

Interkulturelles Personalmanagement in deutsch-polnischen Joint Ventures und deutschen Tochterunternehmen in Polen. Eine Befragung von deutschen und polnischen Führungskräften.*

*Michel E. Domsch / Uta B. Lieberum / Christiane Strasse***

Die Erschließung des polnischen Marktes hat eine neue Dimension erreicht. Von Bedeutung sind dabei sowohl landes- als auch unternehmenskulturelle Aspekte, die ihre Auswirkungen besonders in der Personalentwicklung zeigen. Durch Interviews von deutschen und polnischen Führungskräften wurden kulturelle Unterschiede, Aspekte der Unternehmenskulturübertragung und spezielle Personalentwicklungsmaßnahmen herausgearbeitet. In Verbindung mit den Internationalisierungsstrategien ergeben sich daraus neue Erkenntnisse über Chancen und Risiken solcher Kooperationen.

The opening up of the polish Market has reached a new dimension. Aspects of relevance are especially the corporate and national culture, which have effects on management development. By interviewing German and Polish executives the cultural differences and the transfer of corporate cultures as well as special means of personell development were examined. In connection with internationalization strategies the survey produced new findings about chances and risks of such cooperations.

* Manuscript received: 7.5.97, revised: 5.11.97, accepted: 11.11.97

** Michel E. Domsch, born 1941, Prof. Dr, Universität der Bundeswehr Hamburg, Forschungsschwerpunkte: Internationales Management, Frauen im Management/ Chancengleichheit, Human Resource Management, Teilzeitarbeit für Führungskräfte, Families, work and intergenerational solidarity.
Adresse: Universität der Bundeswehr Hamburg, Institut für Personalwesen und Arbeitswissenschaft, Holstenhofweg 85, D - 22043 Hamburg.
Email: w_domsch@unibw-hamburg.de

Uta B. Lieberum, born 1963, Dipl.-Kffr., Universität der Bundeswehr Hamburg, Forschungsschwerpunkte: Internationales Personalmanagement, Chancengleichheit, Families, work and intergenerational solidarity.

Christiane Strasse, born 1966, Dipl.-Kffr., Universität der Bundeswehr Hamburg, Forschungsschwerpunkte: Internationales Personalmanagement, Teilzeitarbeit für Führungskräfte, Families, work and intergenerational solidarity, Selbstentwicklung von Führungsnachwuchskräften.

1 Einleitung

Auslandsaktivitäten in Osteuropa und in Polen sind ein relativ neues und daher wenig tiefgreifend behandeltes und erforschtes Thema. Infolge des Umbruchs in Osteuropa ergibt sich der Bereich des interkulturellen Personalmanagements, bezogen auf die dafür bedeutsamen Aktivitäten und Kultureinflüsse sowohl für die Praxis als auch für die Wissenschaft, als ein neues Forschungsfeld.

1.1 Bedeutung des interkulturellen Personalmanagements

Interkulturelles Personalmanagement hat "die ... Aufgabe zu lösen, mit einem aus zahlreichen Nationalitäten rekrutiertem Personal unterschiedlicher Kulturkreise und Wertsysteme ... eine einheitliche Unternehmenspolitik zu verwirklichen"¹. Eine besondere Rolle spielen dabei die Führungskräfte als Träger des grenzüberschreitenden Ressourcentransfers im internationalen Unternehmen. Ihnen obliegt die Anpassung des Unternehmens-Know-how an komplexe Umweltverhältnisse und neue kulturelle Gegebenheiten. Außerdem tragen sie die Verantwortung für die Kommunikation über häufig erhebliche geographische und kulturelle Distanzen².

Durch die unterschiedlichen Rahmenbedingungen in einzelnen Ländern und deren Einfluß auf die jeweiligen Organisationsmitglieder nehmen die Aufgaben des Personalmanagements eine besondere Gestalt 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. In diesem Problemkreis spielt sowohl die Einbeziehung der Landeskulturen als auch der Unternehmenskulturen eine Rolle. Durch die Normen und Werte, die das tägliche Leben und das internationale Geschäftsleben steuern, müssen die Landeskulturen in internationalen Engagements beachtet werden³. Auf Unternehmensebene können gemeinsame Orientierungen durch die Unternehmenskultur gegeben sein, die das Handeln der Organisationsmitglieder prägt⁴. Durch die Transformation osteuropäischer Gesellschaften wird der Wandel der Unternehmen verstärkt, da dieser mit einem grundlegenden Wandel

¹ Sieber, 1973.

² Vgl. Hoffmann, 1973, S. 19.

³ Vgl. Scholz, 1992, S. 11.

⁴ Vgl. Schreyögg, 1992, S. 129.

der Unternehmenskulturen verbunden ist, der durch die Investitionen westlicher Unternehmen zusätzlich beeinflusst wird⁵

Den Rahmen für die Interaktion der Personalmanagement-Akteure bildet die Besetzung der Führungspositionen. Dies gilt auch für das Personalmanagement von Joint Ventures bzw. Tochterunternehmen in Polen⁶. Dabei muß zusätzlich die Personalentwicklung betrachtet werden. Diese spielt vor allem für Investitionen in Osteuropa und damit auch für Polen eine Rolle, da der radikale Umgestaltungsprozeß besonders die Fähigkeiten und Qualifikationen der Führungskräfte und Mitarbeiter beeinflusst.

1.2 Deutsche Investitionen in Polen

Durch die Privatisierung und Liberalisierung der osteuropäischen Märkte ist Osteuropa für viele westliche Unternehmen interessant geworden⁷. So sind die osteuropäischen Länder mehr oder weniger auf die Hilfe des Westens angewiesen, da sie die Transformation⁸ nicht aus eigener Kraft bewältigen können. Die für ausländische Investoren bedeutsamen Bereiche der Transformation betreffen die wirtschaftliche Entwicklung der Länder, die Durchführung der Privatisierung und die rechtlichen Rahmenbedingungen für ausländische Investoren.

Insgesamt ist die wirtschaftliche Entwicklung in Polen durch ein starkes Wachstum gekennzeichnet. Im Jahre 1994 wurde eine Steigerung des BIP (Bruttoinlandsprodukt) von 5% erreicht⁹. Die Inflationsrate lag 1994 bei knapp 30% und die Arbeitslosenquote betrug im Juli 1995 nur noch 15,3%, so daß der Höhepunkt der Arbeitslosigkeit überschritten scheint¹⁰.

Für westliche Investoren weist Polen eine attraktive Kombination der Standortfaktoren auf. 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 Lage¹¹.

⁵ Vgl. Lang, 1996, S. 7.

⁶ Vgl. Holtbrügge, 1995, S. 117.

⁷ Vgl. Kitterer, 1992, S. 160.

⁸ Vgl. Reisinger, 1994, S. 23. Dieser Transformationsprozeß kann als Übergang zwischen der sozialistischen Planwirtschaft und der funktionsfähigen Marktwirtschaft verstanden werden.

⁹ Vgl. Androsch, 1996, S. 89.

¹⁰ Vgl. Tkaczynski, 1995, S. 18.

¹¹ o. V., 1995, S. 37.

Die Anzahl von Unternehmen mit ausländischer Beteiligung hat sich von 867 im Jahre 1989 auf 19.737 im Dezember 1994 und auf 22.053 im Juni 1995 beachtlich erhöht¹². Polen liegt, verglichen mit den anderen führenden Reformländern, zwar noch zurück, hat aber in den letzten zwei bis drei Jahren bezüglich der ausländischen Direktinvestitionen aufgeholt, nachdem sich die Rahmenbedingungen stark verbessert haben¹³.

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 Handelspartner¹⁴ und nach den USA der zweitgrößte Auslandsinvestor (Stand 1995)¹⁵.

Deutsche Investitionen in Polen betragen allerdings nur ca. 1-2 Promille aller ausländischen Investitionsaktivitäten Deutschlands¹⁶. Im Vergleich mit der Tschechischen Republik und Ungarn liegt Polen bei den Osteuropainvestitionen von Deutschland nur auf Platz drei¹⁷.

Um das Investitionsrisiko gering zu halten, wählen viele Investoren zunächst die Beteiligung an bereits bestehenden Unternehmen. Doch seitdem sich die rechtliche Situation stabilisiert hat, nutzen viele Unternehmen die Möglichkeit, auch hundertprozentige Tochtergesellschaften zu gründen.

Beide Formen sind die verbreitetsten Möglichkeiten der ausländischen Direktinvestition, besonders in sich entwickelnden Ländern¹⁸. Ein allgemeiner Vergleich zeigt, daß jede Form in bestimmten Bereichen Vorteile hat¹⁹. Gerade bei deutschen Investitionen in Polen müssen, ungeachtet der Art des Unternehmens, verschiedene Einflüsse auf das interkulturelle Personalmanagement einbezogen werden, um dessen spezifische Ausgestaltung zu bestimmen. Dabei wird im Gegensatz zu einem rein rechtlichen Joint Venture von dem Begriff des kulturellen Joint Ventures ausgegangen, der sich auf die Kultur als geteiltes Risiko, unabhängig von der rechtlichen und finanziellen Verknüpfung, bezieht.

¹² Vgl. Quaisser, 1995, S. 9.

¹³ o. V., 1995, S. 36.

¹⁴ Vgl. Quaisser, 1996, S. 10.

¹⁵ Vgl. Sach, 1995, S. 193f.

¹⁶ Vgl. Kalinowski, 1995, S. 112.

¹⁷ Vgl. Klingspor, 1992.

¹⁸ Vgl. Zeira/Shenkar, 1986, S. 2.

¹⁹ Vgl. Chowdhury, 1992, S. 115ff.

1.3 Vorgehensweise und Zielsetzung der Untersuchung

Zunächst wird kurz die theoretische Basis der Studie erläutert. Dabei werden die relevanten Einflüsse auf das interkulturelle Personalmanagement in einem deutsch-polnischen Joint Venture dargestellt, die sich auf die verschiedenen Landeskulturen, Unternehmenskulturen sowie ihr Zusammenwirken beziehen. Aber auch die entsprechenden Internationalisierungsstrategien und die durchgeführten Personalmanagementaktivitäten werden als relevante Einflüsse genauer beleuchtet.

Die empirischen Ergebnisse beziehen sich auf die in der Theorie angesprochenen Aspekte der Untersuchung. Zielsetzung der vorliegenden Studie ist eine Analyse des interkulturellen Personalmanagements in deutsch-polnischen Joint Ventures und Tochterunternehmen. Dabei wird besonders auf folgende Aspekte eingegangen:

1. Kulturelle Unterschiede zwischen deutschen und polnischen Führungskräften als Indikator für grundsätzliche Probleme und Möglichkeiten des interkulturellen Personalmanagements.
2. Die Besetzung von Führungspositionen im polnischen Unternehmen als Indikator für die Internationalisierungs- bzw. Kulturstrategie.
3. Die Ausgestaltung der Personalentwicklung als Indikator für die Integration der polnischen Führungskräfte in das deutsche Unternehmen.

Diese Analyse soll diese Aspekte des interkulturellen Personalmanagements, die für deutsch-polnische kulturelle Joint Ventures relevant sind, identifizieren und diese für die weitere Forschung und praktische Handlungsempfehlungen weiterentwickeln.

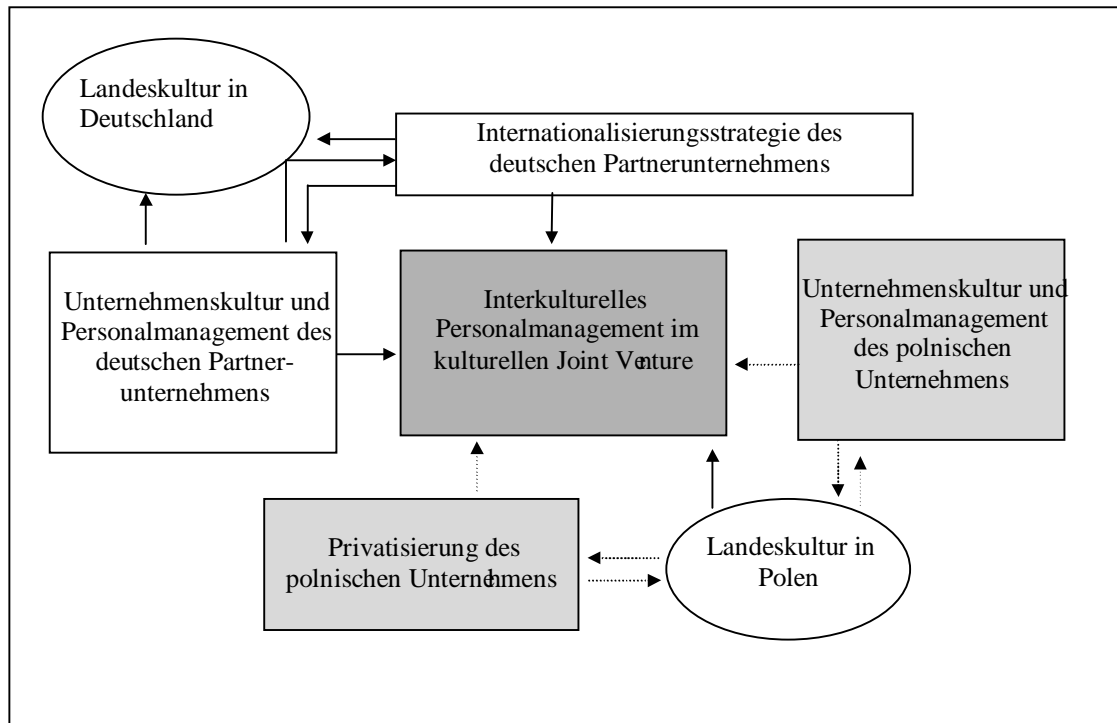
2 Einflüsse auf das interkulturelle Personalmanagement

Wie in der Einleitung schon kurz angesprochen wurde, existieren verschiedene Einflüsse, die auf das interkulturelle Personalmanagement in einem kulturellen Joint Venture wirken, die in der Abbildung 1 dargestellt werden.

Zum einen verfolgt das deutsche Unternehmen eine bestimmte Internationalisierungsstrategie, die das Personalmanagement im kulturellen Joint Venture beeinflusst. Zum anderen wirkt indirekt die deutsche Landeskultur durch die Kontakte der Führungskräfte mit dem polnischen Unternehmen, und direkt die Unternehmenskultur und das im deutschen Unternehmen praktizierte Personalmanagement auf das kulturelle Joint Venture in Polen. Von polnischer Seite kommt der direkte Einfluß der Landeskultur dazu sowie die bisher durchgeführten Personalmanagementaktivitäten und die vorher gelebte Unternehmenskultur. Letztere kann bei Neugründungen nur in soweit wirken, wie polnische Führungskräfte von ihrem bisherigen Arbeitsleben in polnischen

Unternehmen durch die polnische Kultur geprägt sind. Im folgenden wird auf diese Einflüsse noch genauer eingegangen.

Abbildung 1: Einflüsse auf das interkulturelle Personalmanagement



Quelle: In Anlehnung an Scholz 1993, S. 762

2.1 Kulturelle Einflüsse auf das Personalmanagement und ihre Relevanz für die Studie

In dieser Studie geht es nicht darum, mögliche Differenzen zwischen der deutschen und polnischen Kultur zu identifizieren. Vielmehr geht es um die Bewertung von Unterschieden und die Konsequenzen im Hinblick auf das Personalmanagement²⁰.

2.1.1 Landeskultur

Diese charakteristischen Unterschiede der Normen und Werte von Landeskulturen, wie beobachtete Regelmäßigkeiten im Verhalten (Sprache, Riten, Rituale, Zeremonien und erwünschtes Benehmen), Verhaltensregeln (wie Pünktlichkeit, effizientes Handeln, Verlässlichkeit, Korrektheit) sowie

²⁰ Vgl. Bittner/Reisch, 1994, S. 12.

Philosophie und Religion²¹, müssen von internationalen Unternehmen in ihre Strategien einbezogen werden²².

Dazu werden Modelle benötigt, die Landeskulturen kategorisieren, um ihre Einbeziehung in strategische Überlegungen zu ermöglichen.

Dülfer hat ein Schichtenmodell entwickelt, das die verschiedenen Umwelteinflüsse darstellt²³. Die 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 Gastlandsumwelt erfaßt werden, jeweils aus der Sicht des Auslandsmanagers²⁴. Die verschiedenen Schichten werden wie folgt eingeteilt:

- Die natürlichen Gegebenheiten.
- Der Stand der Realitätserkenntnis, der das Weltbild des Menschen durch seine Beziehung zu den natürlichen Gegebenheiten der regionalen Umwelt prägt, und die Technologie.
- Kulturell bedingte Wertvorstellungen, die den Glauben, ethische Normen, überlieferte Verhaltensvorschriften und ideologische Postulate, Einstellungen, Prinzipien sowie persönliche Motive und Ziele des Individuums beinhalten.
- Soziale Beziehungen und Bindungen, die sich auf den Einzelnen als Mitglied der sozialen Umwelt beziehen. Dabei wird versucht, den Erwartungen der relevanten Gruppen gerecht zu werden, unter Einbeziehung der eigenen Intentionen und Wünsche.
- Rechtliche Normen sind das Ergebnis sozialer Beziehungen und werden durch politische Normen ergänzt.
- Die Aufgaben-Umwelt, die externe Interaktionspartner, wie Behörden, Wettbewerber, Lieferanten, Kunden, Geldinstitute und die Öffentlichkeit beinhaltet, die jeweils im Hinblick auf Kooperationsbereitschaft,

²¹ Vgl. Schmeisser, 1991, S.162.

²² Kultur ist kein homogenes Gebilde. Kulturelle Standards und ihre Manifestationen variieren zwischen unterschiedlichen Teilgruppen und Subkulturen einer Gesellschaft. Doch bei allen Unterschieden, die für sie jeweils spezifisch sind, umfassen Subkulturen stets einen gemeinsamen Kern an Weltbildern, Werten, Normen und Handlungsmustern, die als zu einer bestimmten Kultur als zugehörig erweisen. Auch die Organisationskulturen von Behörden reflektieren deshalb die Kultur in die sie eingebettet sind. Vgl. dazu Knapp, 1992, S. 60;

²³ Vgl. Dülfer, Internationales Management, 1996, S. 216ff.

²⁴ Vgl. Dülfer, 1996, Internationales Management, S. 227ff.

wirtschaftliche Macht und politischen Einfluß je Land andere Ausprägungen aufweisen können.

Bis auf die natürlichen Gegebenheiten ordnet Dülfer alle anderen Faktoren der Kultur zu. Während der Stand der Technologie einfach zu beobachten ist, sind die kulturell bedingten Wertvorstellungen und soziale Beziehungen schwieriger in die Planungen einzubeziehen.

2.1.2 Unternehmenskultur

Unternehmenskultur bezieht sich auf gemeinsame Orientierungen, ist also immer ein kollektives Phänomen. Sie prägt das Handeln der Organisationsmitglieder und vereinheitlicht es dadurch bis zu einem gewissen Grade²⁵.

Nach Schein²⁶ wird eine Unternehmenskultur durch das Zusammenspiel von drei Kulturschichten erklärt. Nur die obere Ebene ist direkt beobachtbar, weil sich die Kultur dort in künstlich geschaffenen Komponenten darstellt, wie z. B. Gebäude, Raumausstattung und Verhaltensweisen (Artefakte). In Symbolen konkretisieren sich Werte und Normen in Form von Sprache, wiederkehrenden Handlungen und Gegenständen. Sie bilden den direkt wahrnehmbaren Bereich einer Unternehmenskultur²⁷. Auf der zweiten Ebene liegen die kollektiven Werte der Organisationsmitglieder, die deren Verhalten steuern. Auf der dritten Ebene liegen die Grundannahmen der Organisationsmitglieder als langfristig konstante Auffassungen über Umwelt, Realität, menschliches Wesen, Handlungen und Beziehungen aufgefaßt werden können. Diese kulturtragenden Annahmen haben den größten Einfluß auf das Verhalten, lassen sich aber nur schwer ermitteln, da sie häufig im Unterbewußtsein liegen²⁸. Nach Dülfer kann die Unternehmenskultur als eine Subkultur der Landeskultur gesehen werden²⁹. Nach seinem Modell der Umweltdifferenzierung ergibt sich auch eine Beeinflussung der Unternehmenskultur durch die einzelnen Umweltschichten. Er nennt das Bottom-up Transformation. Dies ist ein langfristiger Prozeß, der in doppelter Weise auf die die Unternehmenskultur prägenden Personen im Unternehmen wirkt. Zum einen werden sie im Unternehmen durch die rechtlich-politische Ordnung, die alle anderen Einflüsse schon verarbeitet hat, geformt, zum anderen aber auch direkt durch die einzelnen Umweltschichten. In Ostdeutschland ist dazu zusätzlich eine Top-down Transformation zu

²⁵ Vgl. Schreyögg, 1992, S. 129.

²⁶ Vgl. Schein, 1984, S. 4; Vgl. Schein, 1995, S. 29ff. Die Ebenen beziehen sich "auf den Grad der Sichtbarkeit des kulturellen Phänomens für den Beobachter".

²⁷ Vgl. Hoffmann, 1989, S. 170.

²⁸ Vgl. Schein, 1991, S. 85ff.

²⁹ Vgl. Dülfer, 1996, S. 34.

beobachten, indem rechtlich-politische Normen teilweise radikal geändert wurden, und diese auf die darunter liegenden Schichten wirken. Gleichzeitig beeinflussen sie aber auch direkt die Unternehmenskultur, da sich die Personen im Unternehmen sofort an die neuen Regeln anpassen müssen, obwohl bei ihnen noch alte Einflüsse wirken³⁰. Dieser Prozeß ist in Osteuropa zwar nicht so radikal zu beobachten, aber da die Grundlage für den Transformationsprozeß auch die Änderung der rechtlichen Rahmenbedingungen ausmachte, ist diese Top-down Transformation in kleinerem Maße auch in Osteuropa und damit für Polen relevant.

Die Transformation osteuropäischer Gesellschaften ist daher auf der Unternehmensebene eng mit einem grundlegenden Wandel der Unternehmenskulturen verbunden. Dieser Wandel reicht bis in die Veränderung der Grundannahmen, Weltbilder und Basiswerte hinein. Bisher ist sehr wenig über die ablaufenden Veränderungsprozesse, besonders auf der Unternehmensebene bekannt. Gleichzeitig ist aber unbestritten, daß der Wandel der Unternehmenskulturen in Osteuropa für die Bewältigung der gesellschaftlichen Transformation notwendig ist³¹.

Die Landes- und Unternehmenskultur sind insgesamt als getrennte Einflußgrößen zu betrachten, die aber potentiell gleichermaßen Einfluß auf das Verhalten der Unternehmensmitglieder und somit auch auf den Erfolg des Joint Ventures ausüben.

2.1.3 Zusammenwirken von Unternehmens- und Landeskultur

Wie bereits dargestellt, ist eine Unternehmenskultur eingebettet in die Landeskultur. Wenn, wie im Falle eines Engagements in Polen, zwei verschiedene Kulturkreise Einflüsse ausüben, sind Konflikte und Spannungen anzunehmen. Eine Analyse der Unternehmens- und Landeskultur ist für jedes Unternehmen mit Tochterunternehmen oder Joint Ventures in verschiedenen Ländern notwendig, bevor es eine strategische Vorgehensweise festlegt³².

Dadurch, daß das kulturelle Joint Venture in Polen gegründet wird, ist der Einfluß der polnischen Landeskultur mit ihren Veränderungen durch den Transformationsprozeß automatisch gegeben. Der Einfluß einer polnischen Unternehmenskultur tritt nicht nur bei einer Beteiligung an einem polnischen

³⁰ Vg. Dülfer, 1996, S. 34ff.

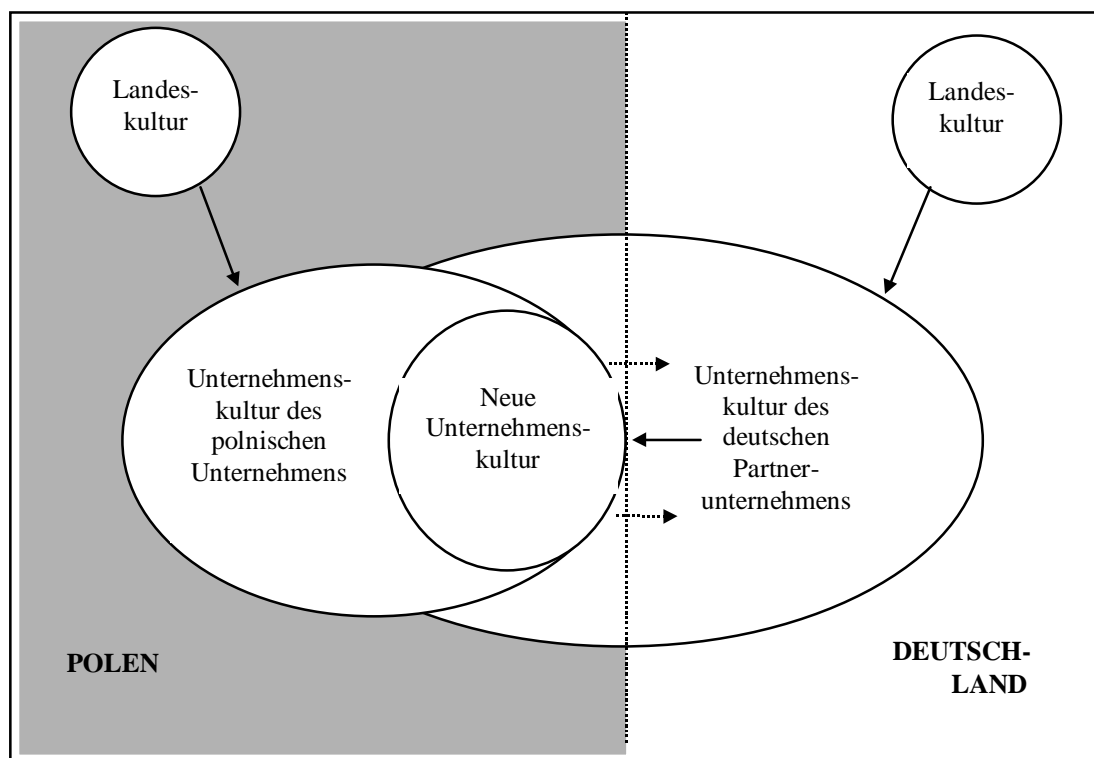
³¹ Vgl. Lang, 1996, S. 7; Vgl. Dittrich/Makó/Stojanov, 1996, S. 81ff. Nach einer Analyse von 19 Betriebsfallstudien in Polen, Ungarn und Bulgarien, die zwar große Unterschiede im Hinblick auf die Kulturbildung aufweisen, aber doch die Feststellung zulassen, daß die Muster der Wirtschafts- und Organisationskulturen der drei Länder ähnlicher geworden sind.

³² Vgl. Dielmann, 1993, S. 455.

Unternehmen auf, sondern ebenso durch die Beschäftigung von polnischen Führungskräften und Mitarbeitern in einem neu gegründeten Unternehmen. Der Einfluß der deutschen Landes- und Unternehmenskultur ist durch die Führungskräfte gegeben, die in das polnische Unternehmen entsandt werden oder den Kontakt zu dem polnischen Unternehmen halten oder auch durch polnische Führungskräfte, die das deutsche Unternehmen mehr oder weniger intensiv kennenlernen.

So liegt die Annahme nahe, daß sich im Zeitablauf eine qualitativ neue Kultur entwickelt, wie die folgende Abbildung verdeutlicht.

Abbildung 2: Zusammenwirken von Unternehmens- und Landeskultur



2.2 Internationalisierungsstrategien und Implikationen für das Personalmanagement

Internationalisierungsstrategien sind für die Bestimmung der relevanten Bereiche des internationalen Personalmanagements wichtig. *Perlmutter* unterscheidet im EPRG-Modell ethno-, poly-, geo- und regiozentrische Strategien³³:

- **ethnozentrisch:** Es wird versucht, die heimische Kultur auf die Auslandsgesellschaft zu übertragen, um daraus dann eine konsistente Gesamtkultur zu entwickeln. Man entsendet Führungskräfte aus dem

³³ Vgl. Heenan/Perlmutter, 1979, S. 27ff.,

Partnerunternehmen und die Personalentwicklung wird nach heimischen Vorbild durchgeführt.

- *polyzentrisch*: Auslandsgesellschaften wird zugestanden, ihre eigene Kultur zu entwickeln, die auf der Landeskultur basiert. Führungskräfte werden grundsätzlich im Gastland gesucht. In der Auslandsgesellschaft werden eigene Personalentwicklungsmaßnahmen durchgeführt. 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
- *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 auch weltweit einheitlich entwickelt werden.
- *regiozentrisch*: Dieses ist eine Sonderform der geozentrischen Strategie³⁴. Die Nationalität des Mitarbeiters wird bei der Rekrutierung berücksichtigt. Wenn Expertenwissen über regionale Konsumentenpräferenzen gefragt ist, wird auf Mitarbeiter des Gastlandes zurückgegriffen. Ist Fachwissen gefordert, wird eher auf Stammhausmitarbeiter zurückgegriffen.

Die Zukunft wird mehr in einer regio- bzw. geozentrischen Strategie gesehen, als in einer ethno- bzw. polyzentrischen Strategie³⁵. Tatsächlich besetzen internationale Unternehmen 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 abgelöst³⁶. 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 wird³⁷.

Die Wahl einer geeigneten Strategie im internationalen Wettbewerb betrifft nicht die Entscheidung zwischen Globalisierung und Lokalisierung. Für jede einzelne Aktivität in der Wertschöpfungskette muß dieses Ausmaß bestimmt werden³⁸. Die Strategien der Internationalisierung stellen durch die mit ihnen

³⁴ Vgl. Wunderer, 1992, S. 166. Sie kann aber auch als ein multi-ethnozentrischer Ansatz gesehen werden.

³⁵ Vgl. Heenan/Perlmutter, 1979, S. 27ff., Perlitz, 1995, S. 143f. und Bleicher, 1992, S. 11.

³⁶ Vgl. Macharzina, 1992, S. 367. Und Wirth, 1992, S. 22ff.

³⁷ Vgl. Carl, 1988, S. 220.

³⁸ Vgl. Welge, 1992, S. 586.

verbundenen Personalentscheidungen eine Rahmenbedingung für interkulturelles Personalmanagement dar.

Diese Rahmenbedingungen betreffen aber nicht nur die Besetzung der Führungspositionen, sondern ebenso die Ausgestaltung der Personalentwicklung und den Umgang mit der fremden bzw. eigenen Kultur³⁹. In bezug auf deutsch-polnische Joint Ventures sind also folgende Fragestellungen bedeutsam:

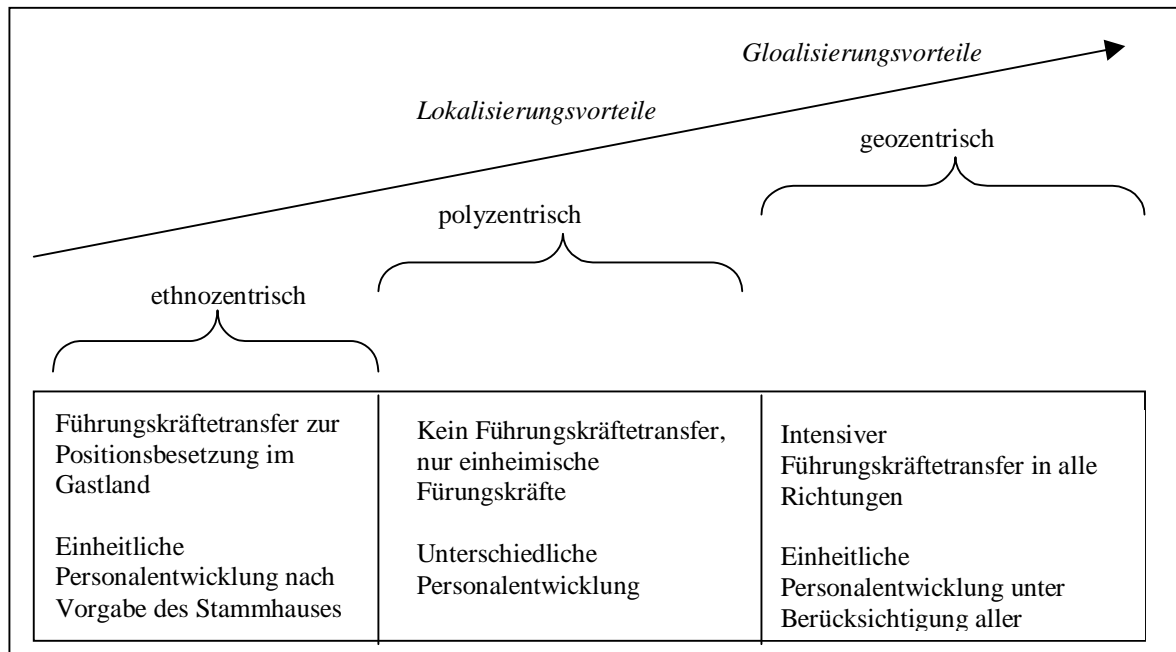
1. Wird die Landeskultur in die strategischen Überlegungen einbezogen?
2. Wird versucht die deutsche Unternehmenskultur auf das Joint Venture zu übertragen?
3. Werden polnische und deutsche Führungskräfte gleichmäßig in den entsprechenden Positionen eingesetzt?
4. Wie erfolgt die Ausgestaltung der Personalentwicklung insbesondere für polnische Führungskräfte?

2.3 Ausgewählte Problembereiche des interkulturellen Personalmanagements

Problemfelder des interkulturellen Personalmanagements beziehen sich aufgrund der Einteilung der Internationalisierungsstrategien auf den internationalen Personaleinsatz sowie die Personalentwicklung, wie die folgende Abbildung verdeutlicht:

Abbildung 3: Zusammenhang zwischen Personalmanagement und den Internationalisierungsstrategien

³⁹ Vgl. Scholz, C., 1993, S. 810; Bleicher, 1992, S. 9f.; Schreyögg, 1996, S. 149: Kulturtransferstrategien: Einteilung in Mono-, Multi- und Mischkulturstrategien.



Quelle: In Anlehnung an Enström/Galbraith, 1994, S. 81.

Dabei geht es um die Frage wie die polnischen Führungskräfte in die Personalentwicklung einbezogen und welche Führungskräfte welcher Nationalität in Führungspositionen eingesetzt werden können.

2.3.1 Personaleinsatz als Gestaltungsalternative

Die Grundsätze der Stellenbesetzung bei internationalen Unternehmen basieren auf dem bereits erwähnten EPRG-Modell von *Perlmutter*⁴⁰. Dabei gibt es drei Möglichkeiten.

1. Führungskräfte aus dem Stammhaus werden im ausländischen Unternehmen eingesetzt. Der Bedarf von Mitarbeitern aus der Muttergesellschaft im Ausland leitet sich aus der generellen Zielsetzung der Unternehmung ab, die diese mit der Entsendungspolitik verfolgt⁴¹. Dieses Vorgehen entspricht der ethnozentrischen Strategie. Sie ist von Vorteil, wenn die deutsche Unternehmenskultur auf das Joint Venture übertragen werden soll.
2. Führungskräfte aus dem Gastland werden im ausländischen Unternehmen eingesetzt. Diese Form entspricht der polyzentrischen Strategie. Diese Form der Managementrekrutierung wird dann gewählt, wenn im eigenen Hause und im ausländischen Tochterunternehmen keine geeigneten Experten für bestimmte Aufgabenstellungen zur Verfügung stehen. Seit Jahren ist ein Trend festzustellen, Führungspositionen im Ausland mit einheimischen

⁴⁰ Vgl. Macharzina, Internationalisierung, 1992, S. 4f; Heenan/Perlmutter, 1979, S. 15ff.; Domsch/Lichtenberger, 1992, S. 791ff.

⁴¹ Vgl. Perlit, 1995, S. 464ff.

Führungskräften zu besetzen, sofern sich entsprechend qualifiziertes Personal dafür findet⁴². Die Dezentralisierung im Bereich der Personalbeschaffung sollte sukzessive erfolgen, weil in der Anfangsphase der Einsatz westlicher Expatriates in Polen stärker notwendig ist⁴³.

3. Führungskräfte aus einem Drittland werden im ausländischen Unternehmen eingesetzt. Dies betrifft Führungskräfte, die in ein Land entsandt werden, das weder mit ihrem Heimatland noch mit dem Land, in dem das Entscheidungszentrum des Unternehmens liegt, identisch ist⁴⁴. Die Stellenbesetzung in der Auslandsniederlassung hängt eher von der Qualifikation und nicht von der Nationalität ab. Diese Form entspricht der geozentrischen Strategie und wird meist in einer fortgeschrittenen Phase der Internationalisierung angewendet.

Jede Form des Personaleinsatzes hat bestimmte Vor- und Nachteile. In der Praxis werden meist Mischformen angewendet, so daß häufig Führungskräfte verschiedener Nationalitäten zusammenarbeiten, was aufgrund der vorher beschriebenen verschiedenen Kulturen, Einstellungen, Verhaltensweisen und Qualifikationen zu Problemen führt, die insbesondere durch Maßnahmen der Personalentwicklung minimiert werden können.

2.3.2 Ausgestaltung der Personalentwicklung

Internationale Personalentwicklung kann sich zum einen auf die Weiterbildung und damit auch Vorbereitung für Auslandseinsätze für Führungskräfte des Stammhauses beziehen. Zum anderen aber auch auf die Aus- und Weiterbildung der ausländischen Führungskräfte, sowohl im Heimatland als auch im Land der Muttergesellschaft. Charakteristisch für die internationale Personalentwicklung ist zunächst die Zielgruppe, die nicht auf ein Land beschränkt bleibt, sondern die international tätigen Führungs- und Führungsnachwuchskräfte eines Unternehmens umfaßt.

Die Zielgruppen für die Personalentwicklung in dieser Studie sind:

- deutsche Führungskräfte, die in das deutsch-polnische Joint Ventures entsandt werden.
- Führungskräften aus Polen, die
 - a) entweder zu Personalentwicklungsmaßnahmen in das deutsche Partnerunternehmen entsandt werden oder

⁴² Vgl. Thomas, 1992, S. 51f.

⁴³ Vgl. Schrade, 1996, S. 89.

⁴⁴ Vgl. Kammel/Teichelmann, 1994, S. 64, vgl. auch Borrmann, 1970, S. 46f''

- b) direkt im Joint Venture an Personalentwicklungsmaßnahmen teilnehmen.

Internationale Personalentwicklung sollte sich nicht nur auf interkulturelle Vorbereitung der Inlandsmanager für das Ausland erstrecken, sondern ebenso zur Integration ausländischer Führungskräfte herangezogen werden. Das gilt in besonderem Maße für die Zusammenarbeit in kulturellen Joint Ventures. Hier werden im folgenden die Personalentwicklungsmaßnahmen direkt im deutsch-polnischen Joint Venture betrachtet.

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 Osteuropa auch in die andere Richtung erfolgen sollte⁴⁵.

Dabei besteht eine direkte Verbindung zur Unternehmenskultur, denn Personalentwicklung ist nicht nur Ausdruck einer spezifischen Unternehmenskultur, sondern hat auch die Aufgabe, sie zu vermitteln. Durch Personalentwicklung wird auch Unternehmenskultur weiter entwickelt⁴⁶, so daß eine gegenseitige Beeinflussung gegeben ist.

Inwieweit diese aufgezeigten Bereiche in der Praxis in die Planungen einbezogen werden zeigen die empirischen Ergebnisse.

Für diese Untersuchung sind die angesprochenen Problemfelder des Personalmanagements aus mehreren Gründen interessant: Zum einen gibt es hinreichende Erfahrungen mit der Internationalisierung von Unternehmen in Länder mit ähnlicher oder gleicher Gesellschaftsform. Die osteuropäischen Reformstaaten wandeln sich aber in einem schnellen Tempo, so daß hier bislang noch wenig Erfahrungen vorliegen. Daher kann man besondere Unterschiede mit einem erhöhten Konfliktpotential vermuten.

Auf der anderen Seite läßt die geographische Nähe Deutschlands zu Polen möglicherweise geringere Unterschiede und somit auch geringere Probleme vermuten, als bei der Internationalisierung in weiter entfernte Kulturkreise. Der empirische Teil der Studie greift diese aktuellen Problemstellungen auf und versucht, aus der gegenwärtigen, vielfältigen und komplexen Situation heraus neue Impulse für Theorie und Praxis zu geben.

⁴⁵ Vgl. Schrade, 1996, S. 89.

⁴⁶ Vgl. Hanft/ Küpper, 1992, S. 196

3 Empirische Untersuchung

Die Konzeption der empirischen Untersuchung stellt aufgrund der relativen Unstrukturiertheit der Thematik qualitative Aspekte in den Vordergrund. Dort, wo es sinnvoll ist, werden auch quantitative Aspekte in die Auswertung einbezogen. Für die Analyse des interkulturellen Personalmanagements in deutsch-polnischen Joint Ventures ist eine explorative Studie angezeigt, weil es ein heterogenes, sich schnell veränderndes Untersuchungsfeld ist.

Für die Erhebung der Daten wurde die Interviewmethode gewählt. Mit dieser Methode lassen sich qualitative Aspekte gut herausarbeiten. Gleichzeitig ist es möglich, auch statistisch auswertbare Daten zu bekommen. Gegen einen standardisierten Fragebogen spricht vor allem die Heterogenität des Untersuchungsfeldes. Bei der Erhebung der Daten durch Interviews wurde besonders auf offene Fragen geachtet, da es bei einer explorativen Studie vor allem auch darauf ankommt, die Zahl der Perspektiven möglichst groß zu belassen. Es wurden insgesamt 65 Interviews durchgeführt, wobei 37 Unternehmen in die Untersuchung einbezogen wurden. Pro Unternehmen wurden 1-5 Interviews durchgeführt. Dabei wurden Führungskräfte in Deutschland interviewt, die für das polnische Unternehmen zuständig waren und die Führungskräfte, die in Polen arbeiteten. Es wurden insgesamt 5 Interviews von einer polnischen Projektmitarbeiterin geführt. Die restlichen Interviews wurden in deutscher, 3 Interviews auch in englischer Sprache geführt. Die Interviews dauerten ca. 1-2 Stunden.

3.1 Erfahrungsbericht

Neben den empirischen Ergebnissen gab es im Rahmen des Projektmanagements einige interessante Erfahrungen zu berichten, die auf kulturelle Unterschiede hindeuten, aber nicht systematisch untersucht wurden und somit auch nicht von statistischer Relevanz sind.

Zunächst war geplant, in Deutschland und Polen die gleiche Anzahl von Interviews zu führen, wobei zuerst die deutschen (und ggf. polnischen) Führungskräfte in Deutschland interviewt werden sollten. Diese sollten dann den Kontakt zum polnischen Tochterunternehmen oder Joint Venture herstellen, wo dann die entsprechenden Interviews folgen sollten. Es stellte sich relativ schnell heraus, daß dies nicht möglich war. Die Akquisition in Deutschland erwies sich als schwierig und schleppend. Es gab seitens der deutschen Mutter- oder Partnerunternehmen bzw. deren Führungskräften große Berührungsängste, überhaupt an einer solchen Untersuchung teilzunehmen. Über die Faktoren, die dieses Verhalten begründen, kann nur spekuliert werden. Meist wurden Zeitprobleme als Ablehnungsgrund von den angeschriebenen bzw. telefonisch kontaktierten Unternehmen angegeben. Dementsprechend gab es zeitliche Verzögerungen. Da für die Interviews vor Ort in Polen nur eine Woche zur Verfügung stand, schien es fraglich, die noch verbleibenden ca. 40 Interviews

durchführen zu können, zumal es zu Beginn der Woche nur 15 feste Interviewzusagen gab. Vor Ort in Warschau und Posen ergab sich dann ein völlig anderes Bild: Die Bereitschaft, an der Untersuchung teilzunehmen, war sehr hoch, auch seitens der deutschen Führungskräfte und auch bei Unternehmen, deren deutsche Mutter- oder Partnerunternehmen eine Teilnahme zuvor abgelehnt hatte. Die Akquisition wurde in Polen per Telefon vorgenommen, wobei es im Gegensatz zu Deutschland kein Problem war, mit den entsprechenden Führungskräften verbunden zu werden und es in fast allen Fällen problemlos möglich war, kurzfristig Termine auch bei hochrangigen Führungskräften zu bekommen.

Für diese Diskrepanzen ergeben sich einige Interpretationsmöglichkeiten:

- Für deutsche Mutter- oder Partnerunternehmen ist die Problematik unbedeutend, und die Teilnahme an der Studie wurde deshalb abgelehnt.
- Führungskräfte in deutschen Mutter- oder Partnerunternehmen haben die Teilnahme abgelehnt, weil sie wenig über das polnische Joint Venture wissen und sich aus dem Grund unbehaglich fühlen.
- Deutsche Führungskräfte, die in Polen arbeiten, können nur erfolgreich sein, wenn sie über genügend Flexibilität und Aufgeschlossenheit für Neues verfügen oder sich diese aneignen. Deshalb waren sie auch spontan zur Zusammenarbeit bereit.
- Der Forschungsansatz der Studie ist zwar für die polnischen Tochter- oder Partnerunternehmen relevant, aber nicht für die deutschen Mutter- oder Partnerunternehmen.

Vermutlich spielen alle Erklärungsversuche in der Realität eine Rolle, schon aufgrund der Heterogenität der untersuchten Unternehmen.

3.2 Allgemeine Daten

Für die allgemeine Datenerhebung wurde Branche, Größe (Anzahl der Mitarbeiter) und Gründungsjahr erfragt. Die Mehrzahl der deutschen Unternehmen sind eher Großunternehmen, während die polnischen Unternehmen kleine und mittlere Unternehmen sind, wie die Tabelle 1 zeigt.

Tabelle 1: Anzahl der Mitarbeiter der befragten Unternehmen

| Anzahl der Mitarbeiter | Deutsches Unternehmen | Joint Venture |
|---------------------------------|-----------------------|---------------|
| 1-49, kleines Unternehmen | | 43,2 |
| 50-500 mittleres Unternehmen | 8,8 | 51,4 |

| | | |
|--------------------------------|------|-----|
| über 501 großes Unternehmen | 91,2 | 5,4 |
|--------------------------------|------|-----|

Die polnischen Unternehmen in den meisten Fällen hundertprozentige Tochterunternehmen, die sich in wirtschaftlicher Abhängigkeit befinden. Besonders in einer sich schnell wandelnden Gesellschaft, wie es in Polen der Fall ist, ist es von Bedeutung, wie lange ein Unternehmen bereits auf dem Markt operiert, gerade auch im Hinblick auf kulturelle Unterschiede. Hinzu kommt, daß es erst seit Ende der achtziger Jahre möglich war, zunächst Joint Ventures und später auch Tochterunternehmen zu gründen.

Die Tabelle 2 zeigt, daß die meisten Joint Ventures erst 1992 und später gegründet wurden. Die Begründungen seitens der deutschen Unternehmen, relativ spät in den Markt einzutreten, lagen meistens in Faktoren wie zunehmender Rechtssicherheit oder der Möglichkeit, Grundbesitz zu erwerben. Hinsichtlich der Branchen ergab sich ein heterogenes Bild:

Tabelle 2: Gründungsjahr der Joint Ventures

| Gründungsjahr | Anteil der Unternehmen in Prozent |
|----------------------|--|
| 1989/1990 | 25.0 |
| 1991 | 13.9 |
| 1992 | 41.7 |
| 1993 und später | 19.4 |

Tabelle 3: Branchen der untersuchten Unternehmen

| Branche | Häufigkeiten |
|----------------------------|---------------------|
| Industrie | 67,6% |
| Handel/Banken/Versicherung | 8,1% |
| Bauwesen | 5,4% |
| Dienstleistungen | 5,4% |
| Transport | 2,7% |
| Sonstiges | 10,8% |

Es fällt auf, daß die meisten der befragten Unternehmen Industrieunternehmen waren. Möglicherweise ist dies auch auf das niedrigere Lohnniveau zurückzuführen, obwohl das Hauptmotiv für die meisten Unternehmen in der Markterschließung lag.

Die befragten Führungskräfte wurden nach Arbeitsort und Nationalität eingeteilt. Dazu wurden zunächst zwei Kategorien aufgestellt: Arbeitsort Polen und Deutschland. Es zeigte sich aber, daß eine dritte Kategorie notwendig wurde: Die der Pendler, die wochen- oder tageweise den Arbeitsort wechseln.

Tabelle 4: Nationalität bzw. Arbeitsort der befragten Führungskräfte

| | Polnische Nationalität | Deutsche Nationalität |
|-------------------------------|-------------------------------|------------------------------|
| Arbeitsort Polen | 27 | 17 |
| Arbeitsort Deutschland | - | 10 |
| Pendler | - | 11 |

Unter den polnischen Führungskräften gab es weder Pendler noch solche, die in Deutschland arbeiteten. Insgesamt wurden 27 polnische Führungskräfte befragt. Unter den deutschen Führungskräften arbeiteten 10 in Deutschland, 17 in Polen und 11 hatten regelmäßige Aufgaben in Deutschland und in Polen zu bewältigen. Insgesamt wurden 38 deutsche Führungskräfte befragt.

3.3 Kulturelle Unterschiede zwischen deutschen und polnischen Führungskräften

Wenn kulturelle Konflikte nur entstehen, wenn es auch kulturelle Unterschiede gibt, müssen zunächst diese Unterschiede identifiziert werden. Da die Studie explorativ angelegt war, sollte keine Kulturanalyse durchgeführt werden. Kulturelle Unterschiede wurden durch die Wahrnehmung der befragten Führungskräfte der jeweils anderen Mentalität operationalisiert. Diese können als Indikatoren für Konfliktpotentiale dienen. Um nicht nur nach Unterschieden zu suchen und dabei mögliche Gemeinsamkeiten zu übersehen, wurde getrennt nach Unterschieden und Gemeinsamkeiten gefragt. Insgesamt waren 58% der Befragten der Meinung, es gäbe Mentalitätsunterschiede zwischen Deutschen und Polen, während nur 24,6% keine Mentalitätsunterschiede angaben. Gleichzeitig sahen 43.1% der Befragten keine Gemeinsamkeiten in der deutschen und polnischen Mentalität, im Gegensatz zu nur 23.1% der Befragten, die eher Gemeinsamkeiten der Mentalitäten angaben. Unterschiede wurden wesentlich häufiger betont als Gemeinsamkeiten. Alle anderen befragten Führungskräfte machten hierzu keine Angaben. Folgende Variablen, die Mentalitätsunterschiede abbilden, wurden in diesem Zusammenhang identifiziert:

- Führungsstil
- Fähigkeit zum Organisieren
- Flexibilität

- Entscheidungswille
- Kritikfähigkeit
- Bedeutung der Arbeit
- Teamfähigkeit
- Pflichtgefühl
- Einstellung zur jeweils anderen Nationalität
- Umgang mit Risiko

Diese Variablen beinhalten zunächst noch keine Wertung. Allerdings äußerten sich beide Nationalitäten bevorzugt über die polnische Mentalität. Bei der allgemeinen Bewertung in bezug auf das Arbeitsverhalten polnischer Führungskräfte und Mitarbeiter ergab sich, daß 52,1 % aller Befragten die polnische Mentalität in bezug auf das Arbeitsverhalten tendenziell negativer als die deutsche Mentalität beurteilten. Das ergab sich besonders in bezug auf das Pflichtgefühl und den Entscheidungswillen der polnischen Führungskräfte. 20,8 % bewerteten die deutsche und polnische Mentalität als gleichwertig und 25,1 % bewerteten die polnische Mentalität in bezug auf die Arbeit besser als die deutsche. Dabei wurden Polen häufig als besonders flexibel angesehen, während den Deutschen eher ein autoritärer Führungsstil zugeschrieben wurde.

3.4 Auffassung zur Übertragung der Unternehmenskulturen

Nach dem EPRG-Konzept entspricht die uneingeschränkte Übernahme der deutschen Unternehmenskultur für das Joint Venture der ethnozentrischen Strategie. Dies befürworteten 34,8% der Befragten. Dies entspricht der Auffassung, daß sich die Kultur des Joint Ventures der deutschen Unternehmenskultur anpassen soll.

32,8% der Befragten befürworteten eine Übernahme der deutschen Unternehmenskultur mit Einschränkungen. Dies entspricht in Ansätzen der Auffassung, daß sich eine eigenständige Kultur entwickeln soll, meistens aber mit einem Schwerpunkt auf dem Einfluß der deutschen Unternehmenskultur.

Eher keine Übernahme deutscher Kultur sahen 21,0% der Befragten und 11,4% der Befragten verneinten die Übernahme grundsätzlich. Dies entspricht am ehesten der Auffassung, daß eine Übernahme von Unternehmenskultur in andere Kulturkreise nicht möglich sei und daß sich die Unternehmenskultur des Joint Ventures daher der polnischen Kultur anzupassen habe.

3.4.1 Deutsche Unternehmenskultur wird nach Polen übertragen.

Diese Strategie wird angewandt, weil die (deutschen) Verantwortlichen annehmen, daß sich Polen im Umbruch befindet und ohnehin prowestlich eingestellt ist.

„Wir haben versucht, die Unternehmenskultur auch in Polen fortzuschreiben.“ (Interview: 33-3, Nationalität des Interviewpartners: deutsch)

Ohne Überprüfung geht man hier von einer Überlegenheit der deutschen Unternehmenskultur aus. Dazu muß aber angemerkt werden, daß das deutsche Partner- oder Mutterunternehmen schon lange existiert, daß es also schon eine kulturelle Entwicklung erfahren hat. Es müßte aber überlegt werden, ob die deutsche Unternehmenskultur eines „reifen“ Unternehmens für ein junges Joint Venture adäquat ist.

„Wir haben versucht, die Unternehmenskultur von XX wirklich nach Polen zu übertragen, also auch Schulung der Mitarbeiter, regelmäßige Meetings mit den Mitarbeitern, immer die Türe offen zu haben.“ (17-1, deutsch)

Hier wird versucht, bestimmte als positiv erfahrene Aspekte zu übertragen. Die Übertragung der Unternehmenskultur wird hier auf spezifische Aktivitäten des Personalmanagement bezogen, durch Schulungen und direkte Kommunikation.

„Ich kann jederzeit zum 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)

Auch hier wird eine schnelle und direkte Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten als positiver Aspekt der deutschen Unternehmenskultur dargestellt.

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 anpassen, bei Neugründungen sich an der Landeskultur orientieren.

3.4.2 Anpassung an die polnische Kultur

Die zweite Strategie ist die der Anpassung an die Landeskultur im Gastland. Bei dieser Strategie werden hauptsächlich polnische Führungskräfte eingesetzt.

„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)

Eine solche Strategie läßt sich als erfolgreich vorstellen, wenn Kommunikation mit Deutschland nur in geringem Umfang notwendig ist und das polnische Unternehmen sehr selbständig arbeiten soll. Dieses konnte hier aber nicht bestätigt werden. Die Kommunikation zwischen deutschem und polnischem Unternehmen wurde generell als sehr intensiv bezeichnet, unabhängig von der

Besetzung der Führungspositionen. Eine dritte Möglichkeit ist die Entwicklung einer Mischkultur.

3.4.3 Unternehmenskultur entwickelt sich aus beiden Einflüssen

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. Es gab eine Reihe von Aussagen über die Unternehmenskultur, die sich nicht auf den Gegensatz der verschiedenen Nationalitäten bezog, sondern auf Aspekte, die andere Unterschiede in den Mittelpunkt stellten, wie etwa die Unternehmensgröße.

„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)

Für die Entwicklung einer Unternehmenskultur ist das Kriterium der Zusammenarbeit von Bedeutung. Daß diese durch räumliche Gegebenheiten günstig oder ungünstig beeinflusst werden kann, wird hier deutlich.

„Wir sind ein kleines Unternehmen. Fast jeder versucht jeden anderen zu vertreten.“ (22-1, polnisch)

Dieses Joint Venture gehörte zur kleinsten Kategorie. Dieser Aspekt beeinflusst die Unternehmenskultur scheinbar stärker als die Zusammenarbeit verschiedener Nationalitäten. Durch die geringe Anzahl an Mitarbeitern ist eine enge Zusammenarbeit ohnehin notwendig.

„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)

Neben den Auffassungen über die Unternehmenskultur, man brauche nur die richtigen Entscheidungen zu treffen, traten aber auch grundsätzliche Zweifel an einer Übertragbarkeit auf. Solche Aussagen illustrieren die Auffassung, daß eine Übertragbarkeit gar nicht möglich sei. Man habe also keine andere Wahl, als abzuwarten, wie sich eine neue Unternehmenskultur entwickelt. Grundsätzlich kann in Polen von einer Mischkultur ausgegangen werden, auch wenn der Einfluß der deutschen Unternehmenskultur bzw. der polnischen Landeskultur in einzelnen Fällen dominanter sein kann.

3.5 Die Besetzung der Führungspositionen

In diesem Zusammenhang wurde gefragt, mit welcher Nationalität Geschäftsführung oder Vorstand besetzt ist:

1. % der Unternehmen hatten eine Geschäftsführung, die mit Deutschen und Polen zu gleichen Teilen besetzt war. Dies entspricht eher einer regiozentrischen Strategie.
2. Bei 54,1 % der Unternehmen gab es eine deutsche Geschäftsführung. Dies entspricht der Handlungsweise von Unternehmen, die eine ethnozentrische Strategie verfolgen.
3. In 21,6 % der Unternehmen gab es eine polnische Geschäftsführung. Dies entspricht der Handlungsweise von Unternehmen, die eine polyzentrische Strategie verfolgen.

Die Besetzung eines großen Teils der Führungspositionen wird durch empirische Ergebnisse bestätigt, die bei relativ jungen Auslandsengagements bevorzugt eine ethnozentrische Strategie anwenden, um dann später zu einer poly- oder regiozentrischen Strategie zu wechseln. Allerdings gibt es auch eine größere Anzahl von Unternehmen mit rein polnischer oder gemischter Geschäftsführung. Daher gab es eine Überprüfung möglicher Zusammenhänge zwischen der Besetzung der Führungspositionen und der Dauer des Bestehens des Joint Ventures. Die Korrelationsanalyse ergab keinen Zusammenhang zwischen der Besetzung der Führungspositionen und der Dauer des Bestehens⁴⁷. Allerdings fällt bei der Besetzung weiterer Führungspositionen auf, daß deutsche Führungskräfte eher bei jüngeren Unternehmen anzutreffen sind. Dabei korrespondiert die Kulturstrategie allerdings nicht immer mit der geplanten Besetzung zukünftiger Führungspositionen.

"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)

Die Besetzung von Führungspositionen ist aber nur ein Aspekt der Unternehmensaktivitäten im Bereich des Personalmanagements, so daß im folgenden noch genauer auf die Personalentwicklung eingegangen wird.

3.6 Personalmanagement als kulturellrelevante Intervention

Da Kulturen von Menschen gelebt werden, hat das Personalmanagement eine wichtige Funktion für die internationale Unternehmensaktivitäten. Dabei ist die Personalentwicklung von besonderer Bedeutung, weil sie auf Qualifikations- aber auch Verhaltensänderungen abzielt und daher einen wichtigen Faktor für eine konfliktfreie Zusammenarbeit darstellt.

Zielrichtung von Personalentwicklung in international ausgerichteten Unternehmen ist häufig unter anderem die Sensibilisierung für und Bewältigung von kulturellen Differenzen und den daraus resultierenden Problemen. Die für

⁴⁷ Der Korrelationskoeffizient lag bei .1457, mit Sig..251

diese Studie relevante Fragestellung bezieht sich demnach darauf, ob dies auch innerhalb von deutsch-polnischen Joint Ventures so gehandhabt wird oder ob hier aufgrund noch zu identifizierender Faktoren andere Regeln gelten.

Es zeigte sich, daß die deutschen Führungskräfte bei der Frage nach der Personalentwicklung sich immer auf die polnischen Führungskräfte bezogen. Scheinbar sahen die deutschen Führungskräfte bei sich selbst entweder keine Notwendigkeit oder keine Möglichkeit zur Personalentwicklung. Dagegen bezogen sich die polnischen Führungskräfte bei derselben Frage auf ihre eigene Entwicklung. Daher geht es bei dem Thema der Personalentwicklung vor allem um die Personalentwicklung der polnischen Führungskräfte, wobei die interkulturelle Perspektive wenig Berücksichtigung fand.

Bei den meisten Unternehmen (69,1 %) werden Personalentwicklung für polnische Führungskräfte durchgeführt. Insgesamt sahen 87,2% der Befragten Personalentwicklung in deutsch-polnischen Joint Ventures als wichtig oder sehr wichtig an. Es gibt einige Joint Ventures, in denen es zwar als wichtig angesehen, aber nicht durchgeführt wird. Gründe dafür waren meistens mangelnde Ressourcen. Aufgrund der Binationalität der Joint Ventures ist auch der Ort, an dem Personalentwicklung stattfindet, relevant. Die Tabelle 5 zeigt das Ergebnis.

Tabelle 5: Wo findet Personalentwicklung statt?

| | ja | nein | keine Angabe |
|---|------|------|--------------|
| Polen werden zur Personalentwicklung nach Deutschland geschickt | 52.3 | 18.5 | 29.2 |
| Polen werden durch Deutsche die nach Polen kommen geschult | 16.9 | 53.8 | 29.9 |
| 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 | 50.8 | 29.2 |

(Angaben in %)

In den meisten Fällen wurden die polnischen Führungskräfte nach Deutschland geschickt. Personalentwicklung bezog sich dann aber eher auf kurzfristige Schulungen, meist technischer Art. Es gab keinen Fall, in dem eine polnische Führungskraft längere Zeit in Deutschland verbrachte. Lediglich in einem Unternehmen wurden polnische Führungsnachwuchskräfte für ein spezielles Trainee-Programm nach Deutschland entsandt.

Weiterhin wurde gefragt, welche Personalentwicklungsmaßnahmen wie häufig auftreten. Das Ergebnis ist in Tabelle 6 dargestellt.

Die Tabelle zeigt, daß technische Schulungen als wichtigste Maßnahme gelten. Dies mag darin begründet sein, daß in den relativ jungen Unternehmen Technologien aus Deutschland eingesetzt werden, die in Polen noch nicht hinreichend bekannt sind. Der Begriff der Personalentwicklung bezieht sich dabei nicht nur auf Führungskräfte, sondern wird für die ganze Belegschaft benutzt.

An zweiter Stelle stehen marktorientierte Maßnahmen (Marktforschung/Marketing). Üblicherweise wird Menschen in den Reformstaaten unterstellt, Marktmechanismen nicht zu durchschauen bzw. nicht mit ihnen umgehen zu können. Dieser Meinung sind offenbar auch die deutschen Mutter- oder Partnerunternehmen.

Sprachkurse sind eine weitere wichtige Maßnahme. Sie beziehen sich in aller Regel auf Sprachkurse für die polnischen Führungskräfte, für die deutsche und/oder englische Sprachkenntnisse zwar Voraussetzung sind, aber die scheinbar noch weiter verbessert werden müssen. Die wenigsten der deutschen Führungskräfte, die in ganz oder teilweise in Polen arbeiten, bemühen sich um das Erlernen der polnischen Sprache. Ob dies als Indiz für mangelnde Sensibilität angesehen werden kann, ist unklar. Bei einigen Führungskräften war dies wahrscheinlich der Fall, während andere sich gern stärker integrieren würden, vom deutschen Stammhaus aber weder Zeit noch sonstige Hilfen zur Vorbereitung bekamen.

Tabelle 6: Häufigkeiten der Personalentwicklungsmaßnahmen für polnische Führungskräfte

| Maßnahme | nein | ja |
|-----------------------------------|------|------|
| Technische Schulungen | 67,4 | 32,6 |
| Verkaufstraining | 71,7 | 28,3 |
| Sprachkurse | 73,9 | 26,1 |
| Marketing/Marktforschung | 76,1 | 23,9 |
| Controlling | 78,3 | 21,7 |
| Produktwissen | 84,8 | 15,2 |
| Rechts- und Steuerfragen | 87 | 13 |
| Führung | 89,1 | 10,9 |
| EDV | 91,3 | 8,7 |
| Verhalten: Sicherheit, Sauberkeit | 95,7 | 4,3 |

(Angaben in %)

4 Ausblick

Es zeigt sich, daß es in deutsch-polnischen Joint Ventures weder einheitliche Strategien noch einheitliche Aktivitäten des Personalmanagements gibt.

Bei den Kulturtransferstrategien für deutsche Investitionen in Polen kann von keiner klarer Abgrenzung ausgegangen werden. Bei den kulturellen Faktoren fällt insgesamt auf, daß der westlichen Kultur ein höherer Stellenwert eingeräumt wurde, da davon ausgegangen wurde, daß sich durch den Umbruch in Polen eher westliches Niveau durchsetzen würde. Mit der polnischen Kultur wurde sich nur in allgemeiner Art auseinandergesetzt.

Beim Personaleinsatz wird generell zwischen deutschen und polnische Führungskräften entschieden. Dabei lag eine nur deutsche Besetzung der Geschäftsführer und weiteren Führungspositionen in fast 40% der Fälle vor. Für die Zukunft wurde aber von den meisten Unternehmen eher eine gemischte Besetzung geplant.

Die Bedeutung der Personalentwicklung für die polnischen Führungskräfte wurde generell als hoch eingeschätzt, wobei sich das aber hauptsächlich auf aufgabenspezifische Schulungen bezog. Für die Zukunft soll die Personalentwicklung in einigen Fällen systematischer durchgeführt und ausgebaut werden

Es ist zu erwarten, daß sich sowohl die Strategien deutscher Unternehmen hinsichtlich des polnischen Marktes verändern, z.B. auch im Hinblick auf eine geplante Mitgliedschaft Polens in der EU, als auch die Veränderung der polnischen Wirtschaft und Gesellschaft. Da sich die allgemeine Entwicklung Polens hinsichtlich Rechtssicherheit und anderer Rahmenbedingungen stabilisiert hat, bleibt abzuwarten, inwieweit sich die Formen der Kooperation und Zusammenarbeit zwischen polnischen und deutschen Unternehmen entwickeln werden und ob polnische Führungskräfte in Zukunft stärker in internationalen Unternehmensaktivitäten eingebunden werden.

5 Literatur

- Androsch, H. (1996), Investitionsleitfaden Osteuropa, Wien.
- Baitsch, C. (196): Unternehmenskulturen und Transformationsprozeß - ein Interpretationsversuch, in: Lang, R., (Hrsg.): Wandel von Unternehmenskulturen in Ostdeutschland und Osteuropa, II. Chemnitzer Ostforum, München und Mering, S. 257-270.
- Bittner, A./ Reisch, B. (1994): Interkulturelles Personalmanagement, Wiesbaden.
- Bleicher, K. (1992): Die Entwicklung der Managementkapazität - Schlüsselfaktor zur Positionierung von Unternehmen im internationalen Wettbewerb, in: Strutz, H./ Wiedemann, K., (Hrsg.): Internationales Personalmarketing, Wiesbaden, S. 3-21.
- Borrmann, W. A. (1970): Managementprobleme internationaler Unternehmungen, Wiesbaden.

- Carl, V. (1988): Problemfelder des internationalen Managements, München.
- Chowdhury, J. (1992): Performance of International Joint Ventures and Wholly Owned Foreign Subsidiaries: A Comparative Perspective, in: *Management International Review*, Heft 2, S. 115-130.
- Dielmann, K. (1993): Personalwirtschaftliche Strategien internationaler Unternehmens-tätigkeit, in: *Personal*, Heft 10, S. 455-459.
- Dittrich, E./ Makó, C./ Stojanov, C. (1996): Unternehmenskultur, Nationalkultur und Transformation, in: Lang, R., (Hrsg.): *Wandel von Unternehmenskulturen in Ostdeutschland und Osteuropa, II. Chemnitzer Ostforum*, München und Mering, S. 73-90.
- Domsch, M./ Lichtenberger, B. (1992): Einsatz von lokalen vs. entsandten Managern in Auslandsniederlassungen: Entscheidung und Auswahl, in: Kumar, B./ Haussmann, H. (Hrsg.): *Handbuch der internationalen Unternehmenstätigkeit*, München, S. 787-808.
- Dülfer, E. (1996): 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, S. 23-40.
- Dülfer, E. (1996): *Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen*, 4. überarb. Aufl., München, Wien.
- Enström, A./ Galbraith, J. (1994): Alternative Policies for International Transfers of Managers, in: *Management International Review*, Special Issue, Heft 1, S. 71-82.
- Heenan, D. A./ Perlmutter, H. V. (1979): *multinational organization development*, Reading u.a.
- Hanft, A./ Küpper, W. (1992): Aufbruchstimmung in der Personalentwicklung. Ergebnisse einer Umfrage, in: *Personalführung*, Heft 3, S. 194-199
- Hoffmann, C. D. (1973): Die Personalpolitik der internationalen Unternehmung, in: Sieber, E. H., (Hrsg.): *Die internationale Unternehmung*, Band 6, Meisenheim.
- Holtbrügge, D. (1995): *Personalmanagement multinationaler Unternehmungen in Osteuropa*, Wiesbaden.
- Kalinowski, T. (1995): 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, S. 111-118.
- Kammel, A./ Teichelmann, D. (1994): *Internationaler Personaleinsatz*, München.
- Kitterer, B. H. J. (1992): Gesetze, Politik und Institutionen zur Förderung von Kooperationen und Direktinvestitionen im Ausland, in: Kumar, B./Haussmann, H. (Hrsg.): *Handbuch der internationalen Unternehmenstätigkeit*, München, S. 159-174.
- Klingspor, G. (1992): Nur 5 Prozent der deutschen Netto-Transfer-Leistungen gehen nach Polen, in: *Dialog - Magazin für Deutsch-Polnische Verständigung*, Düsseldorf.
- Knapp, K. (1992): Interpersonale und interkulturelle Kommunikation, in: Bergemann, N./Sorisseaux, A. L. J., (Hrsg.): *Interkulturelles Management*, Heidelberg, S. 59-80.

- Lang, R. (1996): 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, S. 7-22.
- Macharzina, K. (1992): Internationaler Transfer von Führungskräften, in: Zeitschrift für Personalforschung, Heft 3, S. 366-384.
- Macharzina, K. (1992): Internationalisierung und Organisation, in: Zeitschrift für Organisation (zfo), Heft 1, S. 4-11.
- o.V. (1989): Ost-West Joint Ventures auf dem Prüfstand, in: Eschenbach, R./Horak, C./Plasonig, G., (Hrsg.): Praxisfälle der betriebswirtschaftlichen Unternehmensführung, Band 7, Wien.
- o.V., (1995): Osteuropa auf Reformkurs: Polen, in: Deutsche Bank Research (Hrsg.), Heft 15.
- Perlitz, M. (1995): Internationales Management, 2. Auflage, Stuttgart Jena.
- Quaisser, W. (1995): Ausländische Direktinvestition im polnischen Transformationsprozeß, Arbeiten aus dem Osteuropa-Institut München, Working Papers, Nr. 184, München.
- Quaisser, W. (1996): Polen, in: Wirtschaftslage und Reformprozesse in Mittel- und Osteuropa herausgegeben vom Bundesministerium für Wirtschaft, S. 7-14.
- Reisinger, H. (1994): Marktoffensive in Osteuropa Übernahme oder Neugründung von Unternehmen, Wien.
- Sach, V. (1995): Polen, in: Osteuropa-Perspektiven Jahrbuch 1995/96, herausgegeben von Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH Informationsdienste und manager magazin Verlagsgesellschaft mbH, S. 185-202.
- Schein, E. H. (1995): Unternehmenskultur, Frankfurt, New York.
- Schein, E. H. (1991): Organizational Culture and Leadership, San Francisco.
- Schein, E. H. (1984): Coming to a New Awareness of Organizational Culture, in: Sloan Management Review, Heft 2, S. 3-16.
- Scholz, C. (1992): Die Landeskultur und ihre Tücken meistern, in: Personalwirtschaft, Heft 7, S. 11-14.
- Scholz, C. (1993): Personalmanagement, 3. neubear. Auflage, München.
- Schrade, J. H. (1996): Gestaltung der Personalarbeit bei der Expansion nach Osteuropa, in: Schweickart, K./ Witt, R., (Hrsg.): Systemtransformation in Osteuropa, Stuttgart, S. 85-94.
- Schreyögg, G. (1992): 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, S. 127-154.
- Sieber, E. H. (1973): Vorwort, in: Hoffmann, C. D., Die Personalpolitik der internationalen Unternehmung, in: Sieber, E. H., (Hrsg.): Die internationale Unternehmung, Band 6, Meisenheim.
- Schmeisser, W. (1991): Personalführung in unterschiedlichen Kulturen, in: Zeitschrift für Organisation, Heft 3, S. 159-165.

- Tkaczynski, J. W. (1995): Transformationsschritte in Polen, in: Friedrich, P./ Tkaczynski, J. W., (Hrsg.): Auslandsinvestitionen in Polen, Berlin, S. 15-24.
- Weber, W./ Mayrhofer, W./ Nienhäuser, W.(1993): Grundbegriffe der Personalarbeit, Stuttgart.
- Welge, M. K. (1992): Strategien für den internationalen Wettbewerb zwischen Globalisierung und lokaler Anpassung, in: Kumar, B./ Haussmann, H. (Hrsg.): Handbuch der internationalen Unternehmenstätigkeit, München, S. 569-590.
- Welge, M. K. (1984): Die Führung von Betriebseinheiten im Ausland aus organisatorischer Sicht, in: Dichtl, E. /Issing, O., (Hrsg.): Exporte als Herausforderung für die deutsche Wirtschaft, Köln, S. 369-395.
- Wirth, E. (1992): Mitarbeiter im Auslandseinsatz, Wiesbaden.
- Wunderer, R. (1992): Internationalisierung als strategische Herausforderung im Personalmanagement, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB), Ergänzungsheft 2, S. 161-181.
- Zeira, Y./ Shenkar, O. (1986): Personnel Decision-Making in Wholly-owned Foreign Subsidiaries and International Joint Ventures, Multinational Enterprise Programme, Working Paper No. 45, Geneva.