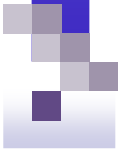


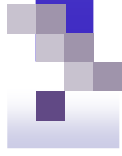
# Aufbau effektiver Managementstrukturen in Polen

- Vortrag am 14.05.09  
„Go East-Seminar Polen“, Berlin
- GUS-Consult Semmler, Nehren



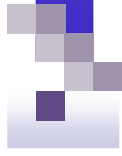
# Inhalt

- Grundüberlegungen
- Grundlage von Strukturen: Beziehung
- Höflichkeit & Kommunikation
- Vorgesetzte & Mitarbeiter
- Personal in Polen
- Strukturen aufbauen
- Relevante interkulturelle Grundlagen



# Zwei Grundüberlegungen

- Grundidee dieses Vortrages
  - Beziehung ist Grundlager jeglicher Arbeitsstruktur in Osteuropa
    - Beispiel: Gesellschaftliche Stabilität
  - Wir formen durch unser Denken, durch unsere Mentalität die Strukturen, die wir aufbauen
    - Beispiel: Teamarbeit in PL/HU einführen



# Beziehung in Polen

- Das heißt:
  - Beziehung vor Eigeninteresse
  - Beziehung ist konkret, nicht abstrakt
  - Begegnung auf „Augenhöhe“
  - Beziehung ist billiger, schneller & verlässlicher!



# Unser Verhältnis zu ...



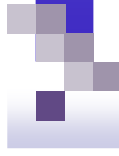
## ■ Polen





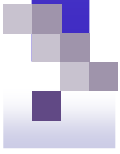
# Polen: das Verhältnis zu uns Deutschen

- Stereotyp der Deutschen:
  - „Deutsche sind kalt, langweilig, humorlos und haben an uns kein Interesse!“
- Bezugsgruppe GB/ F/ USA:
  - Polen lassen sich lieber durch Führungskräfte aus GB, F bzw. USA führen
- Die deutsch-polnische Beziehung:
  - eine Geschichte von wiederholten und vielfältigen Mißverständnissen



# PL – D: einerseits - andererseits

- Polnische Ambivalenzen, wenn Deutsche Polen führen
  - Polen möchten dazulernen, aber nicht bevormundet werden
  - Polen erwarten Führung, aber bitte nicht zu autoritär



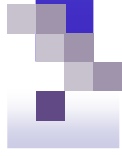
# Nationalcharakter Polen

- **Starke „negative“ Identität**
  - „Wir sind gut, wenn wir gegen ...!“
  - Rebellion bei zuviel Unterdrückung
- **Schwache „positive“ Identität**
  - Untergründiges Minderwertigkeitsgefühl (gegenüber Westen)
  - Wenig Wertschätzung für eigene Leistungen
  - (National)-Stolz: sehr leicht kränkbar!
- **Kreativität & Improvisation (d.h. Nicht-Planung), List**
  - „Wer improvisieren kann ist cool, wer nicht - ist kein Mann!“
- **Suche nach Aufregung und Abweichung**



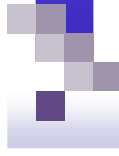
- Höflichkeit & Kommunikation in Polen
- „Dzien dobry, pani!“  
„Guten Tag die Dame!“





# Kommunikation: indirekt

- Indirekte Kommunikation
  - Vermittlung z.B. von Wertschätzung durch:
    - Symbole & Gesten
      - z.B.: Blumen, Trinkspruch, Geburtstagsmail, Emoticon, Gastfreundschaft
    - Kontext
      - z.B.: Ort eines Geschäftsessens, soziale Herkunft der Person, Arbeitgeber eines Verhandlungspartners
    - Mimik / Gestik / Körpersprache
      - z.B.: angenehme, freundliche, ruhige, entspannte Atmosphäre



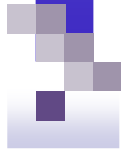
# Kommunikation: Ja & Nein

- **Nein:**
  - = unhöflich, vor den Kopf stossen
  - durch: Nicht-Reaktion, Zögern, Ausweichen
- **Ja:**
  - Ja = Ja
  - Tip: Vorschläge machen, zu denen der Partner „ja“ sagen kann**

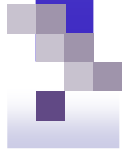
# Begegnung „auf Augenhöhe“



- Hintergründe:
  - Fremdherrschaft über Jahrhunderte in PL
  - Minderwertigkeit gegenüber erfolgreichem Westen
- Wunsch nach:
  - Respekt, Wertschätzung, partnerschaftlicher Begegnung „auf Augenhöhe“
- Sensibel für: „Besserwessi“

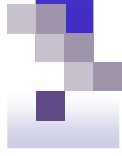


- **Vorgesetzte  
und Mitarbeiter:**
- **Hierarchie ja,  
aber  
Unterordnung?**



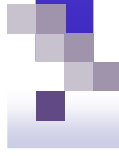
# Verhältnis Chef/ Untergebener

- Chefs entscheiden alleine & im Stillen
- Zu viel Eigeninitiative gegenüber Chef unüblich
- Zuviel Druck → Widerstand Mitarbeiter
- „Kritik“ am Chef:
  - Verbesserungsvorschlag ja, Hinterfragen: nein
  - ok, falls nur ingroup-Mitglieder anwesend
  - nie, falls ingroup & outgroup-Mitglieder anwesend
  - Alter beachten!



# Wahlmöglichkeiten lassen

- Hintergrund: Polen reagieren sensibel auf Druck → Wahlmöglichkeiten lassen
- Anwendung
  - Projektpläne & Deadlines machen Druck und sind zu verbindlich
  - Haltung: „Nur ruhig, warum Meilensteine? Ob morgen oder heute, wir kommen doch zum Ziel. Termine kommen immer wieder!“



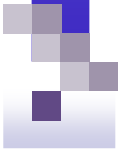
# Motivation

- Persönliche Beziehung ermöglichen
- Kreativität & Eigenständigkeit fördern
- Operative Freiheit ermöglichen
- Wertschätzung vermitteln: “Ihr könnt das!”
- Leistungsdruck ja,  
aber: Gefühl der Ausbeutung: Gift
- Führung an der „langen“ Leine



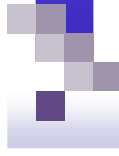
- Personal in Polen
- Strukturen aufbauen





# Arbeitsmarkt in Polen

- **Fachkräfteangebot**
  - Studieninteressen aktuell
    - + Wirtschafts- & Sozialwissenschaften
    - - technische Berufe → Ingenieure, IT-Spezialisten begehrt!
  - Berufsschulbildung: mäßig, kein duales System
  - Bewerbersituation: z.Zt. entspannt
  - Qualifizierte Fachkräfte in strukturschwachen Regionen & nahe Sonderwirtschaftszonen knapp
  - Umzugsbereitschaft nicht sehr hoch



# Gehaltsvergleich Polen

Durchschnittliche Bruttomonatslöhne in €, Polen, 2008	ohne Weisungsbefugnis	mit Weisungsbefugnis
IT	910	1.934 – 2.844
Marketing	718	1.730 – 1.763
Finanzen & Controlling	853	2.289 – 2.389
Technik & Service	754	1.365 – 1.678
Verkauf	626	1.422 – 1.678
Personalwesen	606	1.649 – 1.820
Verwaltung	654	1.137
Kundendienst	597	1.109 -1294

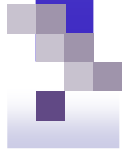
Quelle: gtai.de, 2008

Aufbau effektiver Managementstrukturen in Polen. 14.05.09, Berlin,  
Fa. Spreewind; All rights by: [www.gus-consult-semmler.de](http://www.gus-consult-semmler.de)



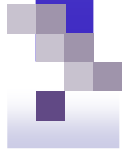
# Wo soll das Office sein?

- Vertrieb
  - Muß: Warschau
- Projektkoordination
  - Küstennähe ok: Gdansk, Gdynia, Koszalin
- Bitte beachten
  - Polen ziehen nicht gerne um
  - No go: Warschauer in eine Kleinstadt



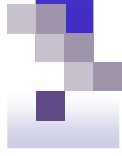
# Strukturen: Personalauswahl/ locals

- Auswahlstrategie:
  - Tempo/ Geduld oder Doppelbesetzung?
  - Unternehmenswerte: wer paßt zu uns?
    - Mittel der langfristigen Auswahl nutzen!
    - Einarbeitung wo und wie?
    - Bewußtsein für Unternehmenswerte vorhanden?
    - Native-Mentoren?



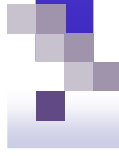
# Strukturen: Niederlassung vor Ort

- Deutsche etablieren deutsche Strukturen
- Local-Nachfolger einarbeiten
- Tandemlösungen
  - vor Ort
  - auf Distanz
  - Praxisbeispiele



# Strukturen: Führung der Niederlassung aus D

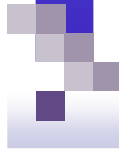
- Langfristziel: max. operative Freiheit bei finanzieller Kontrolle
- Regeln vereinbaren & praktizieren
- Probleme in der NL: Hierarchie wahren
- Beziehung pflegen: engen persönlichen Kontakt halten!



# Strukturen: Kommunikationsmittel

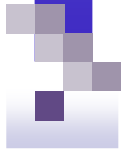
- Besuch, Telefonat, Brief oder Mail?
  - Erstkontakt
    - persönlicher Besuch
    - Immer gut: sich weiterempfehlen lassen
  - Länder
    - HR: Mail unkompliziert
    - PL: Mail ist am Anfang sehr unpersönlich → anrufen!
  - Mail – allgemein
    - Länge: passen Sie sich dem Umfang Ihres Partners an!
    - Positive Atmosphäre schaffen. Nicht mit Worten geizen.
    - Symbole einsetzen: Emoticons nutzen! (PL!)
  - Probleme lösen
    - nicht per Mail, besser im Gespräch, Brief förmlich



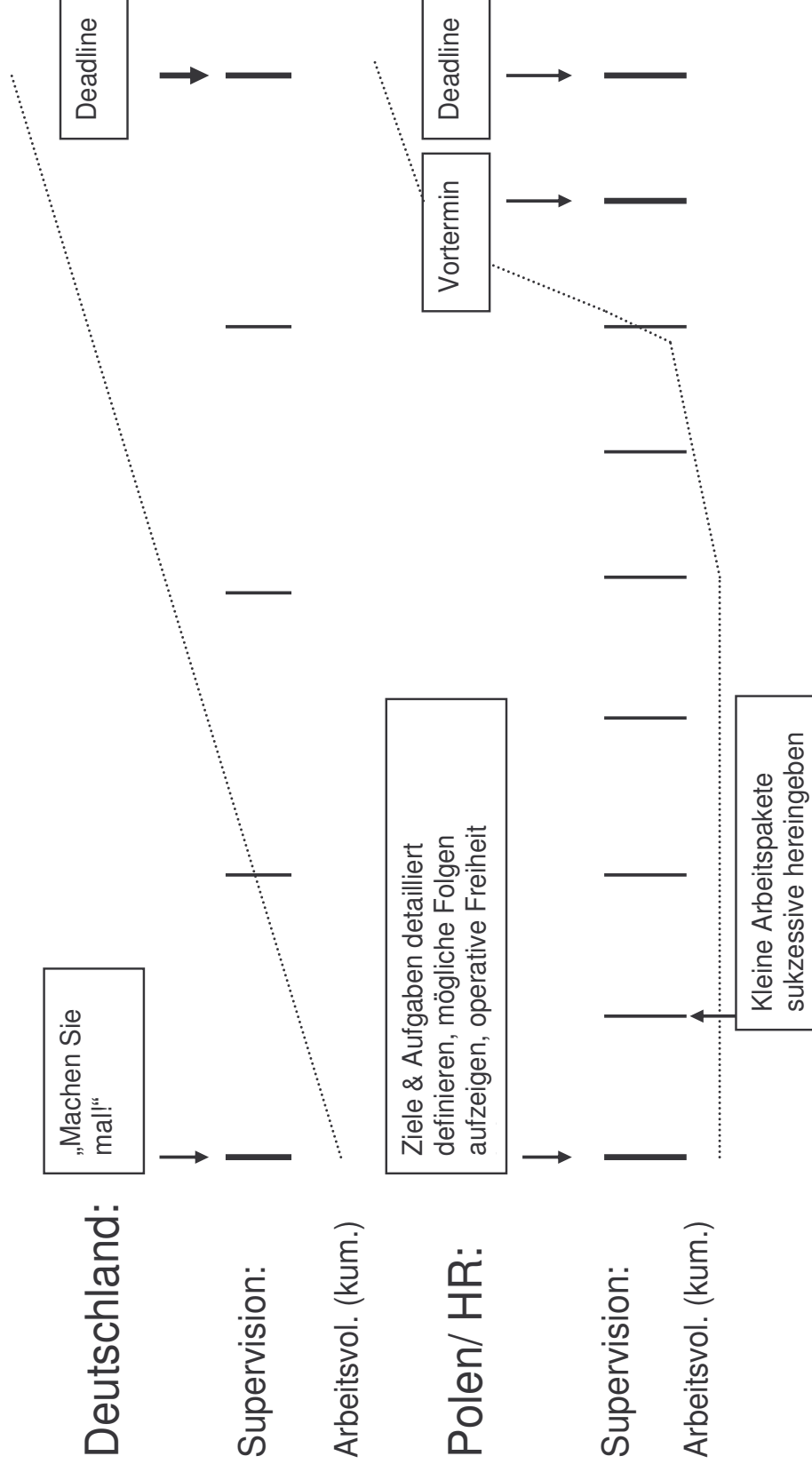


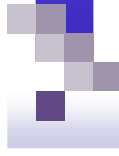
# Strukturen: neue Prozesse

- Beispiel: Einführung der hauseigenen Abrechnungssoftware
  - Lokale Gegebenheiten berücksichtigen!
  - Lokale Partner um Rat fragen!
  - Anpassungen vornehmen & Kompromisse ermöglichen



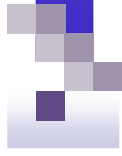
# Strukturen: Projekte managen





# Strukturen: Personalbindung

- Personalmarketing: wie machen Sie sich attraktiv?
- Materielle Anreize
  - Studienfinanzierung, Pensionsmodelle, vergünstigte Darlehen, private Gesundheitsvorsorge, Kurse, Dienstreisen
  - Lohn aktuell: Reduzierung Grundgehalt vs. Erfolgsbestandteile (PL)
- Nicht-Materielle Anreize
  - Persönliche Entfaltung & „Anbindung“ durch stabile, dauerhafte, vertrauensvolle Führungsbeziehung



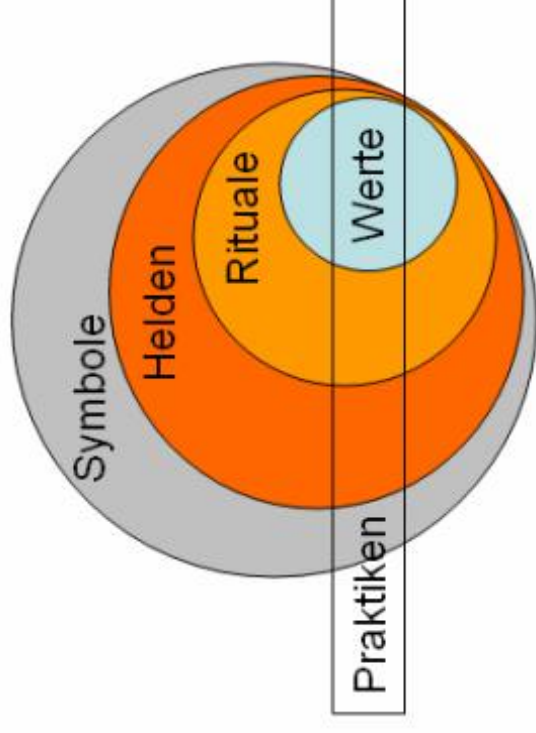
# Ihre Unternehmenskultur in anderen Ländern?

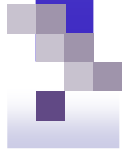
- Basis
  - U-kultur muss bewußt vermittelbar sein
  - Bikulturelle Botschafter durch Austausch
- Speziell PL/HR
  - Einerseits: Local-Mitarbeiter wollen geformt werden
  - Andererseits: Tendenz zu Rückzug & stiller Opposition
  - Auflösung durch gute, attraktive Beziehungen!



# Organisationskultur (Hofstede)

- Werte
  - werden zu Beginn des Lebens gelernt; stabil!
- Rituale
  - können er- & verlernt werden
- Helden & Symbole
  - werden rasch vermittelt
- Praktiken
  - sichtbarer Teil von Kultur





# Wir danken für Ihre Aufmerksamkeit:



- Dipl. Psych. Christian Semmler
- GUS-Consult Semmler
  - J.-C.-Schneiderstr. 6
  - 72147 Nehren
  - 07473-9533575
  - [cs@gus-consult-semmler.de](mailto:cs@gus-consult-semmler.de)
  - [www.gus-consult-semmler.de](http://www.gus-consult-semmler.de)

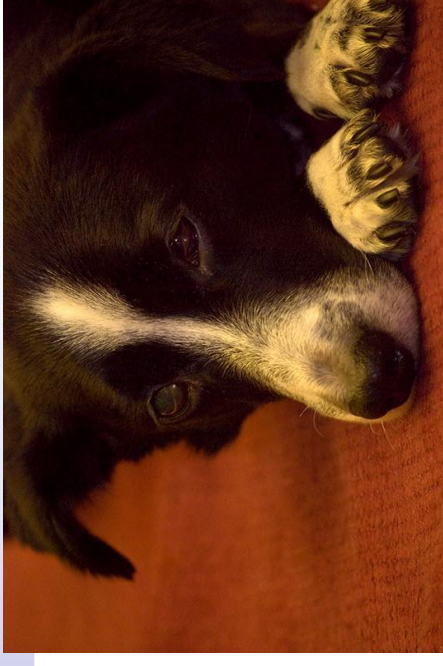


- Einige interkulturelle Grundlagen



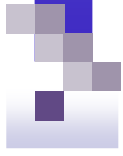


# Begegnung „auf Augenhöhe“



- Hintergründe:
  - Fremdherrschaft über Jahrhunderte in PL
  - Minderwertigkeit gegenüber erfolgreichem Westen
- Wunsch nach:
  - Respekt, Wertschätzung, partnerschaftlicher Begegnung „auf Augenhöhe“
- Sensibel für: „Besserwessi“

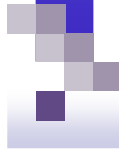




# Gesicht wahren

<b>Individualistische Kultur</b>	<b>Kollektivistische Kultur</b>
Fokus: eigenes Gesicht	Fokus: eigenes & fremdes Gesicht
Fokus: Autonomie & Kontrolle	Fokus: Anerkennung & Zugehörigkeit
Gesicht existiert v.a. in der direkten Begegnung	Gesicht definiert über soziale Kategorie: Familie, Kontakte, Macht, Hierarchie, Kultur
Gesicht ist direkt, d.h. ehrlich und explizit verhandelbar	Gesicht wird indirekt, d.h. subtil und taktvoll „verhandelt“

Quelle: Ting-Toomey, 1988



# Wir danken für Ihre Aufmerksamkeit:



- Dipl. Psych. Christian Semmler
- GUS-Consult Semmler
  - J.-C.-Schneiderstr. 6
  - 72147 Nehren
  - 07473-9533575
  - [cs@gus-consult-semmler.de](mailto:cs@gus-consult-semmler.de)
  - [www.gus-consult-semmler.de](http://www.gus-consult-semmler.de)