poweska, A.:* Deutsche, Russen und Polen: Paradigmen der gegenseitigen Wahrnehmung, in: WeltTrends. Internationale Politik und vergleichende Studien. Deutschland und Polen, Berlin, Nr. 13, 1996, S. 29-36.

*Wollert, A.:* Unternehmenskultur, in: Strutz, H. (Hrsg.), Handbuch Personalmarketing, Wiesbaden, 1989, S. 327-336.

*Woodside, A. G./Kandiko, J.:* Decision-Processes in Strategic Alliances: Designing and Implementing International Joint Ventures in Eastern Europe, in: Journal of Euromarketing, 1. Jg., Heft 1/2, 1991, S. 151-187.

*Wright, L. L.:* Qualitative International Management Research, in: Punnett, B. J./Shenkar, O., (Hrsg.), Handbook for International Management Research, Cambridge Oxford, 1996, S. 63-81.

*Wunderer, R.:* Internationalisierung als strategische Herausforderung im Personalmanagement, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB), o. Jg., Ergänzungsheft 2, 1992, S. 161-181.

*Wunderer, R.:* ("Führung und Zusammenarbeit") Führung und Zusammenarbeit, 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart, 1997.

- ("Internationales Personalmanagement"), Internationales Personalmanagement - ausgewählte Problemfelder und Lösungsansätze, in: Clermont, A./Schmeisser, W., (Hrsg.), Internationales Personalmanagement, München, 1997, S. 255-271.

*Zander, E./Schindelhauer, A.:* Auslandsentsendungen nach Osteuropa, in: Krystek, U./Zur, E. (Hrsg.), Internationalisierung, Berlin Heidelberg, 1997, S. 217-231.

- Zeira, Y./Banai, M.*: Present and Desired Methods of Selecting Expatriate Managers for International Assignments, in: *Personal Review*, 13. Jg., Heft 3, 1984, S. 29-35.
- Zeira, Y./Shenkar, O.*: Personnel decision-making in wholly-owned foreign subsidiaries and international joint ventures, *Multinational Enterprise Programme, Working Paper No. 45*, Geneva, 1986.
- Interactive and Specific Parent Characteristics: Implications for Management and Human Resources in International Joint Ventures, in: *Management International Review*, Vol. 30, Special Issue, 1990, S. 7-22.
- Zentes, J.*: Ost-West Joint Ventures als strategische Allianzen, in: *Zentes, J. (Hrsg.): Ost-West Joint Ventures*, Stuttgart, 1992, S. 3-24.
- Eintritts- und Bearbeitungsstrategien für osteuropäische Konsumgütermärkte, in *Tietz, B./Zentes, J., Ost-Marketing*, Düsseldorf u.a., 1993, S. 62-104.
  - Wettbewerbsstrategien auf europäischen Märkten, in: *Scholz, C./Zentes, J., (Hrsg.), Strategisches Euro-Management*, Stuttgart, 1995, S. 3-30.
- Ziemer, K.*: Politischer Wandel in Osteuropa: Die maßgeblichen innenpolitischen Kräfte, in: *Brunner, G., (Hrsg.), Politische und ökonomische Transformation in Osteuropa*, Berlin, 1996, S. 9-39.
- Zimmermann, D.*: Personalmarketing im internationalen Unternehmen, in: *Strutz, H./Wiedemann, K., (Hrsg.): Internationales Personalmarketing*, Wiesbaden, 1992, S. 39-54.
- Zoepf, S.*: Wie kann ein post-sozialistisches Kaderwesen in ein marktwirtschaftliches Personalwesen transformiert werden?, in: *Groenewald, H./Leblanc, B., (Hrsg.), Personalarbeit auf Marktwirtschaftskurs*, Neuwied, Kriftel, Berlin, 1996, S. 83-96.





## Anhang

### Inhaltsverzeichnis

Anhang I. Daten: Osteuropa.....	329
Anhang II. Interviewleitfäden.....	334
A. Interviewleitfaden: Deutsch.....	334
B. Interviewleitfaden: Polnisch.....	336
Anhang III. Korellationstabellen.....	338
Anhang IV. Häufigkeitstabellen.....	339
A. Probleme in der Gründungsphase.....	339
B. Internationalisierungsstrategien.....	339
C. Zusammenarbeit der Führungskräfte.....	340
D. Probleme der Zusammenarbeit der Führungskräfte.....	341
E. Zusammenarbeit der Unternehmen.....	343
F. Die Formen des Informationsaustausches.....	346
G. Die Arten des Informationsaustausches.....	349
H. Autonomieniveau.....	350

### Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Ranking der osteuropäischen Länder.....	329
Tabelle 2: Wachstumsraten in Osteuropa im Vergleich.....	330
Tabelle 3: Inflationsraten in Osteuropa im Vergleich.....	331
Tabelle 4: Arbeitslosenquoten in Osteuropa im Vergleich.....	332
Tabelle 5: Deutsche Nettodirektinvestitionen in ausgewählten Reformstaaten....	333
Tabelle 6: Gründe für Personalentwicklung.....	338
Tabelle 7: Gründe gegen Personalentwicklung.....	338
Tabelle 8: Probleme in der Gründungsphase und Erfüllung der Erwartungen....	339
Tabelle 9: Internationalisierungsstrategien und zukünftige Besetzung.....	339
Tabelle 10: Internationalisierungsstrategien und Kulturübertragung von Deutschland nach Polen.....	340

Tabelle 11: Zusammenarbeit der Führungskräfte und Besetzung der Führungspositionen.....	340
Tabelle 12: Zusammenarbeit der Führungskräfte und Besetzung aller Führungspositionen.....	340
Tabelle 13: Zusammenarbeit der Führungskräfte und Besetzung der Geschäftsführung.....	341
Tabelle 14: Zusammenarbeit der Führungskräfte und zukünftige Besetzung.....	341
Tabelle 15: Probleme der Zusammenarbeit und Besetzung der Führungspositionen.....	341
Tabelle 16: Probleme der Zusammenarbeit und Besetzung aller Führungspositionen.....	341
Tabelle 17: Probleme der Zusammenarbeit und Besetzung der Geschäftsführung	342
Tabelle 18: Probleme der Zusammenarbeit und zukünftige Besetzung.....	342
Tabelle 19: Probleme der Zusammenarbeit und Erfüllung der Erwartungen.....	342
Tabelle 20: Probleme der Zusammenarbeit und Positionsdauer.....	342
Tabelle 21: Probleme der Zusammenarbeit und Probleme in der Gründungsphase	343
Tabelle 22: Zusammenarbeit der Unternehmen und Besetzung der Führungspositionen.....	343
Tabelle 23: Zusammenarbeit der Unternehmen und Besetzung aller Führungspositionen.....	344
Tabelle 24: Zusammenarbeit der Unternehmen und Besetzung der Geschäftsführung.....	344
Tabelle 25: Zusammenarbeit der Unternehmen und zukünftige Besetzung.....	344
Tabelle 26: Zusammenarbeit der Unternehmen und Internationalisierungsstrategie.....	344
Tabelle 27: Zusammenarbeit der Unternehmen und Kulturstrategie.....	345
Tabelle 28: Zusammenarbeit der Unternehmen und Kulturtransfer.....	345
Tabelle 29: Zusammenarbeit der Unternehmen und Probleme in der Gründungsphase.....	345
Tabelle 30: Formen des Informationsaustausches und Besetzung der Führungspositionen.....	346
Tabelle 31: Formen des Informationsaustausches und Besetzung aller Führungspositionen.....	346
Tabelle 32: Formen des Informationsaustausches und Besetzung der Geschäftsführung.....	346
Tabelle 33: Formen des Informationsaustausches und zukünftige Besetzung.....	347
Tabelle 34: Formen des Informationsaustausches und Internationalisierungsstrategie.....	347
Tabelle 35: Formen des Informationsaustausches und Kulturstrategie.....	347
Tabelle 36: Formen des Informationsaustausches und Kulturtransfer.....	348
Tabelle 37: Formen des Informationsaustausches und Zusammenarbeit der Unternehmen.....	348

Tabelle 38: Informationsaustausch von Polen nach Deutschland und Probleme in der Gründungsphase.....	349
Tabelle 39: Informationsaustausch von Deutschland nach Polen und Probleme in der Gründungsphase.....	349
Tabelle 40: Autonomieniveau und Internationalisierungsstrategien.....	350
Tabelle 41: Autonomieniveau und Kulturstrategien.....	350
Tabelle 42: Autonomieniveau und Kulturtransfer.....	350
Tabelle 43: Autonomieniveau und Gründungsjahr.....	350
Tabelle 44: Autonomieniveau und Zusammenarbeit der Unternehmen.....	351
Tabelle 45: Autonomieniveau und Formen des Informationsaustausches.....	351



## Anhang I. Daten: Osteuropa

*Tabelle 1*  
**Ranking der osteuropäischen Länder**

Land	Politische Stabilität	Währung	Privatisierung	Rechtssystem	Bankensektor	Wirtsch. Entwicklung	Infrastruktur	Durchschnitt
Tschechische Republik	8	9	8	9	9	9	9	8,71
Polen	8	8	8	8	9	8	8	8,14
Ungarn	8	7	8	9	9	8	8	8,14
Estland	7	9	9	8	7	8	6	7,71
Slowenien	7	7	4	8	8	8	8	7,14
Slowakische Republik	6	8	5	7	7	8	8	7,00
Kroatien	7	7	6	8	7	7	7	7,00
Rußland	6	6	7	7	5	7	5	6,14
Lettland	6	7	6	5	5	6	6	5,86
Litauen	6	7	6	5	5	6	6	5,86
Rumänien	6	6	6	6	4	6	5	5,57
Usbekistan	8	5	4	4	5	7	5	5,43
Kasachstan	7	5	5	5	5	7	4	5,43
Bulgarien	6	6	4	6	4	5	5	5,14
Ukraine	7	4	4	5	4	6	4	4,86
Weißrußland	6	3	4	4	4	4	4	4,14

Quelle: Wanner, 1996, S. 120. Nach einer Skala von 1 bis 10, wobei 0 = nicht vorhanden und 10 = optimal bedeutet, im Vergleich der einzelnen Reformstaaten.

*Tabelle 2*  
**Wachstumsraten in Osteuropa im Vergleich**

Land	1995	1996	1997 (S)	1998 (P)
Polen	7,0	6,1	6,5	6,5
Tschechische Republik	4,8	4,4	1,0	2,5
Ungarn	1,5	1,0	2,5	4,0
Slowenien	3,9	3,1	4,0	4,5
Estland	2,9	4,0	5,0	4,0
Slowakei	6,8	6,9	4,5	4,0
Bulgarien	2,6	-10,6	-3,0	2,0
Rumänien	7,1	4,1	-1,5	3,8
Lettland	-1,6	2,8	4,5	5,0
Litauen	3,0	3,6	4,0	4,0
Kroatien	1,7	4,2	6,0	6,0
Makedonien <sup>a)</sup>	-2,0	1,6	3,0	4,0
Kasachstan	-8,9	1,1	2,5	5,0
Usbekistan	-1,2	1,6	2,5	5,0
Rußland	-4,0	-5,0	0,3	1,6
Weißrußland	-10,4	2,6	2,8	3,0
Ukraine	-11,2	-10,0	-3,0	2,0
Albanien	13,4	8,7	2,0	6,0
BR Jugoslawien	6,0	5,8	1,0	-2,0

(Reale Veränderung des BIP gegenüber Vorjahr in Prozent)

a) Bruttomaterialprodukt.

Quelle: Holz, 1997, S. 7.

**Tabelle 3**  
**Inflationsraten in Osteuropa im Vergleich**

<b>Land</b>	<b>1994</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997 (S)</b>	<b>1998 (P)</b>
Polen	32,2	27,8	19,9	16,0	12,5
Tschechische Republik	10,1	9,1	8,8	9,0	8,0
Ungarn	18,9	28,3	23,5	18,0	14,0
Slowenien	19,8	12,6	9,7	8,7	8,3
Estland	47,7	28,8	23,1	15,0	11,0
Slowakei	13,4	9,9	5,8	6,5	7,0
Bulgarien	96,2	62,1	123,3	850,0	50,0
Rumänien	137,0	32,2	39,9	140,8	31,3
Lettland	35,9	25,0	17,6	12,0	10,0
Litauen	72,1	39,7	24,6	20,0	15,0
Kroatien	107,3	4,0	4,3	4,0	4,5
Makedonien	128,3	15,7	2,3	5,0	6,0
Kasachstan <sup>a)</sup>	-	246,5	39,7	23,0	15,0
Usbekistan <sup>a)</sup>	1232,0	120,0	64,0	50,0	35,0
Rußland <sup>a)</sup>	224,0	131,0	21,8	15,8	8,8
Weißrußland <sup>a)</sup>	1960,0	244,0	39,0	65,0	40,0
Ukraine <sup>a)</sup>	501,0	181,6	39,7	14,0	10,0
Albanien	22,6	7,7	18,0	30,0	15,0
Bosnien-Herzegovina	880,0	83,5	79,7	50,0	20,0
BR Jugoslawien	-	79,0	95,0	40,0	25,0

(Jahresdurchschnitt in Prozent; durch den sog. Inflationsüberhang ergeben sich zum Teil deutliche Abweichungen von den Jahresendwerten)

a) Jahresendwerte.

Quelle: Holz, 1997, S. 9.



*Tabelle 4*  
**Arbeitslosenquoten in Osteuropa im Vergleich**

	1994	1995	1996	1997 (S)	1998 (P)
Polen	15,3	14,9	13,2	11,0	10,0
Tschechische Republik	3,3	3,0	3,5	4,5	5,5
Ungarn	10,4	12,0	10,5	10,5	10,0
Slowenien	14,4	13,9	13,9	13,5	13,4
Estland <sup>a)</sup>	8,0	9,0	10,5	11,0	12,0
Slowakei	14,8	12,8	12,8	13,0	13,0
Bulgarien	12,8	11,1	12,5	15,0	17,0
Rumänien	11,0	8,7	6,0	7,5	8,0
Lettland	6,5	6,6	7,2	10,0	11,0
Litauen	4,4	12,0	11,0	11,0	11,0
Kroatien	16,3	17,8	18,3	18,5	19,5
Makedonien	-	-	(31,3)	-	(31,8)
Kasachstan <sup>a)</sup>	10,0	14,0	16,0	17,0	17,0
Usbekistan <sup>a)</sup>	10,0	12,0	13,0	14,0	14,0
Rußland <sup>b)</sup>	5,3	4,0	6,8	7,1	7,2
Weißrußland <sup>b)</sup>	2,1	2,7	3,9	4,5	5,2
Ukraine <sup>b)</sup>	0,4	0,6	1,6	2,5	3,3
Albanien	18,5	13,1	12,5	12,0	12,0
Bosnien- Herzegowina	-	-	(90,0)	-	-
BR Jugoslawien	25,0	27,0	30,0	35,0	40,0

(Jahresendwerte in Prozent)

a) Schätzungen.

b) Offizielle Daten; stark unterzeichnet.

Quelle: Holz, 1997, S. 8.

*Tabelle 5*  
**Deutsche Nettodirektinvestitionen in ausgewählten Reformstaaten**

Land	1994	1995	1996 (S)	1997 (P)
Polen	32,2	27,8	20,5	16,0
Tschechische Republik	10,1	9,1	8,5	7,0
Ungarn	18,9	28,3	24,0	17,0
Slowenien	19,8	12,6	9,7	7,0
Estland	47,7	28,9	20,0	15,0
Slowakei	13,4	9,9	8,0	7,0
Bulgarien	96,2	62,1	42,0	24,0
Rumänien	137,0	32,0	42,0	24,0
Lettland	35,9	25,0	18,0	15,0
Litauen	72,1	39,2	30,0	25,0
Kroatien	97,5	1,9	3,6	4,0
Makedonien	121,8	17,4	8,0	7,5
Kasachstan	1160,0	65,0	30,0	22,0
Usbekistan	1232,0	120,0	60,0	40,0
Rußland	224,0	131,0	35,0	22,0
Weißrußland	2500,0	240,0	70,0	80,0
Ukraine	501,0	182,0	60,0	35,0
Albanien	28,0	15,0	12,0	10,0
Bosnien-Herzegovina	880,0	83,5	NV	NV
BR Jugoslawien	122,0	79,0	200,0	90,0

(In Mio. DM, Stromgrößen mit Jahresperioden; hier ohne reinvestierte Gewinne. Die Nettodirektinvestitionen sind nicht mit Angaben zu kumulierten Kapitaleinlagen zu vergleichen.)

Quelle: Holz/Sach, 1996, S. 16.

## **Anhang II. Interviewleitfäden**

### **A. Interviewleitfaden: Deutsch**

#### **A. Allgemeines**

- Bitte beschreiben Sie kurz die Gründungsphase des Joint Ventures/ Tochtergesellschaft. Was für Probleme gab es ?
- Wurden Ihre Erwartungen bis zum heutigen Zeitpunkt bestätigt oder eher nicht bestätigt? Worin sehen Sie Gründe dafür?
- Haben Sie Beratungsleistungen polnischer Experten genutzt?
- Wie würden Sie die Zusammenarbeit zwischen dem deutschen Unternehmen und dem Joint Venture/ Tochterunternehmen beschreiben?

#### **B. Personalbeschaffung**

- Inwieweit mußten Sie die Rekrutierungsstrategien für Führungskräfte für das polnische Unternehmen verändern? Wurden neue Strategien in diesem Bereich entwickelt?
- Welches sind die Unterschiede zu den normalerweise durchgeführten Rekrutierungsformen?
- Gibt es verschiedene Anforderungen an polnische bzw. deutsche Führungskräfte und warum?
- Gibt es Unterschiede bei den Auswahlverfahren für polnische bzw. deutsche Führungskräfte?
- In welchen Positionen sind polnische bzw. deutsche Führungskräften in dem polnischen Unternehmen eingesetzt?
  - Hierarchieebenen
  - Aufgaben

#### **C. Personalentwicklung**

- Welche Bedeutung würden Sie der Personalentwicklung in Polen beimessen?
- Beschreiben Sie bitte kurz die Unterschiede in der Personalentwicklung für deutsche und polnische Führungskräfte.
- Was sind Ihrer Meinung nach die größten Probleme der Zusammenarbeit zwischen den Führungskräften?
- Wie versuchen Sie diese Probleme zu lösen?

- Welches sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten Gemeinsamkeiten zwischen deutschen und polnischen Führungskräften? (Verhalten, Mentalität, Ausbildung etc.)
- Welches sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten Unterschiede zwischen deutschen und polnischen Führungskräften? (Verhalten, Mentalität, Ausbildung etc.)

#### **D. Kultur**

- Wie würden Sie Ihr Unternehmen beschreiben hinsichtlich
    - Architektur
    - Betriebsklima
    - Zusammenarbeit und Kommunikation (Beziehung zu VG, MA und Kollegen)Produkte
  - Geschichte
  - Zielen, Strategien
  - Unternehmensgrundsätzen
  - Informationsaustausch/-politik.
- Was für Unterschiede gibt es bei diesen Fragen Ihrer Einschätzung nach zwischen dem deutschen Unternehmen und dem polnischen Joint Venture/ Tochterunternehmen?
  - Wie setzt man sich mit den Problemen des polnischen Joint Venture/ Tochterunternehmen auseinander?
  - Wie setzen Sie sich beim polnischen Joint Venture/ Tochter mit den Problemen der deutschen Mutter auseinander?
  - Wie setzen sich die Deutschen mit kulturellen Problemen, die nicht unmittelbar das Unternehmen betreffen, in Polen auseinander?
  - Rechtliche Bestimmungen, Gesellschaftlicher Wandel, soziale Beziehungen
  - Wie setzen Sie sich mit deutschen kulturellen Problemen, die nicht unmittelbar das Unternehmen betreffen, in Deutschland auseinander?
  - Rechtliche Bestimmungen, Gesellschaftlicher Wandel, soziale Beziehungen

#### **E. Zukünftige Pläne**

- Wie schätzen Sie allgemein das Entwicklungspotential des Joint Ventures/ der Tochtergesellschaft ein?
- Planen Sie Veränderungen in der Personalbeschaffung?
- Sind Veränderungen für die Personalentwicklung geplant?
- Was für Pläne gibt es für die Zusammenarbeit zwischen Joint Venture/ Tochter und dem Mutterunternehmen?
- Gibt es etwas, das Sie noch einmal besonders betonen möchten?

**Vielen Dank für das Interview!**

## B. Interviewleitfaden: Polnisch

### A. Ogólnie

- Proszę krótko opisać powstanie Waszego przedsiębiorstwa. Z jakimi problemami stykaliście się Państwo ?
- Spełnione zostały do dzisiejszego momentu Państwa oczekiwania? Jeśli nie, to jakie są tego przyczyny?
- Czy korzystaliście państwa z rad polskich doradców?
- Jak wygląda państwa zdaniem współpraca pomiędzy niemieckim przedsiębiorstwem a polską filiałą ?

### B. Rekrutacja personelu

- Czy strategia rekrutacji personelu na stanowiskach kierowniczych w polskich przedsiębiorstwach jest inna niż w niemieckich ? Rozwiniecie Państwo może własną strategię ?
- Gdzie znajdują się największe różnice w rekrutacji personelu ?
- Czy są różnice w wymaganiach dotyczących Polaków i Niemców na tych samych stanowiskach i dlaczego ?
- Czy istnieją różnice w metodach wyboru kandydatów pomiędzy polskimi a niemieckimi pracownikami na stanowiskach kierowniczych?
- Na jakich stanowiskach zatrudnieni są Polacy i Niemcy w polskich przedsiębiorstwach i jakie zadania są im powierzane?

### C. Rozwój personelu

- Jakże, Państwa zdaniem, znaczenie ma rozwój personelu w Polsce?
- Proszę o opisanie różnic w rozwoju personelu niemieckich i polskich pracowników na stanowiskach kierowniczych odnośnie:
- (rodzaju; dziedziny; częstotliwości)
- Czy wysyłacie Państwo pracowników za granicę?
- Czy moglibyście Państwo coś na ten temat powiedzieć, czy pobyt za granicą Polaków i Niemców o podobnym wyższym wykształceniu bardzo się od siebie różni?
- Jeśli ktoś z Polaków (Niemców) ze stanowiska kierowniczego pracuje w Państwa niemieckim (polskim) przedsiębiorstwie partnerskim, to:
- -na jakim stanowisku jest zatrudniony?
- -jakie zadania powierza mu się?
- -czy pracownik ten doskonali się przez współpracę?
- Gdzie występują największe problemy we współpracy pomiędzy polskimi a niemieckimi siłami kierowniczymi?
- Jak próbuje się te trudności pokonać?
- Jakże Państwa zdaniem największe podobieństwa pomiędzy polskimi i niemieckimi siłami kierowniczymi (zachowanie, mentalność, wykształcenie etc.)

- Jakiego Pana zdaniem największe różnice pomiędzy polskimi i niemieckimi siłami kierowniczymi (zachowanie, mentalność, wykształcenie etc.)

#### **D. Kultura**

- Jak scharakteryzowałobyś Państwo Wasze przedsiębiorstwo odnośnie:
  - architektury
  - atmosfery w pracy
  - komunikacji i współpracy między pracownikami
  - produktów
  - historii
  - celów strategicznych
  - wymiany informacji
- Jak Państwo sądzi, czy w powiązaniu z tymi pytaniami występują jeszcze duże różnice po obu stronach przedsiębiorstw partnerskich?
- Jak podchodzi się do rozwiązywania problemów w polskim Joint Ventures?
- Czy polskie przedsiębiorstwo partnerskie interesuje się problemami niemieckiej strony?
- Jaki stosunek mają Niemcy do problemów kulturalnych Polaków dotyczących: prawa, rozwoju społecznego, stosunków społecznych.
- Jaki stosunek mają Polacy do problemów kulturalnych Niemców dotyczących: prawa, rozwoju społecznego, stosunków społecznych.

#### **E. Plany na przyszłość.**

- Jakiego Pana zdaniem dalsze możliwości rozwoju przedsiębiorstwa partnerskiego?
- Planowane są zmiany w rekrutacji personelu?
- Planowane są zmiany w rozwoju personelu?
- Jak planuje się dalszą współpracę pomiędzy filiałem a centralą w Państwa przedsiębiorstwie partnerskim?
- Czy chciałobyś Państwo na koniec jeszcze coś szczególnie podkreślić ?

Dziękuję za wywiad!

## Anhang III. Korellationstabellen

*Tabelle 6*  
**Gründe für Personalentwicklung**

	westliche Denkweise	neue Technologien	Positionsvorbereitung	Fluktuationsreduzierung	Verbesserung Kommunikation
Neue Technologien	.9297 Sig .000				
Positionsvorbereitung	.9090 Sig .000	.8852 Sig .000			
Fluktuationsreduzierung	.9256 Sig .000	.8957 Sig .000	.9210 Sig .000		
Verbesserung Kommunikation	.9466 Sig .000	.9253 Sig .000	.9185 Sig .000	.9642 Sig. 000	
Wettbewerbsfähigkeit	.9466 Sig .000	.9253 Sig .000	.9185 Sig .000	.9491 Sig.000	.9537 Sig .000

Korellationskoeffizient: Spearman Corellation Coefficient

*Tabelle 7*  
**Gründe gegen Personalentwicklung**

	zu kostspielig	kein Bedarf	Personalknappheit
kein Bedarf	.9555 Sig .000		
Personalknappheit	.8989 Sig .000	.8922 Sig .000	
hohe Fluktuation	.9233 Sig .000	.8922 Sig .000	.9768 Sig .000

Korellationskoeffizient: Spearman Corellation Coefficient



## Anhang IV. Häufigkeitstabellen

### A. Probleme in der Gründungsphase

Tabelle 8

Probleme in der Gründungsphase und Erfüllung der Erwartung

Probleme in der Gründungsphase	Erfüllung der Erwartungen	
	ja	nein
Grundstückssuche	16,1	12,9
Finanzierung	0,0	15,4
Unterschiedliche Wirtschaftssysteme	0,0	4,3
Kontaktaufnahme und Partnersuche	0,0	12,0
Informationsbeschaffung	0,0	4,3
Zölle	14,8	3,7
Vorurteile innerhalb des Unternehmens	4,3	0,0
Technologischer Stand Polens	0,0	2,7
Personalbeschaffung	10,0	13,3
Bürokratie	23,3	6,7
Telefonnetz, Kommunikationstechnologien	59,3	0,0
Betrug	8,0	4,0
Probleme formaler Art	15,4	0,0
Unsichere Situation	12,0	0,0
Rechtliche Probleme	12,9	12,9
Steuerrechtliche Probleme	4,0	8,0

(Alle Angaben in Prozent)

### B. Internationalisierungsstrategien

Tabelle 9

Internationalisierungsstrategien und zukünftige Besetzung

Zukünftige Besetzung	Internationalisierungsstrategien		
	ethnozentrisch	regiozentrisch	polyzentrisch
nur polnisch	16,1	9,7	12,9
gemischt	32,3	19,4	0,0
nur deutsch	9,7	0,0	0,0

(Alle Angaben in Prozent)

*Tabelle 10*  
**Internationalisierungsstrategie und Kulturübertragung  
von Deutschland nach Polen**

<b>Kulturübertragung</b>	<b>Internationalisierungsstrategie</b>		
	ethnozentrisch	regiozentrisch	polyzentrisch
ja	37,5	0,0	0,0
ja, mit Einschränkungen	21,9	15,6	0,0
eher nicht	0,0	12,5	12,5

(Alle Angaben in Prozent)

**C. Zusammenarbeit der Führungskräfte**

*Tabelle 11*  
**Zusammenarbeit der Führungskräfte und Besetzung der Führungspositionen**

<b>Besetzung aller Führungspositionen</b>	<b>Zusammenarbeit der Führungskräfte</b>				
	sehr gut	gut	mittel	schwierig	sehr schwierig
nur polnisch	0,0	11,3	8,1	4,8	0,0
gemischt	3,8	3,2	9,4	6,1	2,3
mehr Deutsche	1,6	0,8	0,8	0,0	1,1
nur deutsch	8,1	12,9	16,7	4,3	4,8

(Alle Angaben in Prozent)

*Tabelle 12*  
**Zusammenarbeit der Führungskräfte und Besetzung aller Führungspositionen**

<b>Besetzung aller Führungspositionen</b>	<b>Zusammenarbeit der Führungskräfte</b>				
	sehr gut	gut	mittel	schwierig	sehr schwierig
nur polnisch		3,7	9,3		
gemischt	5,6	13	16,7	11,1	7,4
nur deutsch	7,4	13	9,3	3,7	1,9

(Alle Angaben in Prozent)

Tabelle 13

**Zusammenarbeit der Führungskräfte und Besetzung der Geschäftsführung**

Geschäftsführung	Zusammenarbeit der Führungskräfte				
	sehr gut	gut	mittel	schwierig	sehr schwierig
nur polnisch	0,0	3,2	14,5	0,0	0,0
gemischt	4,6	0,8	8,5	6,1	6,6
nur deutsch	8,9	24,2	11,8	9,1	1,6

(Alle Angaben in Prozent)

Tabelle 14

**Zusammenarbeit der Führungskräfte und zukünftige Besetzung**

zukünftige Besetzung	Zusammenarbeit der Führungskräfte				
	sehr gut	gut	mittel	schwierig	sehr schwierig
nur polnisch	0,8	4,0	13,5	6,6	0,6
gemischt	6,2	15,1	17,6	8,7	7,5
nur deutsch	0,8	4,0	13,5	6,6	0,6

(Alle Angaben in Prozent)

**D. Probleme der Zusammenarbeit der Führungskräfte**

Tabelle 15

**Probleme der Zusammenarbeit und Besetzung der Führungspositionen**

Probleme der Zusammenarbeit	Besetzung der Führungspositionen			
	nur Polen	nur Deutsche	Deutsche und Polen	mehr Deutsche
Nein	22,2	41,3	9,5	1,6
Ja	3,2	7,9	14,3	1,6

(Alle Angaben in Prozent)

Tabelle 16

**Probleme der Zusammenarbeit und Besetzung aller Führungspositionen**

Probleme der Zusammenarbeit	Besetzung der Führungspositionen		
	nur polnisch	gemischt	nur deutsch
Nein	9,7	32,3	33,9
Ja	1,6	17,7	6,5

(Alle Angaben in Prozent)

Tabelle 17

**Probleme der Zusammenarbeit und Besetzung der Geschäftsführung**

<b>Probleme der Zusammenarbeit</b>	<b>Geschäftsführung</b>		
	deutsch	gemischt	polnisch
Nein	46,8	11,3	17,7
Ja	9,7	14,5	1,6

(Alle Angaben in Prozent)

Tabelle 18

**Probleme der Zusammenarbeit und zukünftige Besetzung**

<b>Probleme der Zusammenarbeit</b>	<b>Zukünftige Besetzung</b>		
	nur polnisch	gemischt	nur deutsch
Nein	17,7	38,7	19,3
Ja	8,1	12,9	3,2

(Alle Angaben in Prozent)

Tabelle 19

**Probleme der Zusammenarbeit und Erfüllung der Erwartungen**

<b>Probleme der Zusammenarbeit</b>	<b>Erfüllung der Erwartungen</b>	
	Nein	Ja
Nein	14,3	55,6
Ja	9,5	15,9

(Alle Angaben in Prozent)

Tabelle 20

**Probleme der Zusammenarbeit und Positionsdauer**

<b>Probleme der Zusammenarbeit</b>	<b>Positionsdauer</b>		
	Kurz (0-2)	Mittel (3-5)	Lang (6 +)
Nein	24,5	30,2	15,1
Ja	15,1	15,1	0,0

(Alle Angaben in Prozent)

Tabelle 21

**Probleme der Zusammenarbeit und Probleme in der Gründungsphase**

Probleme in der Gründungsphase	Probleme der Zusammenarbeit der Führungskräfte	
	ja	nein
Grundstücksuche	9,4	18,8
Finanzierung	7,4	7,4
unterschiedl. Wirtschaftssysteme	4,2	0,0
Kontaktaufnahme und Partnersuche	3,8	7,7
Informationsbeschaffung	0,0	4,2
Probleme mit Zöllen	7,1	10,7
Vorurteile im Unternehmen	4,2	0,0
technol. Stand in Polen	0,0	0,0
Personalbeschaffung	13,3	13,3
Bürokratie	3,2	22,6
Kommunikationstechnik	0,0	17,9
Betrug	0,0	11,5
Probleme formaler Art	0,0	11,1
unsichere Situation des Landes	0,0	11,5
rechtliche Probleme	6,5	19,4
steuerrechtliche Probleme	0,0	11,5

(Alle Angaben in Prozent)

**E. Zusammenarbeit der Unternehmen**

Tabelle 22

**Zusammenarbeit der Unternehmen und Besetzung der Führungspositionen**

Zusammenarbeit der Unternehmen	Besetzung der Führungspositionen			
	nur Polen	nur Deutsche	Deutsche und Polen	mehr Deutsche
selten	3,2	9,7	3,2	0,0
häufig	22,6	37,1	21,0	3,2

(Alle Angaben in Prozent)

Tabelle 23

**Zusammenarbeit der Unternehmen und Besetzung aller Führungspositionen**

<b>Zusammenarbeit der Unternehmen</b>	<b>Besetzung aller Führungspositionen</b>		
	nur polnisch	gemischt	nur deutsch
selten	3,3	3,3	9,8
häufig	8,2	47,6	29,5

(Alle Angaben in Prozent)

Tabelle 24

**Zusammenarbeit der Unternehmen und Besetzung der Geschäftsführung**

<b>Zusammenarbeit der Unternehmen</b>	<b>Geschäftsleitung</b>		
	deutsch	deutsch und polnisch	polnisch
selten	9,8	1,6	3,3
häufig	44,3	24,6	16,4

(Alle Angaben in Prozent)

Tabelle 25

**Zusammenarbeit der Unternehmen und zukünftige Besetzung**

<b>Zusammenarbeit der Unternehmen</b>	<b>Zukünftige Besetzung</b>		
	nur polnisch	gemischt	nur deutsch
selten	4,9	6,6	3,3
häufig	19,7	45,9	18,0

(Alle Angaben in Prozent)

Tabelle 26

**Zusammenarbeit der Unternehmen und Internationalisierungsstrategie**

<b>Zusammenarbeit der Unternehmen</b>	<b>Internationalisierungsstrategie</b>		
	Ethnozentrisch	regiozentrisch	polyzentrisch
selten	9,4	0,0	0,0
häufig	53,1	28,1	12,5

(Alle Angaben in Prozent)

Tabelle 27

**Zusammenarbeit der Unternehmen und Kulturstrategie**

<b>Zusammenarbeit der Unternehmen</b>	<b>Kulturstrategie</b>		
	Monokultur	Multikultur	Mischkultur
selten	6,1	4,0	4,0
häufig	28,6	28,6	28,6

(Alle Angaben in Prozent)

Tabelle 28

**Zusammenarbeit der Unternehmen und Kulturtransfer**

<b>Zusammenarbeit der Unternehmen</b>	<b>Kulturtransfer von Deutschland nach Polen</b>			
	ja	ja mit Einschränkungen	eher nicht	nein
selten	6,1	4,1	0,0	4,1
häufig	28,6	28,6	20,4	8,2

(Alle Angaben in Prozent)

Tabelle 29

**Zusammenarbeit der Unternehmen und Probleme in der Gründungsphase**

<b>Probleme in der Gründungsphase</b>	<b>Zusammenarbeit der Unternehmen</b>	
	selten	häufig
Grundstücksuche	3,5	24,1
Finanzierung	0,0	16,0
unterschiedl. Wirtschaftssysteme	0,0	4,6
Kontaktaufnahme und Partnersuche	4,4	4,4
Informationsbeschaffung	4,6	0,0
Probleme mit Zöllen	7,7	11,5
Vorurteile im Unternehmen	0,0	4,8
technol. Stand in Polen	0,0	0,0
Personalbeschaffung	6,9	17,2
Bürokratie	13,3	16,7
Kommunikationstechnik	7,4	14,8
Betrug	4,2	8,3
Probleme formaler Art	0,0	12,0
unsichere Situation des Landes	8,3	4,2
rechtliche Probleme	0,0	24,1
steuerrechtliche Probleme	0,0	12,0

(Alle Angaben in Prozent)

F. Die Formen des Informationsaustausches

Tabelle 30

Formen des Informationsaustausches und Besetzung der Führungspositionen

Formen des Informationsaustausches	Besetzung der Führungspositionen			
	nur Polen	nur Deutsche	Deutsche und Polen	mehr Deutsche
Besuch in Deutschland	17,1	51,4	20,0	2,9
Besuch in Polen	13,8	44,8	20,7	6,9
schriftliche Informationen aus Deutschland	15,0	47,5	30,0	5,0
schriftliche Informationen aus Polen	14,6	31,7	21,7	4,9
telefonischer Kontakt	18,8	47,9	25,0	6,3

(Alle Angaben in Prozent)

Tabelle 31

Formen des Informationsaustausches und Besetzung aller Führungspositionen

Formen des Informationsaustausches	Besetzung aller Führungspositionen		
	nur polnisch	gemischt	nur deutsch
Besuch in Deutschland	5,9	38,2	47,1
Besuch in Polen	0,0	42,9	42,9
schriftliche Informationen aus Deutschland	0,0	53,8	43,6
schriftliche Informationen aus Polen	0,0	55,0	42,5
telefonischer Kontakt	6,4	48,9	42,6

(Alle Angaben in Prozent)

Tabelle 32

Formen des Informationsaustausches und Besetzung der Geschäftsführung

Formen des Informationsaustausches	Geschäftsleitung		
	deutsch	gemischt	polnisch
Besuch in Deutschland	2,2	2,2	11,3
Besuch in Polen	1,1	3,4	7,8
schriftliche Informationen aus Deutschland	1,1	5,6	14,5
schriftliche Informationen aus Polen	1,1	6,1	14,5
telefonischer Kontakt	4,5	4,5	16,2

(Alle Angaben in Prozent)



Tabelle 33

**Formen des Informationsaustausches und zukünftige Besetzung**

<b>Formen des Informationsaustausches</b>	<b>Zukünftige Besetzung</b>		
	<b>nur polnisch</b>	<b>gemischt</b>	<b>nur deutsch</b>
Besuch in Deutschland	26,5	41,2	23,5
Besuch in Polen	21,4	46,4	17,9
schriftliche Informationen aus Deutschland	23,1	51,3	23,1
schriftliche Informationen aus Polen	22,5	52,5	22,5
telefonischer Kontakt	23,4	48,9	25,5

(Alle Angaben in Prozent)

Tabelle 34

**Formen des Informationsaustausches und Internationalisierungsstrategie**

<b>Formen des Informationsaustausches</b>	<b>Internationalisierungsstrategie</b>		
	<b>ethnozentrisch</b>	<b>regiozentrisch</b>	<b>polyzentrisch</b>
Besuch in Deutschland	0,0	9,1	0,0
Besuch in Polen	18,2	13,6	9,1
schriftliche Informationen aus Deutschland	22,7	0,0	0,0
schriftliche Informationen aus Polen	4,6	9,1	0,0
telefonischer Kontakt	9,1	0,0	4,6

(Alle Angaben in Prozent)

Tabelle 35

**Formen des Informationsaustausches und Kulturstrategie**

<b>Zusammenarbeit der Unternehmen</b>	<b>Kulturstrategie</b>		
	<b>Monokultur</b>	<b>Multikultur</b>	<b>Mischkultur</b>
Besuch in Deutschland	42,9	21,4	28,6
Besuch in Polen	33,3	12,5	41,7
schriftliche Informationen aus Deutschland	38,2	23,5	38,2
schriftliche Informationen aus Polen	38,2	23,5	38,2
telefonischer Kontakt	41,7	19,4	38,9

(Alle Angaben in Prozent)

Tabelle 36

**Formen des Informationsaustausches und Kulturtransfer**

<b>Formen des Informationsaustausches</b>	<b>Kulturtransfer Deutschland nach Polen</b>			
	ja	ja mit Einschränkungen	eher nicht	nein
Besuch in Deutschland	8,3	4,8	1,4	1,4
Besuch in Polen	4,8	5,5	1,4	1,4
schriftliche Informationen aus Deutschland	8,3	9,0	3,4	2,8
schriftliche Informationen aus Polen	8,3	9,0	3,4	2,8
telefonischer Kontakt	9,7	9,7	1,4	2,8

(Alle Angaben in Prozent)

Tabelle 37

**Formen des Informationsaustausches und Zusammenarbeit der Unternehmen**

<b>Formen des Informationsaustausches</b>	<b>Zusammenarbeit der Unternehmen</b>	
	selten	häufig
Besuch in Deutschland	17,1	74,3
Besuch in Polen	17,2	69,0
schriftliche Informationen aus Deutschland	15,0	82,5
schriftliche Informationen aus Polen	14,6	82,9
telefonischer Kontakt	17,0	80,9

(Alle Angaben in Prozent)

G. Die Arten des Informationsaustausches

Tabelle 38

Informationsaustausch von Polen nach  
Deutschland und Probleme in der Gründungsphase

Probleme in der Gründungsphase	Austausch von Polen nach Deutschland				
	Tages- geschäft	Unterneh- mensinfor.	Branchen- Entwickl.	allgemeine Entwickl.	private Infor.
Grundstücksuche	8,7	13,0	0,0	0,0	8,7
Finanzierung	9,5	4,8	4,8	0,0	0,0
unterschiedl. Wirtschaftssysteme	0,0	5,6	0,0	0,0	0,0
Kontaktaufnahme u. Partnersuche	0,0	0,0	5,6	0,0	0,0
Informationsbeschaffung					
Probleme mit Zöllen	5,0	10,0	0,0	0,0	0,0
Vorurteile im Unternehmen					
technol. Stand in Polen	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Personalbeschaffung	8,7	17,4	0,0	0,0	0,0
Bürokratie	4,4	13,0	8,7	4,4	0,0
Kommunikationstechnik	0,0	0,0	9,5	0,0	9,5
Betrug	0,0	0,0	10,5	0,0	0,0
Probleme formaler Art	0,0	4,8	0,0	9,5	0,0
unsichere Situation des Landes	0,0	5,6	0,0	0,0	0,0
rechtliche Probleme	8,0	4,0	12,0	4,0	0,0
steuerrechtliche Probleme	9,5	0,0	0,0	4,8	0,0

(Alle Angaben in Prozent)

Tabelle 39

Informationsaustausch von Deutschland nach  
Polen und Probleme in der Gründungsphase

Probleme in der Gründungsphase	Austausch von Deutschland nach Polen				
	Tages- geschäft	Unterneh- mensinfor.	Branchen- Entwickl.	allgemeine Entwickl.	private Infor.
Grundstücksuche	0,0	4,4	4,4	0,0	17,4
Finanzierung	0,0	4,8	4,8	0,0	9,5
unterschiedl. Wirtschaftssysteme	0,0	0,0	5,6	0,0	0,0
Kontaktaufnahme u. Partnersuche	0,0	5,6	0,0	0,0	0,0
Informationsbeschaffung					
Probleme mit Zöllen	5,0	5,0	0,0	0,0	5,0
Vorurteile im Unternehmen					
technol. Stand in Polen	0,0	0,0	0,00	0,0	0,0
Personalbeschaffung	4,4	8,7	0,00	0,0	13,0
Bürokratie	13,0	8,7		4,4	4,4
Kommunikationstechnik	9,5			0,0	9,5
Betrug	10,5			0,0	0,0
Probleme formaler Art	14,3		0,0	4,8	0,0
unsichere Situation des Landes	5,6			0,0	0,0
rechtliche Probleme	8,0	4,0	4,0	0,0	12,0
steuerrechtliche Probleme	0,0			0,0	14,3

(Alle Angaben in Prozent)

## H. Autonomieniveau

Tabelle 40

### Autonomieniveau und Internationalisierungsstrategien

Internationalisierungsstrategien	Autonomieniveau				
	sehr hoch	hoch	mittel	gering	sehr gering
ethnozentrisch	0,0	0,0	0,0	22,7	36,8
polyzentrisch	0,0	10,9	0,0	0,0	0,0
regiozentrisch	0,0	13,1	3,8	12,7	0,0

(Alle Angaben in Prozent)

Tabelle 41

### Autonomieniveau und Kulturstrategien

Kulturstrategien	Autonomieniveau				
	sehr hoch	hoch	mittel	gering	sehr gering
Monokultur	1,8	1,8	0,0	1,8	29,5
Multikultur	15,0	15,7	0,0	0,0	1,8
Mischkultur	0,0	0,0	4,3	26,7	1,8

(Alle Angaben in Prozent)

Tabelle 42

### Autonomieniveau und Kulturtransfer

Kulturtransfer	Autonomieniveau				
	sehr hoch	hoch	mittel	gering	sehr gering
Ja	1,8	1,8	0,0	1,8	29,5
Ja, mit Einschränkungen	0,0	0,0	4,3	26,7	1,8
Eher nicht	3,6	15,7	0,0	0,0	1,8
Nein	11,4	0,0	0,0	0,0	0,0

(Alle Angaben in Prozent)

Tabelle 43

### Autonomieniveau und Gründungsjahr

Gründungsjahr gruppiert	Autonomieniveau				
	sehr hoch	hoch	mittel	gering	sehr gering
1989/90	7,3	7,3	0,0	9,1	1,8
1991	3,6	1,8	1,8	7,3	1,8
1992	5,5	3,6	7,3	5,5	20,0
1993 und später	0,0	1,8	0,0	9,1	7,3

(Alle Angaben in Prozent)

Tabelle 44

**Autonomieniveau und Zusammenarbeit der Unternehmen**

<b>Zusammenarbeit der Unternehmen</b>	<b>Autonomieniveau</b>				
	sehr hoch	hoch	mittel	gering	sehr gering
selten	3,2	0,6	3,2	3,2	3,9
häufig	11,9	15,1	5,5	27,3	26,0

(Alle Angaben in Prozent)

Tabelle 45

**Autonomieniveau und Formen des Informationsaustausches**

<b>Formen des Informationsaustausches</b>	<b>Autonomieniveau</b>				
	sehr hoch	hoch	mittel	gering	sehr gering
Besuch in Deutschland	1,9	1,3	1,3	5,1	7,1
Besuch in Polen	1,9	1,9	0,6	4,5	3,8
schriftliche Informationen aus Deutschland	3,2	3,2	0,0	8,3	7,1
schriftliche Informationen aus Polen	3,2	3,2	0,0	9,0	7,1
telefonischer Kontakt	3,2	1,3	2,6	10,3	9,0

(Alle Angaben in Prozent)