

Simon Kopietzki

Dominik Mosiczuk

Magdalena Zatylna

Polsko- -niemiecki codziennik między- kulturowy



Euroregion
PRO EUROPA VIADRINA

Polsko- -niemiecki codziennik między- kulturowy



Euroregion
PRO EUROPA VIADRINA

Autorzy:

Magdalena Zatylna, Dominik Mosiczuk, Simon Kopietzki

Konsultacje:

Armand Adamczyk, Piotr Boboryk, Julita Lewandowska,
Toralf Schiwietz, Krzysztof Szydłak

Korekta językowa:

Dorota Poślednia

Tłumaczenie na język niemiecki:

Saskia Herklotz

Projekt graficzny i skład:

Tomasz Głowacki

Wydawca:

Euroregion PRO EUROPA VIADRINA

**Stowarzyszenie Gmin Polskich
Euroregionu „Pro Europa Viadrina”**

ul. Władysława Łokietka 22

66-400 Gorzów Wlkp.

Tel.: +48 95 7358 447

Fax: +48 95 7358 461

info@euroregion-viadrina.pl

www.euroregion-viadrina.pl

Mittlere Oder e.V.

Holzmarkt 7

15230 Frankfurt (Oder)

Tel.: +49 335 66 594-0

Fax: +49 335 66 594-20

info@euroregion-viadrina.eu

www.euroregion-viadrina.de

Publikacja zawiera wyłącznie poglądy autorów. Wydawca i instytucje programu operacyjnego nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

ISBN 978-83-953494-2-3

Gorzów Wielkopolski 2023



Unia Europejska
Europejski Fundusz
Rozwoju Regionalnego
Europäische Union
Europäischer Fonds
für regionale Entwicklung



BB-PL
INTERREG V A
2014-2020

Redukować bariery – wspólnie wykorzystywać silne strony
Barrieren reduzieren – gemeinsame Stärken nutzen

Wstęp	5
Cele i założenia publikacji	7

Pogranicze polsko-niemieckie	10
„Jak Cię widzą, tak Cię piszą”, czyli o wzajemnym postrzeganiu się Polaków i Niemców	18
Import – eksport na polsko-niemieckim pograniczu	24
Czy Polska i Niemcy różnią się od siebie kulturowo?	30
Kilka słów o polsko-niemieckiej komunikacji międzykulturowej	40

Polsko-niemieckie historie. Wprowadzenie	46
1. Tytulatura i tytułomania – jak się do siebie zwracać?	48
2. Hierarchia i biurokracja, czyli o szczególnych rodzajach władzy	56
3. „Zasady są po to, by je łamać”, czyli o podejściu do przepisów i reguł	62
4. Za rok o tej samej porze, czyli o planowaniu z wyprzedzeniem	68
5. Dwa punkty widzenia na jeden projekt, czyli o planowaniu i realizacji polsko-niemieckich przedsięwzięć	74
6. O komunikacji (nie) wprost, czyli jak mówić, żeby być zrozumianym, i jak słuchać, żeby zrozumieć	84
7. Na scenie, czyli jak przemawiać spontanicznie, lecz będąc przygotowanym	90
8. Jak mówić, by nie urazić, czyli o udzielaniu informacji zwrotnej i przyjmowaniu krytyki	96
9. „Służba nie drużba” – o oddzielaniu sfery zawodowej i prywatnej	102
10. „Stoliczku, nakryj się”, czyli o polsko-niemieckich spotkaniach przy stole	110
11. „Czym chata bogata...” – o podejmowaniu gości i wspólnym biesiadowaniu	116

Polecana literatura	122
Notki o autorach	123

Szanowni Państwo, Drodzy Czytelnicy,
w Wasze ręce oddajemy publikację *Polsko-niemiecki codziennik międzykulturowy*. Za co lubimy sąsiadów? Co nas w nich ciekawi? Te i inne pytania towarzyszą wielu osobom, które w samorządach, szkołach, instytucjach pozarządowych spotykają się z partnerami zza Odry i Nysy Łużyckiej.

Euroregion PRO EUROPA VIADRINA w 2023 roku obchodzi 30 rocznicę swojego istnienia. Samorządy z polskiej i niemieckiej strony, instytucje naukowe, otoczenia biznesu i pozarządowe już w 1993 roku dostrzegły nie tyle konieczność, co szansę i potrzebę założenia instytucji, która pomoże we wzajemnych kontaktach.

Nasza rola została dostrzeżona i doceniona między innymi przez Unię Europejską. Od połowy lat 90. wdrażaliśmy fundusze umożliwiające skorzystanie z dofinansowania na projekty, spotkania i wydarzenia polsko-niemieckie. Od tego czasu wsparliśmy tysiące wydarzeń, w których uczestniczyły setki tysięcy ludzi. W kolejnych latach zyskaliśmy status jednostki centralnej Polsko-Niemieckiej Współpracy Młodzieży, zostaliśmy włączeni w prace komitetów monitorujących kolejnych programów współpracy Polski i Brandenburgii, Polsko-Niemieckiej Komisji Międzyrządowej ds. Współpracy Regionalnej i Przygranicznej oraz innych gremiów.

Z tych tysięcy projektów i 30 lat doświadczeń zdobytych przez nas i partnerów Euroregionu wynikało przeświadczenie o konieczności wsparcia instytucji i osób, które współpracują na pograniczu na co dzień. Euroregiony PRO EUROPA VIADRINA oraz Sprewa–Nysa–Bóbr przygotowały i zrealizowały projekt DIALOG, a później jego kontynuację DIALOG 2.0 współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach programu INTERREG VA.

Postawiliśmy sobie za cel między innymi poprawę stanu wiedzy oraz kompetencji obywateli i multiplikatorów w instytucjach działających transgranicznie we wszystkich obszarach społecznych. Realizujemy go, przygotowując różnorodne oferty szkoleniowe i warsztatowe kierowane do szerokiego grona odbiorców.

Wspieraniu i szkoleniom powinno również towarzyszyć słowo „dziękujemy” skierowane do wszystkich osób z Polski i Niemiec, którym na sercu leży współpraca transgraniczna. Tak więc: dziękujemy nauczycielom, urzędnikom,

społecznikom, organizatorom projektów – wszystkim tym, którzy swoim zaangażowaniem umożliwiają mieszkańcom i odwiedzającym pogranicze udział w wymianach i spotkaniach.

W niniejszej publikacji chcieliśmy spojrzeć na kontakty (zawodowe i prywatne) z sąsiadem zza Odry i Nysy nieco inaczej. Stworzyć coś na kształt międzykulturowego przewodnika, który sprawi, że łatwiej będzie się nam zrozumieć i porozumieć, a w przyszłości jeszcze skuteczniej współpracować. Czy ten cel udało się osiągnąć? To ocenią Państwo sami po lekturze, do której serdecznie zapraszamy.

Rainer Schinkel

Przewodniczący Zarządu
Mittlere Oder e.V.

Jacek Wójcicki

Przewodniczący Zarządu
Stowarzyszenie Gmin
Polskich Euroregionu
„Pro Europa Viadrina”

Toralf Schiwietz

Dyrektor Biura
Mittlere Oder e.V.

Krzysztof Szydłak

Dyrektor Biura
Stowarzyszenie Gmin
Polskich Euroregionu
„Pro Europa Viadrina”

Cele i założenia publikacji

Przedstawiamy publikację na temat polsko-niemieckiej współpracy i komunikacji międzykulturowej w rejonie przygranicznym. Naszym celem było zebranie doświadczeń mieszkających tu osób, które na co dzień prywatnie lub zawodowo kontaktują się z sąsiadami z drugiej strony Odry.

Bliskość granicy i możliwość współpracy oraz utrzymywania regularnych polsko-niemieckich relacji służbowych, towarzyskich czy rodzinnych z pewnością zbliża do kraju sąsiada (poprzez odnajdywanie tego, co wspólne), a jednocześnie daje więcej okazji do dostrzegania różnic.

Właśnie o tych podobieństwach i różnicach rozmawialiśmy z osobami uczestniczącymi w warsztatach poświęconych edukacji międzykulturowej w polsko-niemieckim kontekście. Od października 2021 do października 2022 roku odbyliśmy po obu stronach granicy 10 takich spotkań. W ten sposób zebraliśmy najczęściej powtarzające się i najciekawsze sytuacje oraz zachowania, które mogą prowadzić do międzykulturowych nieporozumień. Dodatkowym źródłem historii oraz informacji były wyniki 150 ankiet przeprowadzonych wśród mieszkanki i mieszkańców polsko-niemieckiego pogranicza, a także indywidualne, pogłębione rozmowy z wybranymi osobami z tego grona. Oczywiście opisane przez nas przykłady nie wyczerpują tematu polsko-niemieckich kontaktów międzykulturowych. Niniejsza publikacja nie ma też charakteru naukowego, lecz stanowi raczej zbiór doświadczeń i refleksji wspomnianych wyżej osób, jak również obserwacji i opinii niżej podpisanych. Pojawiające się w publikacji autorskie komentarze należy traktować jako naszą subiektywną ocenę przytoczonych sytuacji. Zdajemy sobie sprawę, że komentarze te nie mogą być całkowicie wolne od uogólnień, których trudno uniknąć, poruszając tak złożone zagadnienie jak międzykulturowość na polsko-niemieckim pograniczu. Publikacja została podzielona na dwie części. Pierwsza prezentuje kontekst niniejszego opracowania, a także wybrane zjawiska oraz pojęcia z zakresu

edukacji międzykulturowej i edukacji na rzecz różnorodności. Zaprasza również Czytelniczki i Czytelników do refleksji i poszerzenia perspektywy. Druga część to zbiór różnych międzykulturowych doświadczeń osób aktywnych na polsko-niemieckim pograniczu.

Mamy nadzieję, że każdy znajdzie tu coś dla siebie, a przywołane przykłady będą zwiększać świadomość w codziennym kontakcie z inną kulturą.

Zachęcamy do zgłębiania podobieństw oraz różnic w bezpośrednich relacjach i krytycznego spojrzenia na opisane przez nas historie.

Być może część z nich będzie dobrze znana, a inne wywołają zdziwienie i pomogą lepiej zrozumieć sytuacje, które dotychczas stanowiły źródło nieporozumień.

Życzymy inspirującej lektury i udanej współpracy w polsko-niemieckich zespołach!

Autorzy

Pogranicze polsko- -niemieckie



Różnie można definiować zasięg geograficzny polsko-niemieckiego pogranicza. W niniejszej publikacji uwaga autorów koncentruje się na trzech polskich województwach (zachodniopomorskie, lubuskie i dolnośląskie) oraz trzech niemieckich krajach związkowych (Meklemburgia-Pomorze Przednie, Brandenburgia i Saksonia). Według danych statystycznych z 2020 roku¹ obszar ten zamieszkuje 13,7 mln osób, z czego około 60% – w Niemczech. Po obu stronach Odry nieznacznie i podobną przewagę mają kobiety. Poza południową część pogranicza (Saksonia i woj. dolnośląskie) jest to obszar o niewielkiej gęstości zaludnienia (poniżej 100 osób / km²). Zresztą na przykład połowę województwa lubuskiego zajmują lasy, a 1/3 powierzchni Brandenburgii to także tereny zalesione i zbiorniki wodne. W bezpośrednim pasie nadgranicznym jest niewiele większych miast (powyżej 40 tys. mieszkańców). W Polsce są to chociażby Świnoujście, Szczecin, Stargard, Gorzów Wielkopolski, Zielona Góra i Jelenia Góra, a w Niemczech – Greifswald, Neubrandenburg, Frankfurt nad Odrą, Cottbus czy Görlitz.

Które z określeń jest Ci najbliższe?²

Odpowiedzi osób mieszkających po polskiej stronie granicy

Jestem Polką/Polakiem	56,3%
Jestem mieszkanką/mieszkańcem pogranicza	10,9%
Jestem Europejką/Europejczykiem	18,8%
Jestem mieszkanką/mieszkańcem woj. lubuskiego	14%

Odpowiedzi osób mieszkających po niemieckiej stronie granicy

Jestem Niemką/Niemcem	29,3%
Jestem mieszkanką/mieszkańcem pogranicza	14,6%
Jestem Europejką/Europejczykiem	41,5%
Jestem mieszkanką/mieszkańcem Brandenburgii	14,6%

1

E. Adamska, I. Goździcka, *Pogranicze polsko-niemieckie w liczbach w 2020 r.*, Urząd Statystyczny w Zielonej Górze, maj 2022, zielonagora.stat.gov.pl, dostęp: czerwiec 2022 r.

2

Ten i kolejne diagramy powstały na podstawie danych z ankiet prowadzonych na potrzeby niniejszej publikacji wśród mieszkańców polsko-niemieckiego pogranicza. Opcja dot. woj. lubuskiego / Brandenburgii wynikała z obszaru działań Euroregionu PRO EUROPA VIADRINA. Ankietowani mieli możliwość wyboru jednej odpowiedzi.

W porównaniu z rokiem 2010 spadła liczba mieszkańców pogranicza. Zauważalnego wyludnienia (o ok. 2,5%) doświadczyły szczególnie Meklemburgia-Pomorze Przednie i Saksonia, w mniejszym stopniu – woj. lubuskie. Na całym omawianym obszarze pogranicza obserwowany jest ujemny przyrost naturalny, starzenie się społeczeństwa i wzrost liczby mieszkańców w wieku nieprodukcyjnym. Po niemieckiej stronie pogranicza mediana wieku wynosiła w 2020 roku niemal 50 lat, natomiast po polskiej – niecałe 42 lata. Na całym pograniczu minimum 27% czynnych zawodowo stanowią osoby z wyższym wykształceniem. Od 2010 roku wskaźnik ten zwiększył się we wszystkich przywołanych województwach i landach poza Brandenburgią. W tym okresie wzrósł też odsetek pracujących, który w 2020 roku wynosił od 52,3% w województwie zachodniopomorskim do 57,2% w Brandenburgii. Odpłatne zatrudnienie statystycznie częściej podejmują mężczyźni. W województwie lubuskim w porównaniu z 2010 rokiem zwiększył się odsetek osób pracujących po drugiej stronie granicy (i wyniósł 4,8%). Zresztą jak wynika z raportu Eurostatu z 2019 roku³ Polacy pracujący w Niemczech byli najliczniejszą w całej Unii Europejskiej grupą pracowników transgranicznych, tj. mieszkających w swoim kraju, a pracujących w sąsiednim (125 tys. osób). Polską część pogranicza wyróżnia ponadto odsetek osób samozatrudnionych. Na przykład w województwie lubuskim w 2020 roku wynosił on 15,6%. W Brandenburgii – dla porównania – 8,2%.

Po polskiej stronie pogranicza dynamiczniej rośnie PKB na 1 mieszkańca. Wartość ta wyrażona w euro wciąż jest jednak średnio 2,5–3 razy niższa niż we wschodnich landach RFN.

Długość lądowej granicy polsko-niemieckiej wynosi ok. 467 km.

W ramach Strefy Schengen jest to formalnie granica „bez granic”, aczkolwiek fakt, że przebiega w dużym stopniu nurtem Odry i Nysy Łużyckiej, skutkuje tym, że mieszkańcy obu brzegów rzek mają do siebie utrudniony dostęp. Na intensywność kontaktów wpływa bowiem także stan infrastruktury drogowo-kolejowej oraz oferta transportu publicznego. Na szczęście wraz z modernizacją i rozbudową sieci kolejowej liczba transgranicznych linii systematycznie wzrasta. Przykładowo, w momencie pisania niniejszego tekstu trwa modernizacja mostu kolejowego w Kostrzynie nad Odrą, wzdłuż

³

People on the move. Statistics on mobility in Europe, ec.europa.eu/eurostat/cache/digpub/eumove_2019/bloc-2c.html?lang=en, dostęp: czerwiec 2022 r.



Pogranicze polsko-niemieckie

Niemcy

Polska

Czechy

Meklemburgia-
Pomorze Przednie

Zachodniopomorskie

Berlin

Brandenburgia

Lubuskie

Saksonia

Dolnośląskie

historycznej linii Ostbahn (obecnie po polskiej stronie – linii 203). To odcinek o największych potokach pasażerskich spośród transgranicznych linii województwa lubuskiego i Brandenburgii.

Zdaniem ankietowanych

🗣️ *Nie postrzegam nikogo przez pryzmat obywatelstwa, tylko tego, jakim jest człowiekiem. A Polakom i Niemcom jest do siebie bliżej, niż się wszystkim wydaje.*

(Polka, mieszkanka woj. lubuskiego)

🗣️ *Uważam, że Polacy wzbogacają naszą nadgraniczną społeczność. (Niemka, mieszkanka Brandenburgii)*

Z drugiej strony polsko-niemieckie pogranicze to również fenomen tak zwanych miast podzielonych położonych wzdłuż Odry i Nysy. Należą do nich Frankfurt nad Odrą i Słubice (posługujące się we wspólnych publikacjach mianem „europejskiego dwumiaста”), Heringsdorf i Świnoujście, Guben i Gubin, a także dwumiaсто Görlitz i Zgorzelec.

Tam, gdzie mieszkańcy obu krajów są od siebie oddaleni o przystowiowe kilka kroków, a polskie i niemieckie miasta łączy most, dwustronne kontakty są zwykle bardzo ożywione i regularne. Potwierdziły to także osoby ankietowane na potrzeby niniejszej publikacji. Po drugiej stronie granicy, a więc *de facto* po sąsiedzku, bywają nawet kilka razy w tygodniu, w celach zarówno służbowych, jak i prywatnych (zakupy, korzystanie z usług, odwiedziny u rodziny i znajomych, kultura, turystyka itd.).

Dużą grupę osób nawet codziennie przekraczających granicę stanowią dzieci i młodzież pobierająca naukę za Odrą, choć trzeba zaznaczyć, że fenomen ten dotyczy głównie polskich uczniów uczęszczających do przygranicznych szkół w Niemczech. Istnieją także dwustronne inicjatywy wspierające naukę języka sąsiada, które obejmują wszystkie szczeble edukacji – od przedszkola⁴, poprzez szkoły podstawowe i ponadpodstawowe⁵, a na uczelniach wyższych kończąc. W maju 2022 roku władze Uniwersytetu Szczecińskiego

4

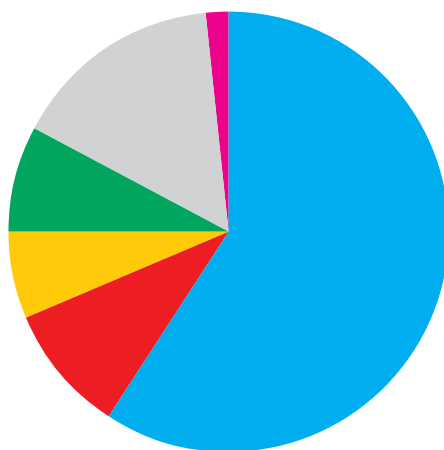
Saksońska Jednostka ds. Wczesnej Nauki Języków Krajów Sąsiedzkich, www.nachbarsprachen-sachsen.eu/pl/bla.html.

5

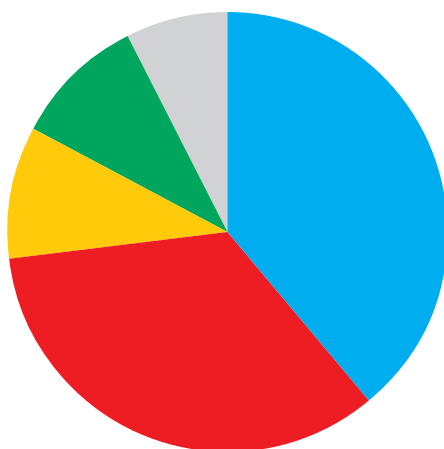
Np. projekt „Nauczanie języka sąsiada od przedszkola do zakończenia edukacji – wspólnie żyć i uczyć się w Euroregionie Pomerania” (niemickizbliza.pl).

Jak często bywasz po drugiej stronie Odry?⁶

Odpowiedzi osób mieszkających
po polskiej stronie granicy



Odpowiedzi osób mieszkających
po niemieckiej stronie granicy



* np. „rzadziej”, „mieszkam zarówno w Niemczech, jak i w Polsce”, „wg potrzeb”, „rzadko”, „codziennie”

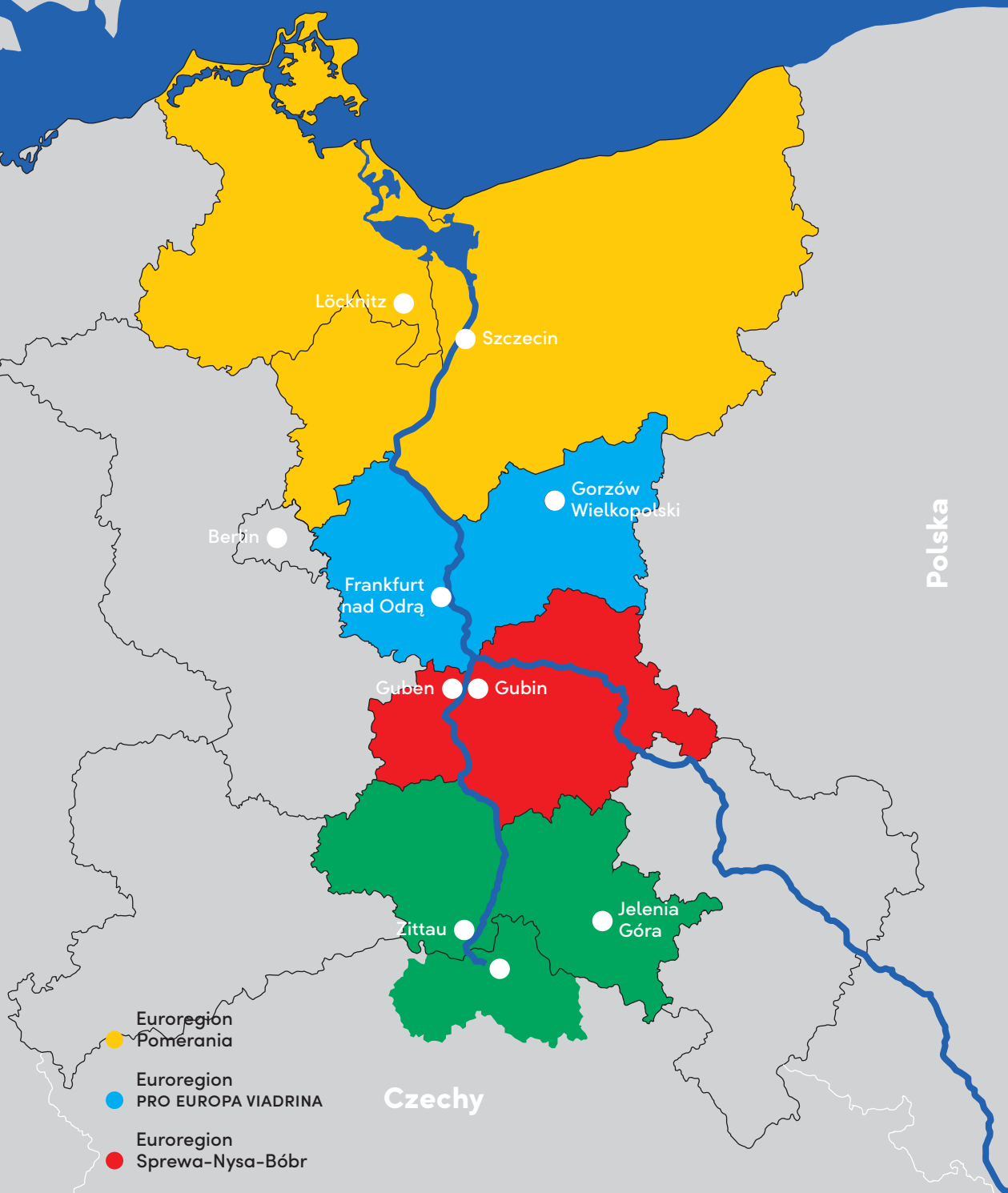
oraz Uniwersytetu w Greifswaldzie podpisały umowę o uruchomieniu i prowadzeniu wspólnego kierunku studiów z podwójnym dyplomem: polonistyczno-germanistyczne wspólne studia nauczycielskie⁷. Przykładem przygranicznej współpracy na poziomie uniwersyteckim jest też Collegium Polonicum w Słubicach, będące wspólną jednostką naukowo-dydaktyczną Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu oraz Uniwersytetu Europejskiego Viadrina we Frankfurcie nad Odrą.

⁶

Zob. przypis 2.

⁷

usz.edu.pl/polonistyczno-germanistyczne-wspolne-studia-nauczycielskie/,
dostęp: czerwiec 2022.



O rozwój codziennych, międzyludzkich polsko-niemieckich kontaktów dbają także samorządy i lokalne organizacje, które podejmują różne transgraniczne inicjatywy. Przykładem są euroregiony działające wzdłuż Odry i Nysy Łużyckiej (Pomerania, PRO EUROPA VIADRINA, Sprewa-Nysa-Bóbr oraz Neisse-Nisa-Nysa). Realizowane są liczne projekty inwestycyjne i spotkania polsko-niemieckie, między innymi w ramach programów współpracy. Dla poszczególnych województw i krajów związkowych są to odpowiednio: Program Interreg Meklemburgia-Pomorze Przednie – Brandenburgia – Polska 2021–2027, Program Współpracy INTERREG VI A Brandenburgia – Polska 2014–2020 i INTERREG Polska – Saksonia). Ze środków tych i poprzednich programów euroregiony dofinansowały tysiące projektów, w których udział wzięły łącznie miliony osób.

Polsko-niemieckie pogranicze można rozumieć jako tereny położone blisko granicy obu państw, ale także jako obszar styku różnych społeczno-kulturowych zjawisk, dla tych krajów charakterystycznych.

Zdaniem ankietowanych

👉 Jestem typową betweenerką – zbyt polska, aby być Niemką i zbyt niemiecka, aby być Polką.

(mieszkanka Berlina wychowana dwujęzycznie)

👉 Nie sądzę, żebym ja lub członkowie mojej rodziny mieli problemy z przystosowaniem się do życia w Polsce. Język nie stanowi bariery, ponieważ codziennie uczymy się zarówno polskiego, jak i niemieckiego. Jesteśmy rodziną o polskich i niemieckich korzeniach. (Polka mieszkająca w Brandenburgii)

Pozwala to postawić tezę, że bliskość i intensywność kontaktów między osobami z obu stron granicy sprzyja przenikaniu i mieszanii się tych zjawisk, a w efekcie tworzeniu specyficznej, transkulturowej i transgranicznej przestrzeni. Składają się na nią zarówno elementy typowo polskie, jak i typowo niemieckie. Obie strony obserwują się i doświadczają w codziennych sytuacjach, czerpiąc od siebie nawzajem.

„Jak Cię widzą, tak Cię piszą”, czyli o wzajemnym postrzeganiu się Polaków i Niemców

Znane przysłowie przywołane w tytule tego rozdziału przypomina, że ludzi często ocenia się po ich wyglądzie i zachowaniu, niekiedy na podstawie pierwszego, a więc powierzchownego wrażenia. Taka ocena może jednak wzmacniać **stereotypy** (s. 31), a także wpływać na późniejsze relacje – zachęcać do pogłębiania kontaktów lub, przeciwnie, studzić zapał do przełamania lodów i lepszego poznania drugiej strony. Zanim zatem prześledzimy różne polsko-niemieckie międzykulturowe doświadczenia i historie, sprawdźmy, jakie jest wstępne nastawienie do siebie Polaków i Niemców.

Według sondażu z 2022 roku⁸ połowa Polaków odczuwa sympatię do Niemców, a 43% Niemców – sympatię do Polaków. W porównaniu z wynikami sprzed dwóch lat (badanie prowadzone jest cyklicznie) zauważalny jest wzrost sympatii po stronie polskiej i spadek – po niemieckiej (odpowiednio z 42% i 55%). Należy jednocześnie podkreślić, że pozytywne nastawienie Polaków do Niemców utrzymuje się od minimum dekady na podobnym, wysokim poziomie (średnio ok. 50%), a sympatia Niemców do Polaków ma wyraźną tendencję zwyżkową (w badaniach sprzed 2020 r. wynosiła bowiem średnio 27%).

Wysoki jest także poziom wzajemnej akceptacji Polaków i Niemców w różnych rolach społecznych⁹ (po niemieckiej stronie nieco wyższy niż po polskiej). Od 71% do 87% badanych akceptowałoby osobę z drugiej strony Odry jako mieszkańca, sąsiada, kolegę z pracy, podwładnego, bezpośredniego przełożonego, szefa firmy, radnego, przyjaciela bądź członka rodziny (zięcia/synową).

O wzajemne postrzeganie się Polaków i Niemców zapytaliśmy także mieszkanki i mieszkańców regionu przygranicznego, uczestniczących w warsztatach oraz ankietach przeprowadzonych na potrzeby niniejszej publikacji. Poniżej prezentujemy wybrane opinie.

8

J. Kucharczyk, A. Łada-Konefał, *Polacy i Niemcy – jak dalecy, jak bliscy. Barometr Polska – Niemcy 2022*, Instytut Spraw Publicznych, Deutsches Polen-Institut, Warszawa–Darmstadt 2022 (publikacja dostępna online: www.barometr-polska-niemcy.pl, dostęp: czerwiec 2022).

9

Tamże.

Co myślisz na temat Niemców/Niemek?

Przy bliższym poznaniu okazują się dobrymi przyjaciółmi.

Chłodni w relacjach.

Są mili, różnią się od Polaków w kontaktach międzyludzkich.

Są tacy jak my – różni.

Są rzeczowi, nie owijają w bawełnę.

To co na temat innych narodowości – wszystkim trzeba dać szansę poznania się nawzajem.

Mili, przyjaźni, ale mało elastyczni i spontaniczni.

Zorganizowani, porządni, schludni.

Dostrzegam wiele podobieństw z Polakami.

Tacy sami jak my.

Ciekawy sąsiad Polski: zorganizowani, silne osobowości, wyjątkowo tolerancyjni.

Mam wielu przyjaciół po drugiej stronie Odry, których bardzo cenię. Nie spotkałem się jeszcze z nieodpowiednim zachowaniem w stosunku do mojej osoby. Uważam, że z obywatelami Niemiec należy zacieśniać kontakty.

Są wychowani w sposób bardziej indywidualistyczny niż Polacy, co czasem utrudnia komunikację. Ale generalnie normalni ludzie.

Są bardzo mili i przyjaźni. Chętni do pomocy.

Traktuję ich neutralnie. Nie robi mi różnicy, czy jest ktoś Niemcem, czy Polakiem, a to jakim jest człowiekiem.

Są praktyczni.

Są skryci w sferze rodzinnej.

Podziwiam ich za pracowitość, przestrzeganie zasad i dążenie do rozwoju. Lubią, jak wszystko jest wykonane na wysokim poziomie w każdej dziedzinie życia. Moi znajomi są osobami inteligentnymi, wykształconymi i otwartymi na świat. Niestety miałam do czynienia także z osobami, które ze względu na swój status społeczny/ekonomiczny i poziom rozwoju ekonomicznego Niemiec, dawały odczuć, że mieszkańcy krajów postkomunistycznych są Europejczykami drugiej kategorii.

Można się od nich wiele nauczyć.

Konkretni. Dobrze zorganizowani.

Co myślisz na temat Polaków/Polek?

Mili ludzie.

Jak wszędzie, ludzie są różni. Jednak w Polakach i Polakach tkwi gigantyczny potencjał, którego jeszcze nie rozpoznali. Powinni być bardziej pewni siebie i nie postrzegać się jako Europejczyków drugiej kategorii. Wiele osób ma ogromne kompleksy, nie zauważając własnych fantastycznych zdolności.

Jak w Niemczech – są różni ludzie.

Pesymistyczni, ale mili.

Wszyscy jesteśmy Europejczykami.

Obdarzeni pogodnym usposobieniem.

Lubię ich!

Są zbyt konserwatywni.

Zorientowani na rodzinę, przyjaźni dzieciom, nieco konserwatywni.

Dla mnie Polacy są pewnymi siebie ludźmi czynu.

Są mi bliżsi niż Niemcy z Zachodu. Odważni, obdarzeni poczuciem humoru i narodową dumą.

Otwarc i zaangażowani.

***Zawsze dobrze ubrani,
bardzo komunikatywni
i otwarci, mający
jasne zasady.***

***Mili, gdy coś
im odpowiada,
w przeciwnym razie
bywają zamknięci
i nieprzychylni.***

***Trzeba rozróżnić, czy
mieszkają w mieście,
czy na wsi.***

***Mam przyjaciół
w Polsce. Nie sądzę,
że różnimy się zna-
cząco. W Niemczech
dostrzegam częścio-
wo większe różnice.***

***Niewiele różnią się
od Niemców.***

***Są tacy jak ja czy inni
mieszkańcy Europy.***

***Przedsiębiorczy,
pracowici, cieszący
się życiem.***

***Często są z siebie
dumni i słusznie.***

Powyższe opinie potwierdzają przywołane wcześniej dane statystyczne. Polacy i Niemcy są do siebie przychylnie nastawieni, a w sąsiadach zza Odry dostrzegają wiele pozytywnych cech. Głosy negatywne pojawiły się jednostkowo. Jednocześnie część pytanych osób unikało jednoznacznych, wartościujących ocen, podkreślając, że ludzie są różni. Wydaje się, że taka opinia nie jest wcale ucieczką od jasnej odpowiedzi, lecz może wynikać z większych międzykulturowych doświadczeń i kompetencji mieszkańców oraz mieszkanki pogranicza.

Import–eksport na polsko- -niemieckim pograniczu



Społeczeństwa sąsiadujących ze sobą krajów z reguły wzajemnie się obserwują i mają opinie na swój temat, nawet jeśli nie są one poparte osobistym doświadczeniem. Także Polacy i Niemcy zwykle wiedzą, co szczególnie cenią we własnym kraju i kulturze, a co chętnie przejęliby od sąsiadów. Słowa import i eksport kojarzą się głównie z transgranicznym handlem towarami i usługami. A gdyby tak wymieniać się istotnymi wartościami, inspirującym stylem bycia czy sprawdzonymi rozwiązaniami instytucjonalnymi?

Postrzeganie własnego państwa i porównywanie go z krajem sąsiada to częsty temat badań opinii publicznej. W kontekście polsko-niemieckim od lat takie sondaże prowadzą wspólnie polski ośrodek analityczny Instytut Spraw Publicznych, Deutsches Polen-Institut (Niemiecki Instytut Spraw Polskich), niemiecka Fundacja Konrada Adenauera oraz Fundacja Współpracy Polsko-Niemieckiej¹⁰.

W badaniu z 2020 roku Polacy szczególnie doceniali między innymi stabilny rozwój niemieckiej gospodarki (łącznie 61% odpowiedzi „zgadzam się” lub „zdecydowanie się zgadzam”), niemiecką organizację pracy (60% odpowiedzi jw.), respektowanie swobód obywatelskich (52% odpowiedzi jw.) oraz walory turystyczne Niemiec (50% odpowiedzi jw.). Jednocześnie ten ostatni aspekt był w ocenie Polaków największym atutem Polski.

Łącznie 69% ankietowanych zgodziło się bądź zdecydowanie zgodziło się ze stwierdzeniem, że Polska to kraj atrakcyjny turystycznie.

W pozostałych wymienionych przykładach opinia Polaków o własnym państwie nie była jednoznaczna. Zarówno w stwierdzeniach dotyczących rozwoju gospodarki, organizacji pracy, jak i respektowania swobód obywatelskich najczęściej pojawiała się reakcja „ani się nie zgadzam, ani się zgadzam” (odpowiednio: 41%, 42% i 38% odpowiedzi).

Z kolei Niemcy pytani o swój obraz Polski najbardziej doceniali jej walory turystyczne (50% odpowiedzi „zdecydowanie się zgadzam” lub „zgadzam się”). Ocena polskiej gospodarki nie była już tak jednoznaczna. Łącznie 37% (odpowiedzi jw.) ankietowanych stwierdziło, że rozwija się dobrze, ale

¹⁰

Zob.: www.barometr-polska-niemcy.pl, dostęp: czerwiec 2022 r.

jednocześnie 34% na takie stwierdzenie odpowiedziało „ani się nie zgadzam, ani się zgadzam”. Opinie dotyczące pozostałych stwierdzeń (np. dotyczących systemu rządów czy respektowania swobód obywatelskich) były podobnie podzielone i oscylowały w granicach 30% (odpowiedź „zgadzam się”/ „zdecydowanie się zgadzam” vs. „ani się nie zgadzam, ani się zgadzam”).

W odniesieniu do własnego kraju ankietowani Niemcy najbardziej doceniali demokratyczny system rządów, atrakcyjność turystyczną, dobry rozwój gospodarki oraz efektywną organizację pracy (łącznie odpowiednio 76%, 74%, 74% i 71% odpowiedzi „zdecydowanie się zgadzam” lub „zgadzam się”). Także kilka innych stwierdzeń zyskało każdorazowo aprobatę blisko 70% ankietowanych.

Takie wyniki wskazują, że Niemcy generalnie pozytywnie odbierają swój kraj, dostrzegają wiele jego mocnych stron i osiągnięć, które mogłyby być towarem eksportowym. Opinie dotyczące Polski są bardziej umiarkowane lub nieokreślone (neutralne), co może też wynikać z mniejszej znajomości kraju sąsiada.

Polacy mają według przywołanego badania raczej pozytywny obraz Niemiec i wiele stwierdzeń uzyskało w ich ocenie minimum 50% aprobaty (odpowiedzi „zgadzam się” lub „zdecydowanie się zgadzam”). Oceniając własny kraj, ankietowani Polacy dostrzegali więcej mankamentów i wyrażali bardziej krytyczne opinie.

Jak wspomnieliśmy, na potrzeby niniejszej publikacji przeprowadziliśmy własne ankiety oraz rozmowy z mieszkankami i mieszkańcami polsko-niemieckiego pogranicza, pytając o to, co ich zdaniem powinno być polskim towarem eksportowym w Niemczech, a co z Niemiec należałoby zaimportować do Polski. Prezentujemy najciekawsze opinie.

Zebrane wyniki nie są całkiem reprezentatywne, niemniej posiadają określony walor poznawczy. Ich analiza pozwala też wyciągnąć kilka wniosków. Polacy chcieliby więcej zaimportować niż wyeksportować. Może to świadczyć o tym, że wysoko oceniają na przykład poziom rozwoju gospodarczego i społecznego Niemiec, ale także wskazywać na ich niższą samoocenę, niedoceniając własnych osiągnięć i atutów. Co ciekawe, ankietowani Niemcy wymienili długą listę wartości i rozwiązań, które chcieliby przejąć zza Odry. Zarówno wśród potencjalnych dóbr importowych, jak i eksportowych pojawiają się po obu stronach granicy typowe wzajemne stereotypy („polska” gościnność, spontaniczność i elastyczność w działaniu vs. „niemiecka”

Zdaniem Polek i Polaków



Podstawę importu z Niemiec do Polski powinny stanowić

- systematyczność i uporządkowanie
- punktualność
- dyscyplina
- asertywność
- uprzejmość i życzliwość
- otwartość i tolerancja
- szacunek do prawa
- planowanie – określanie celów i zadań
- elastyczność w działaniu
- zrozumiały, konkretny podział zadań i pracy (specjalizacja)
- mniejsza hierarchia na linii szef–pracownik
- respektowanie praw pracowniczych i dbanie o rozwój pracowników
- ścieżki rowerowe
- poszanowanie środowiska naturalnego i recykling
- infrastruktura, drogi i komunikacja publiczna
- większa świadomość i zaangażowanie społeczne
- kultura jazdy samochodem
- system organizacji instytucji publicznych i zarządzania państwem
- opieka zdrowotna i socjalna
- stłodycze i środki czystości
- system emerytalny, który pozwala cieszyć się życiem po wielu latach pracy
- system oświaty i poziom edukacji

- ← gościnność
- ← bezpośredniość
- ← elastyczność w działaniu i podejmowaniu decyzji
- ← szybkie reagowanie na problemy
- ← spontaniczność
- ← życzliwość i troska
- ← pracowitość i dokładność w realizacji służbowych zadań
- ← styl ubierania się kobiet
- ← wysoki poziom cyfryzacji (np. „profil zaufany”, który umożliwia załatwienie wielu urzędowych spraw online)
- ← otwartość na nowoczesność
- ← kultura i sztuka
- ← innowacyjne rozwiązania w wielu dziedzinach nauki (inteligencja, pomysłowość, wysoki poziom szkolnictwa wyższego)

Polskim towarem eksportowym do Niemiec może być

Zdaniem Niemek i Niemców



Niemieckim towarem eksportowym do Polski może być

- analityczne i racjonalne myślenie
- bezpośredniość
- punktualność
- mobilność
- zdolność do samokrytyki i przyjmowania krytyki
- uczciwość
- poszanowanie przepisów
- prowadzenie samochodu (np. przestrzeganie zasady tzw. jazdy na suwak)
- niezawodność i wiarygodność w działaniu
- poważne traktowanie powierzonych zadań
- dokładna praca
- skuteczność w tworzeniu procesów i technologii
- przejrzystość decyzji
- mniejsza biurokracja
- uczciwe podejście do historii
- legalny dostęp do aborcji
- szacunek dla przyrody oraz ochrona środowiska i klimatu
- wiele rozwiązań instytucjonalnych (np. ochrona przed katastrofami na poziomie samorządu, instytucjonalizacja rozwoju gospodarczego, „kompetentny mieszkaniec” jako członek specjalistycznych komisji / ciał doradczych rad gmin lub powiatu)
- dualny system kształcenia zawodowego
- oddzielenie państwa od Kościoła
- postępowanie w polityce (dobre obyczaje)
- bezpieczeństwo
- jasna komunikacja we wspólnej pracy projektowej, aby niemieccy partnerzy wiedzieli, czego mogą oczekiwać

- ← gościnność i towarzyskość
- ← radość życia
- ← luz i poczucie humoru
- ← umiejętność świętowania
- ← spontaniczność
- ← emocjonalność i umiejętność okazywania uczuć
- ← entuzjazm i zdolność do zachwytu
- ← wyczucie dla dobrego jedzenia
- ← produkty regionalne
- ← umiejętność tworzenia przestrzeni do osobistego poznania się, co ułatwia budowę zaufania
- ← lojalność wobec rodziny
- ← kreatywność
- ← przedsiębiorczość
- ← motywacja
- ← różnorodność rozwiązań
- ← elastyczność
- ← poszanowanie symboli państwowych i miłość do ojczyzny – duma narodowa bez arogancji
- ← świadomość kulturalna
- ← struktura Państwowej Straży Pożarnej
- ← pracowitość
- ← umiejętność improwizacji
- ← praktyczne myślenie i działanie
- ← dążenie do znalezienia rozwiązania
- ← mniejsza biurokracja
- ← szybkość podejmowania decyzji (na wszystkich poziomach)
- ← cyfryzacja (np. w szkołach) oraz szybki, tańszy i łatwo dostępny Internet
- ← silna świadomość historyczna
- ← wiara w Boga i dobro

Podstawę importu z Polski do Niemiec powinny stanowić

punktualność, systematyczność i poszanowanie prawa). Nie zawsze znajdowały one potwierdzenie w doświadczeniach i historiach, które przekazały nam osoby ankietowane i uczestniczące w warsztatach, co wskazuje jak bardzo rozpowszechnione są tego typu powierzchowne oceny.

Część propozycji pojawia się zgodnie na listach w obu krajach (np. polski wysoki poziom cyfryzacji oraz niemiecka kultura jazdy samochodem), inne zaś są unikalne i specyficzne, co wskazuje, że opinie ankietowanych zależą od ich zawodowych realiów, osobistych zainteresowań, systemu wartości czy priorytetów.

Spójność przejawia się w jeszcze jednym wymiarze. Wiele dóbr, które Polacy chcieliby eksportować do Niemiec, a Niemcy – importować zza Odry, dotyczy domniemanych „polskich” cech charakteru i osobowości oraz sfery emocjonalnej (bezpośredniość, życzliwość, towarzyskość, radość życia, umiejętność okazywania uczuć, entuzjazm itp.). W odniesieniu do Niemiec jako potencjalne dobra importowe/eksportowe obie strony wskazywały zaś bardziej na rozwiązania systemowe i zjawiska społeczne (takie jak: specjalizacja w pracy, zaangażowanie społeczne, poszanowanie przyrody, infrastruktura, system edukacji).

Niektóre propozycje wynikają ze specyfiki pogranicza – część Polaków wciąż podziela przekonanie, że niemieckie słodycze i środki czystości są lepszej jakości, a wielu Niemców przyjeżdża do Polski do fryzjera, zatankować lub kupić papierosy (na co wskazywały odpowiedzi na jedno z ankietowych pytań). Pośrednio zatem te towary oraz usługi postrzegają jako potencjalne dobro importowe i eksportowe.

Należy jednak przyjąć, że w konsekwencji braku granic i zmiennej intensywności polsko-niemieckich międzyludzkich kontaktów lista możliwych importowo-eksportowych „hitów” będzie stale i dynamicznie ewoluowała.

Czy Polska i Niemcy różnią się od siebie kulturowo?*

*

Kwestie interkulturowości i transgranicznej tożsamości regionalnej zostały również opisane w publikacji *Koncepcja Edukacyjna VIADRINA 21+*. *Uczenie się przez całe życie w Euroregionie PRO EUROPA VIADRINA*, red. T. Medvedieva, S. Vogler-Lipp., Gorzów Wielkopolski – Frankfurt nad Odrą 2020, dostęp: www.euroregion-viadrina.pl/dialog,812.html.

Na to pytanie zarówno osoby uczestniczące w warsztatach, jak i ankietowane w zdecydowanej większości odpowiedziały TAK! W takim razie, jakie są przykładowe różnice, które mieszkańcy i mieszkanki pogranicza dostrzegają w kraju i kulturze sąsiada? Mimo geograficznej bliskości i nierzadko codziennych kontaktów z osobami po drugiej stronie Odry, odmienności są dostrzegane na wielu płaszczyznach. W odpowiedziach często pojawiały się jednak stereotypy, od lat mocno zakorzenione w społecznościach obu krajów, na przykład: punktualność i porządek w Niemczech, spontaniczność i gościnność w Polsce. Co kryje się za tymi stwierdzeniami i dlaczego mówimy, że są to stereotypy?

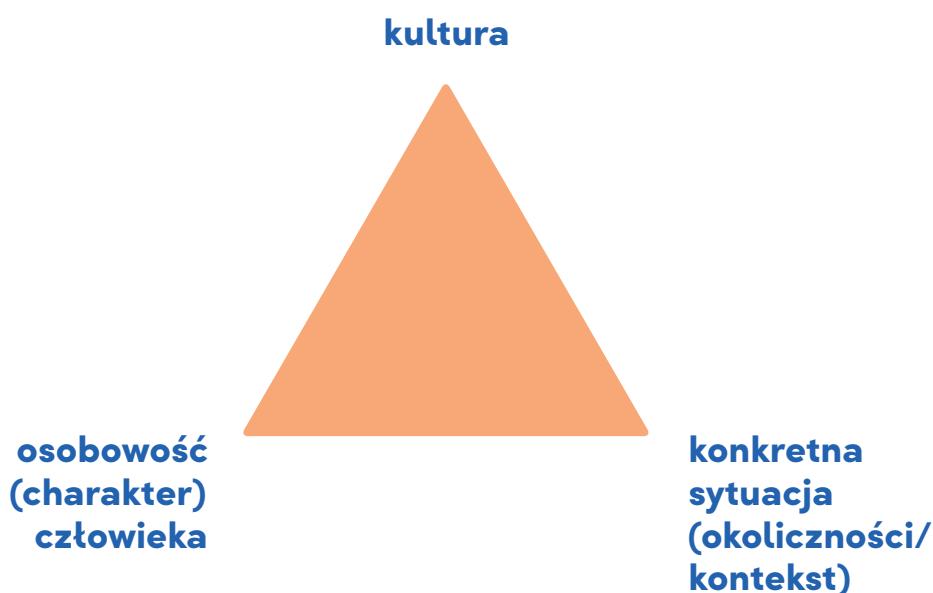
Stereotypy to uproszczone i uogólnione opinie na temat danej grupy społecznej lub kulturowej, które przypisywane są wszystkim jej przedstawicielom i przedstawicielkom.

W związku z tym mogą być fałszywe i krzywdzące, bowiem trudno zakładać, że wszystkie osoby w danej zbiorowości mają identyczne cechy. Wiele cech bywa też odmiennie definiowanych. Na przykład punktualność można rozumieć jako: przyjście dokładnie na umówioną godzinę, pojawienie się przed czasem lub przybycie 15 minut później. Stereotypy są zatem nie tylko generalizacją, ale także pozostawiają wiele niedomówień w interpretacji, ponieważ to samo określenie może mieć wiele znaczeń nie tylko w różnych kulturach, ale także z perspektywy danej jednostki. Jeśli stereotypom towarzyszy negatywne nastawienie emocjonalne, mówimy o **uprzedzeniach**. Ostatnim ogniwem tak zwanego łańcucha **dyskryminacji** jest nierówne i niesprawiedliwe traktowanie osób ze względu na ich przynależność do danej grupy, czyli **dyskryminacja**.

stereotyp + emocje = uprzedzenie + zachowanie = dyskryminacja

O ile istnienie stereotypów nie jest samo w sobie niebezpieczne, o tyle kolejne ogniwa łańcucha dyskryminacji stanowią poważne zagrożenie w relacjach międzyludzkich. Aby powstrzymać tę eskalację warto zastanowić się, jakie jest podłoże stereotypów.

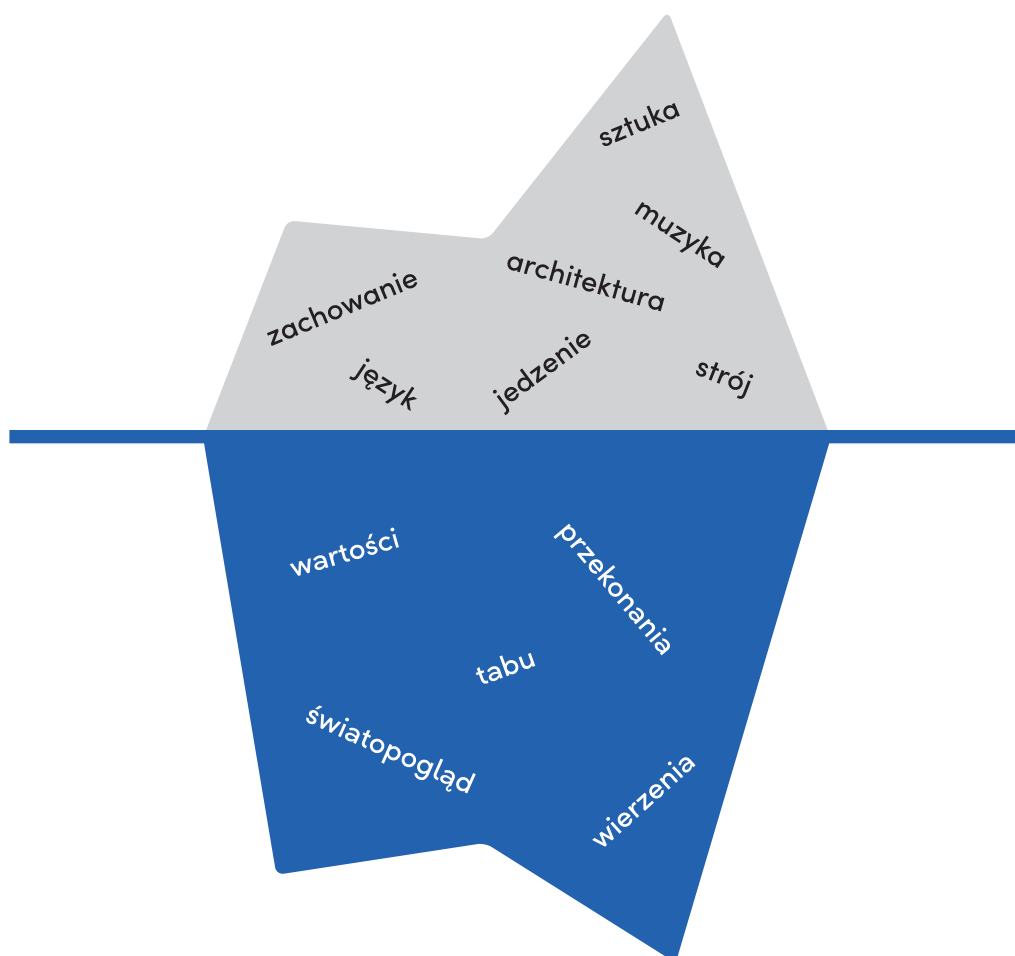
Historie o międzykulturowych nieporozumieniach przytaczane na wspomnianych warsztatach, w ankietach i rozmowach dają szerokie pole do refleksji nie tylko na temat odmienności kultur i norm przyjętych we własnym kręgu kulturowym, ale również jeśli chodzi o indywidualne poglądy i zachowania, których źródłem jest często wychowanie. Stereotypy pozornie ułatwiają nam rozumienie świata. To dlatego tak chętnie po nie sięgamy, jeśli brakuje nam informacji do wnikliwej interpretacji zdarzeń, których jesteśmy świadkiem. Kiedy jednak podejmiemy wysiłek zrozumienia szerszego kontekstu danej sytuacji i poznania perspektywy drugiej strony, jak również zdobędziemy się na głębszą refleksję nad własną kulturą i zachowaniem, okaże się, że stereotypy przestają być jedynym możliwym wytłumaczeniem ewentualnych nieporozumień w kontakcie z innymi. Na zachowania i reakcje poszczególnych osób zawsze wpływają bowiem trzy elementy. Są to:



Uważność na te trzy czynniki pomaga lepiej zrozumieć i odnaleźć się w zdarzeniach, które są dla nas nowe i odmienne od przyjętych przez nas wzorców zachowań. Kultura jest zatem tylko jednym z elementów kształtującym nasze zachowania. Nie mniej ważne są cechy osobowości. Szczególnie jeśli żyjemy na styku dwóch lub kilku kultur, które na nas wpływają.

Kultura jako góra lodowa

Kulturę można porównać do góry lodowej, która składa się z dwóch części: tej widocznej nad powierzchnią wody oraz o wiele większej, ukrytej pod wodą, stanowiącej aż 80–90% całej góry. Kultura, podobnie jak góra lodowa, to zarówno elementy łatwo dostrzegalne (np. strój, architektura, język, sztuka, muzyka, jedzenie i zachowanie), jak i takie, których nie widać (wartości, przekonania, tabu, światopogląd, wierzenia itp.). Aby w pełni poznać i zrozumieć daną kulturę, nie wystarczy jej powierzchowna obserwacja. Należy zagłębić się, zajrzeć „pod wodę” i eksplorować wszystko to, co trudniejsze do odkrycia, nieznane. Wymaga to jednak cierpliwości oraz ciekawości drugiego człowieka i jego kultury.



Ćwiczenie

Zachęcamy do narysowania na kartce papieru mapy świata (bez sprawdzania/porównywania w Internecie czy atlasie). Chodzi jedynie o naszkicowanie poszczególnych kontynentów – tak, jak podpowiada nam pamięć. Następnie prosimy porównać własną mapę z mapami, które znajdują się na końcu rozdziału. Czy te mapy są podobne do samodzielnie narysowanej? Czym się różnią? Jakie są proporcje Europy w stosunku do innych kontynentów? Z perspektywy których krajów prezentowane są te mapy? Jakie wywołują wrażenie?

Jedna z map pokazuje świat z perspektywy Chin, a druga z perspektywy Nowej Zelandii, dlatego można odnieść wrażenie, że jest to świat przedstawiony do góry nogami. Mapa zwyczajowo prezentowana w Europie pokazuje świat w innych proporcjach: Europa znajduje się w centralnym miejscu i jest znacznie większa niż na pozostałych dwóch mapach. A jednak to nie świat z perspektywy Europy i nie własna kultura są jedynymi właściwymi oraz powszechnie obowiązującymi wzorcami. Aby przyjąć odmienną perspektywę i unikać etnocentryzmu należy uznać, że inne kultury (mapy) są równoprawne, a ich normy i wartości – chociaż tak różne – mogą wzbogacać i poszerzać horyzonty. Kluczowa jest po prostu postawa otwartości.

Na marginesie warto wspomnieć, że nie ma jednej poprawnej mapy świata. Rzeczywiste rozmiary lądów stają się tym bardziej zniekształcone, im bardziej te lądy oddalone są od równika.



Choć kultura polska i niemiecka powierzchownie nie różnią się tak bardzo, to jednak po ich dogłębnym zbadaniu dostrzec można wiele odmiennych niuansów.

Powierzchnowa analiza może prowadzić do błędnej interpretacji zachowań osób, które reprezentują odmienne wzorce kulturowe.

Ocena innych kultur przez pryzmat własnej kultury to etnocentryzm.

Kwestia percepcji

***Nie widzimy rzeczy takimi, jakimi są.
Widzimy je takimi, jakimi my jesteśmy.***

Anaïs Nin (1903–1977), amerykańska pisarka

Postrzeganie i rozpoznawanie zjawisk dzięki zmysłom nazywamy percepcją.

Wpływa ona na rozumienie i interpretowanie otaczającego nas świata. Percepcja jest indywidualna, co oznacza, że nawet osoby z tego samego kręgu kulturowego mogą różnie postrzegać te same rzeczy i w różny sposób odbierać rzeczywistość. Podobne zjawiska mogą być też odmiennie interpretowane w zależności od wyznawanych wartości, osobistych doświadczeń, umiejętności, sytuacji życiowej czy rodzinnej oraz wielu innych czynników. W grupie dziesięciu osób każda z nich może inaczej odpowiedzieć na pytanie: „Czym/kim dla Ciebie jest...?”:

1. głęboka woda
2. dobry zarobek
3. szybka jazda samochodem
4. wysoki mężczyzna
5. stary człowiek

Zachęcamy do zapisania własnych odpowiedzi i sprawdzenia w najbliższym otoczeniu, jak odpowiadają znajome nam osoby. Z pewnością pojawią się różne interpretacje. Inną głębokość wody poda bowiem osoba, która nie potrafi pływać, a inną nurek czy żeglarz, na których percepcję wpływają zawód czy zainteresowania. Szybka jazda samochodem zależy nie tylko od indywidualnych upodobań i umiejętności, ale również od marki i klasy posiadanego auta (statusu ekonomicznego). Nastolatek wskazuje częściej niższy wiek, od którego jego zdaniem zaczyna się starość aniżeli osoby, które już są w średnim/podeszłym wieku. Te wszystkie kategorie tożsamości (zawód, status majątkowy, wiek, wygląd fizyczny itp.) także są elementami, jakie odróżniają nas od siebie.

Każdy człowiek jest unikalną mozaiką różnorodnych cech, które składają się na jego tożsamość. Narodowość jest tylko jednym z jej elementów. Nikt nie jest tylko Polką/Polakiem czy Niemką/Niemcem. Na tożsamość składa się wiele cech osobistych (tożsamość indywidualna) i takich, które związane są z przynależnością do różnych grup społecznych (tożsamość grupowa).

W relacjach, które mają z góry narzucony polsko-niemiecki charakter, na pierwszy plan o wiele bardziej wysuwa się aspekt przynależności narodowej. Jest on eksponowany już przy pierwszym kontakcie. Bliższe poznanie pozwala jednak odkryć inne elementy tożsamości drugiej osoby: jej zainteresowania, cechy charakteru, światopogląd, role społeczne itp. Współpraca z ludźmi zza Odry jest zatem szansą na poznanie różnych przedstawicieli i przedstawicielek kultury „niemieckiej”/„polskiej”.

Podsumowanie

W dzisiejszym zglobalizowanym świecie, wobec dynamicznych zmian społecznych (w tym dużych fal migracyjnych i uchodźczych), coraz większe znaczenie zyskują edukacja międzykulturowa oraz edukacja na rzecz różnorodności. Ich celem jest wzmacnianie otwartości, wrażliwości oraz szacunku dla innych obyczajów, zachowań i kultur, a także uświadomienie sobie złożoności własnej tożsamości. Taka edukacja poszerza perspektywę, pozwalając dostrzec i docenić różnorodność innych osób, ale też tę osobistą. A w efekcie zwiększa kompetencje międzykulturowe. Mamy nadzieję, że edukacji i odkrywaniu służyć będzie również niniejsza publikacja.





Kilka słów o polsko-nie- mieckiej komu- nikacji między- kulturowej

Jak głosi jedno z podstawowych założeń teorii komunikacji międzyludzkiej autorstwa austriacko-amerykańskiego psychologa i filozofa, Paula Watzlawicka (1921–2007), **nie można się nie komunikować z innymi**. Oznacza to, że każde nasze zachowanie i reakcja (jawna lub ukryta) – także milczenie, gest czy grymas twarzy, a nawet pozorna bezczynność – to forma komunikacji (werbalnej bądź niewerbalnej). W codziennych kontaktach stale wysyłamy i odbieramy więc różne informacje, także nieświadomie. Nietrudno zatem o komunikacyjne nieporozumienia, kiedy błędnie nadamy lub odczytamy jakiś sygnał. To zjawisko może być zwielokrotnione na styku nawet nieznacznie odmiennych kultur, jeśli tłem dla danej wiadomości będzie obcy kulturowo kontekst. Interakcje podejmowane przez osoby reprezentujące różne państwa, narody, grupy etniczne czy kultury to **komunikacja międzykulturowa**. Jej celem jest nawiązanie kontaktu, poznanie się i wzajemne zrozumienie.

Co kraj, to obyczaj

Poszczególne kultury różni wiele elementów, które wpływają na proces komunikacji, na przykład: poziom ekspresji, stopień bezpośredniości komunikacji, nastawienie na rzeczowość bądź relacyjność, podejście do czasu lub dystansu przestrzennego, stosunek do hierarchii czy też społecznych ról płci. To fenomen zauważalny również w przypadku sąsiadujących krajów, jak Polska i Niemcy, z których każdy stale podlega dodatkowo wewnętrznym społecznym i właśnie kulturowym przemianom, choćby ze względu na napływ migrantów oraz uchodźców. Przy czym pod tym względem Niemcy są krajem i społeczeństwem wielokulturowym od pokoleń, Polska zaś otwiera się w takiej skali dopiero teraz, przyjmując z Ukrainy osoby uciekające przed wojną.

Językowe łamigłówki

Komunikacja to także używanie języka – w kontekście tej publikacji: polskiego i niemieckiego lub ewentualnie innego, wspólnego dla obu stron, na przykład angielskiego. Z językiem zaś związane są kolejne niuanse

i wyzwania, których należy być świadomym przy podejmowaniu międzykulturowych, polsko-niemieckich kontaktów. Każdy język jest bowiem osadzony w określonej kulturze, będąc nośnikiem związanych z nią kodów. Tłumaczenie treści bez znajomości tych kodów (szczególnie dosłowne) może zatem sprowadzić odbiorców na manowce.

Powiedzenie *traduttore, traditore* (wł. tłumacz [to] zdrajca) uświadamia z kolei, że żaden przekład czy tłumaczenie nigdy nie może być w pełni wierne.

W różnych językach istnieją podobnie lub nawet identycznie brzmiące/zapisywane słowa, które mają jednak zupełnie inne znaczenie. Takie słowa nazywane są „**falszywymi przyjaciółmi**”. Ich błędne użycie może prowadzić do zabawnych nieporozumień, ale także do poważniejszych problemów.

Przykłady „falszywych przyjaciół” funkcjonujących w językach polskim i niemieckim:

polski (tłumaczenie)	niemiecki (tłumaczenie)
artysta (= der Künstler)	der Artist (= artysta cyrkowy)
bank (= die Bank)	die Bank (= bank / = ławka)
bazylika (= die Basilika)	das Basilikum (= bazylia)
dom (= das Haus)	der Dom (= katedra)
etat (= die Planstelle)	der Etat (= budżet)

kolega (= der Bekannte)	der Kollege (= kolega z pracy, współpracownik)
konkurs (= der Wettbewerb)	der Konkurs (= upadłość, bankructwo)
kran (= der Wasserhahn)	der Kran (= dźwig)
kryminalista (= der Kriminelle)	der Kriminalist (= kryminolog)
list (= der Brief)	die List (= podstęp)
mapa (= die Landkarte)	die Mappe (= teczka)
rum (= der Rum)	der Ruhm (= sława)

Na szczęście polski i niemiecki mają też wiele wzajemnie zapożyczonych słów, które – czasem inaczej zapisywane i wymawiane – funkcjonują w drugim języku i określają to samo. Dzięki temu nawet bez znajomości niemieckiego lub polskiego można sporo zrozumieć z kontekstu.

Pożyczone

Słowniki wymieniają niemal 3000 germanizmów w polszczyźnie. Niektóre z nich to np.: szyld od *Schild*, handel od *Handel*, ratusz od *Rathaus*, plac od *Platz*, stempel od *Stempel*, kanclerz od *Kanzler*, cukier od *Zucker* czy kurort od *Kurort*.

Polonizmów w języku niemieckim jest znacznie mniej, ale także występują. Należą do nich m.in. takie słowa jak: Grenze od *granica*, Gurke od *ogórek*, Quark od *twaróg* czy Säbel od *szabla*.

Innym sprzyjającym zjawiskiem są **internacjonalizmy**, czyli wyrazy mające w różnych językach podobną formę, brzmienie i znaczenie. Dzięki temu łatwo je zrozumieć zarówno Polakom, jak i Niemcom. Warto po nie sięgać (zamiast rodzimych synonimów) w **bilateralnych kontaktach**, bo z pewnością ułatwią one **komunikację**, nawet bez znajomości języka drugiej strony.

Przykłady internacjonalizmów

polski	niemiecki
komunikacja	Kommunikation
kontakt	Kontakt
kooperacja	Kooperation
numer telefonu	Telefonnummer
projekt	Projekt
informacja	Information
hotel	Hotel

Osoby tłumaczące ustnie bądź pisemnie z reguły muszą się zmierzyć z wieloma wyzwaniem, w tym na przykład z wymogiem możliwie precyzyjnego przekładu słów wieloznacznych, żartów, idiomów, skrótów, dialektów, żargonu czy też kontekstu kulturowego. W przypadku pary języków polski-niemiecki dodatkową trudnością są liczne w języku niemieckim słowa złożone, a także metafory, które nie mają jednoznacznych ekwiwalentów po polsku (np. *Reisefieber*, czyli stan zdenerwowania przed podróżą, *Ohrwurm*, czyli określenie na piosenkę/melodię, która wpada w ucho i trudno pozbyć się jej z głowy¹¹). Zwykle trzeba je tłumaczyć opisowo. Trudności sprawia też budowa zdań niemieckich (np. częsty szyk końcowy, kiedy czasownik – kluczowy dla pełnego zrozumienia treści – pojawia się jako ostatnie słowo) czy znacząco mniejsza w języku polskim liczba feminatywów (tj. nazw zawodów i funkcji w żeńskich formach gramatycznych). Wszystko to sprawia, że przy wspólnych polsko-niemieckich przedsięwzięciach warto

¹¹

Reisefieber to w dosłownym tłumaczeniu „gorączka podróżna”, a *Ohrwurm* – „robak w uchu”.

dobrze przemyśleć i zaplanować kwestię języka. Nawet w przypadku jego znajomości przez obie strony, trzeba się bowiem liczyć z ewentualnymi problemami w porozumiewaniu się. Nie należy też zakładać, że wszystkie osoby z zachodnich regionów Polski mówią po niemiecku, ani wymagać, że to niemiecki ma być głównym językiem roboczym w partnerskich kontaktach. Z szacunku i kurtuazji warto, aby osoby z Niemiec nauczyły się i używały w czasie spotkań z Polakami choć kilku słów i zwrotów po polsku. Osobnym aspektem jest wreszcie czas, jaki należy uwzględnić na przekład (szczególnie w tłumaczeniu konsekutywnym), a także podział kosztów i obowiązków wynikających z konieczności zaangażowania tłumaczy.

Jak się dobrze zrozumieć?

Analizę tych i innych czynników wpływających na polsko-niemiecką komunikację i współpracę podjęliśmy na kolejnych stronach publikacji. Przywołane tam historie pokazują, że nawet zwyczajne, codzienne sytuacje mogą być różnie odbierane przez osoby reprezentujące odmienne tło kulturowe. Co zatem robić, aby ograniczać nieporozumienia, a może nawet szok kulturowy? Zapraszamy do dalszej lektury!

Polsko-niemieckie historie. Wprowadzenie



Osoby zamieszkujące polsko-niemieckie pogranicze mają częste okazje do służbowych i prywatnych kontaktów z sąsiadami zza Odry i Nysy Łużyckiej. Te międzykulturowe konfrontacje u obu stron powodują nieraz zdziwienie (*Dlaczego on to powiedział?, Czemu tak zareagowała?, Co właściwie mieli na myśli?* itp.). W trakcie prac nad niniejszą publikacją zebraliśmy wiele przykładów takich sytuacji. Jedenaście z nich przytaczamy i omawiamy na kolejnych stronach.



Punktem wyjścia do każdego przykładu jest krótka scenka: historia bądź cytaty, które ilustrują jakąś społeczną sytuację lub zachowanie. Nie powinno się ich jednak traktować jako sytuacji czy zachowań standardowych, których należy się spodziewać zawsze i w każdym kontakcie z osobami z Niemiec bądź Polski. Źródłem tych historii i cytatów są doświadczenia konkretnych osób, zebrane w ramach wspomnianych warsztatów, ankiet i rozmów. W podobnej formie mogą one występować także w innych szerokościach geograficznych i kontekstach społecznych. Wciąż są jednak użyteczne przy analizie polsko-niemieckiego pogranicza, służąc jako pomoc w zrozumieniu postępowania osób, które w jakimś stopniu różnią się kulturowo.

Każdy przykład został omówiony w zbliżonej, choć nie zawsze identycznej formie. Po otwierającej tekst historii (bądź cytacie) następuje próba jej interpretacji (*Co tu się stało?*), a następnie propozycja alternatywnego spojrzenia (*Z innej perspektywy*). Niekoniecznie jest to jednak zderzenie perspektywy polskiej i niemieckiej. Jak już podkreślaliśmy w tej publikacji,

kultura nie ma wyłącznie wymiaru narodowego/etnicznego. Może się więc okazać, że daną sytuację podobnie postrzegają na przykład nieznające się osoby z Niemiec i Polski, ale skrajnie różnie – członkowie tej samej rodziny. Ukazanie dwóch (lub więcej!) perspektyw służy raczej pobudzeniu refleksji i ciekawości. Skłania do większej otwartości i wrażliwości. Do próby zrozumienia motywacji i intencji drugiej strony. „Nasz” punkt widzenia i sposób odbioru danej sytuacji nie jest jedyny, a tym bardziej – nie zawsze słuszny. Każdy przykład obejmuje też *pigułkę wiedzy*, czyli krótką informację na przykład o koncepcji badaczy kultury, która może tłumaczyć podłoże określonego zachowania. Towarzyszą jej często dodatkowe informacje (*Jak się dobrze zrozumieć?*), a dopełnieniem są *wnioski i wskazówki*, jak w podobnych sytuacjach unikać nieporozumień. Do części przykładów dodaliśmy też aforyzmy (*To daje do myślenia!*) lub *ciekawostki* które rzucają na dany przykład nowe światło, sprzyjając krytycznej dyskusji na temat międzykulturowych stereotypów pojawiających się w polsko-niemieckim kontekście.





Tytulatura i tytułomania – jak się do siebie zwracać?

— — —

PL

 *Pamiętam, że na jednym z biznesowych spotkań w Niemczech poczułem się nieswojo, kiedy kilkakrotnie zwrócono się do mnie, używając mojego nazwiska.*

DE

 *Zauważyłam, że w Polsce o wiele częściej używa się tytułów funkcyjnych. Dziwiło mnie, że na jednym z polsko-niemieckich szkoleń nawet przy wieczornym ognisku osoby z Polski zwracały się do siebie per „Panie Burmistrzu” i „Panie Wójcie”.*

**Panie Burmistrzu
czy Panie Miller?**

Co tu się stało?



Reakcja polskiego przedsiębiorcy wynika z faktu, że w języku polskim formy adresatywne „Pan”/„Pani” występują zasadniczo w połączeniu z tytułem naukowym (np. „Pani Profesor”/ „Panie Doktorze”), nazwą funkcji (np. „Panie Dyrektorze”) lub – jako forma skrócenia dystansu – z imieniem („Pani Barbaro”, „Panie Piotrze”). Używanie w tym połączeniu nazwiska jest błędem i w „polskich uszach” może nawet brzmieć arogancko. Różnice wynikają z innych mechanizmów oraz kanonów języka polskiego i niemieckiego.

Z innej perspektywy



W języku niemieckim tytuły i funkcje wymienia się w zwrotach grzecznościowych zdecydowanie rzadziej. Na przykład w pierwszym kontakcie, przy przedstawieniu się. W dalszej rozmowie naturalną formą w sytuacjach służbowych jest używanie nazwiska w połączeniu ze zwrotem „Pan”/„Pani” (np. „Panie Schmidt”). Nie znając polskiej etykiety językowej, Niemcy mogą odbierać sytuacje opisane w historii przy ognisku jako przejaw przesady i tytułomanii. A tymczasem po prostu inaczej kształtowały się oba języki.

Pigulka wiedzy



Niektóre normy językowe w polszczyźnie, także dotyczące form adresatywnych, mają swoje korzenie jeszcze w XIX wieku i mimo wpływu różnych zewnętrznych czynników społecznych, kulturowych, a nawet ekonomicznych wciąż najbardziej naturalną formą formalnego zwrotu grzecznościowego jest w języku polskim forma „Pan”/„Pani” dopełniona przez tytuł profesjonalny bądź funkcyjny. Używanie w tym kontekście nazwisk było historycznie rozpowszechnione w środowisku związanym z obrotem pieniężnym (wśród bankowców, handlarzy, przemysłowców), które w XIX wieku zdominowały osoby pochodzenia niemieckiego czy żydowskiego. Jak podkreślają badacze, w tym sensie zwyczaj językowy w polszczyźnie ukształtował więc także czynnik narodowy.

Wiek XIX był determinujący dla form adresatywnych także w języku niemieckim. Powszechnie zaczęto zwracać się do siebie per pan/pani (niem. *siezen*), co było przejawem egalitaryzmu społecznego i demokratyzacji języka. To wtedy Jacob Grimm, słynny współautor *Baśni* oraz językoznawca, skarżył się na wyczuwalne wcześniej „duszne powietrze szarmanckiej uprzejmości” (niem. *schwüle Luft galanter Höflichkeit*). W formach grzecznościowych rozbudowaną tytulaturę zastąpiły więc nazwiska.

Jak się dobrze zrozumieć?



Odmienne zwyczaje i etykieta językowa w Polsce i Niemczech sprawiają, że przy zwracaniu się do swoich rozmówców warto pamiętać o kilku ważnych zasadach.

Wnioski i wskazówki



- Ogólną zasadą powinna być wzajemna otwartość i wrażliwość na panujące w Polsce i Niemczech normy językowe oraz towarzyskie. Pominięcie przynależnego komuś tytułu, szczególnie funkcyjnego, a w zamian użycie zwrotu grzecznościowego („Pan”/„Pani”) oraz nazwiska nie oznacza lekceważenia, lecz może być językowo-kulturową kalką (w tym przypadku: z niemieckiego). Z kolei akcentowanie tytułów i stanowisk to często chęć podkreślenia oraz uszanowania hierarchii i służbowych czy społecznych zależności.
- W kontekście stosowania adekwatnych form adresatywnych duża odpowiedzialność w kontaktach polsko-niemieckich spoczywa na tłumaczach i tłumaczkach. W razie niepewności rozmówców, jaką etykietę językową stosować, tłumacze mogą być swoistym „filtrem” i dopasować formę do przyjętych w danym kraju kanonów. Na przykład jeśli osoba z Niemiec zwraca się (po niemiecku) do swojego rozmówcy per „Panie Kowalski”, tłumacz powinien raczej pominąć nazwisko i wskazać w przekładzie na przykład na funkcję pełnioną przez daną osobę (np. „Panie Kierowniku”) lub poprzestać na formie „Szanowny Panie”.
- Obcojęzyczne imiona i nazwiska mogą być wyzwaniem – nie zawsze łatwo je zapisać, wymówić czy zapamiętać. W kontaktach zagranicznych warto zatem uzbroić się w niezbędną dawkę cierpliwości, wyrozumiałości i życzliwości.
- W Niemczech może się zdarzyć, że w korespondencji (np. urzędowej) osoba do kontaktu wskazana jest tylko z nazwiska i nie ma pewności, jakiej jest płci (np. „Z poważaniem: Schmidt”). W takiej sytuacji, zwracając się pisemnie do takiej osoby, bezpieczniej będzie użyć ogólnej formy „Szanowni Państwo” (niem. *Sehr geehrte Damen und Herren*).
- W Polsce osoby pełniące w zawodowej hierarchii nominalne funkcje zastępców (np. wicepremier, wiceminister, wiceprezes, wicedyrektorka) grzecznościowo tytułuje się używając nazwy stanowiska bez członu „vice-” (a więc: „Panie Premierze”, „Pani Minister”, „Panie Prezesie”, „Pani Dyrektor”). Co więcej, zwykle tytuły te stosuje się nawet, gdy dane osoby zakończą już pełnienie swojej funkcji.
- Należy zauważyć, że na określenie wielu funkcji i zawodów wciąż brak w języku polskim powszechnie akceptowanych feminatywów, czyli żeńskich form

gramatycznych. Trudność tę zwykle próbuje się pokonać właśnie poprzez dodanie słowa „Pani”. Stąd częściej można usłyszeć „Pani Minister”, „Pani Burmistrz”, zamiast „ministra” czy „burmistrzyni”.

- W rozmowach z osobami pełniącymi funkcje kierownicze w Niemczech nie należy nadużywać tytułu ich stanowiska. Adekwatną i wystarczającą formą adresatywną jest połączenie słowa „Pan”/„Pani” oraz nazwiska. Stosując tytuły i nazwy funkcji, zawsze trzeba się też upewnić, jak poprawnie brzmią w danym języku (np. tłumaczenie sformułowania „Pan Dyrektor” jako *Herr Direktor* nie będzie właściwe, jeśli oficjalna nazwa stanowiska osoby zarządzającej to *Geschäftsführer*).
- W kontaktach służbowych wciąż pomocne mogą być wizytówki, które pozwalają upewnić się, jak nazywa się poznana osoba i jak należy ją tytułować. Nie ma też nic złego w tym, żeby przy wymianie wizytówek poprosić o pomoc w poprawnym odczytaniu/powtórzeniu nazwiska.
- Stosowany w języku polskim w służbowych/oficjalnych sytuacjach zwrot „Pan”/„Pani” w połączeniu z imieniem danej osoby to forma skrócenie dystansu. Wypada wtedy jednak użyć pełnego imienia rozmówcy/rozmówczyni, a nie zdrobnienia (np. „Pani Mario”, a nie: „Pani Marysiu”). Zdrobnienie mogłoby być bowiem odebrane jako wyraz protekcyjnego traktowania danej osoby.
- W Niemczech przyjęto się, że wobec osób młodych, mniej więcej od 16. roku życia, należy używać form grzecznościowych „Pan”/„Pani”. Także w szkołach nauczyciele upewniają się wówczas, jak powinni odtąd zwracać się do swoich uczniów i uczennic.
- W polskich liceach uczniowie zwyczajowo tytułują swoje nauczycielki i nauczycieli „Pani Profesor”/„Panie Profesorze”, choć niekoniecznie (i raczej rzadko) te osoby posiadają taki tytuł naukowy.
- Dzwoniąc do kogoś w Niemczech, odbierający najczęściej poda swoje nazwisko (nawet w rozmowie prywatnej), a w przypadku rozmów służbowych – także nazwę instytucji. W Polsce takie zachowanie wciąż nie jest powszechne. Zakłada się raczej, że to dzwoniący, wybierając numer, wie, z kim chce się połączyć.
- Osoba odbierająca telefon w Polsce zwykle powie: „Słucham” lub „Halo”. Tego drugiego słowa nie należy jednak utożsamiać z niemieckim *Hallo*, czyli „cześć”. To po prostu typowy polski zwrot używany na rozpoczęcie rozmów telefonicznych.

- W edukacji pozaformalnej, na różnego rodzaju szkoleniach i warsztatach, prowadzący często proponują osobom uczestniczącym mówienie do siebie w czasie spotkania po imieniu. W takiej sytuacji należy jednak uszanować decyzję osób, które nie życzą sobie skracania dystansu.

To daje do myślenia!

***Grzeczność nic nie kosztuje,
a pomaga.***

niemieckie przysłowie (oryg. *Auf gute Anrede folgt guter Bescheid*, dosłownie: Tytułowanie kogoś we właściwy sposób skutkuje pozytywną odpowiedzią/decyzją tej osoby)

***Nie tytuły zdobią ludzi,
lecz ludzie tytuły.***

Niccolò Machiavelli (1469–1527), autor traktatu o sprawowaniu władzy pt. *Książę*; od jego nazwiska ukuto termin „makiawelizm”



- W języku niemieckim funkcjonują także niestandardowe (niekiedy regionalne) formy zwracania się do siebie. Na przykład:

→ tzw. hamburskie *Sie* (niem. *Hamburger Sie*), gdy używa się imienia w połączeniu ze słowem „Sie”, które oznacza: „Pan”, „Pani” lub „Państwo”. Np. *Karin, kommen Sie bitte mal?* (pol. Karin, czy może Pani podejść?). Jest to więc forma pośrednia, która wyraża życzliwość bez zbytniego spoufalania się. W związku z tym chętnie bywa stosowana w relacjach zawodowych, gdy osoby o różnej pozycji w służbowej hierarchii łączy bliska współpraca i nić sympatii (np. starszych i młodszych kolegów w firmie, profesora i pracowników naukowych). Jednostronnie i często bez uprzedniej zgody adresatów wykorzystują ją też choćby nauczyciele w liceum, zwracając się do swoich uczniów, bądź rodzice – do dorosłych już przyjaciół własnych dzieci.

Ta forma, choć z punktu widzenia gramatyki ma inną postać, bliska jest polskiej formie „Pan”/„Pani” używanej także z imieniem („Dzień dobry, Pani Anno!”). W realiach polskich ten wariant językowy jest zdecydowanie bardziej powszechny, ale także zarezerwowany do szczególnych relacji, gdy dane osoby są w bliższych stosunkach towarzyskich, ale z jakichś względów, na przykład z powodu różnicy wieku lub zależności służbowych, nie mówią do siebie per „ty”.

→ tzw. monachijskie *Du* (niem. *Münchener Du*), będące kombinacją nazwiska i słowa *du* (pol. ty – z dostosowaną gramatyczną formą czasownika). Na przykład: *Schmidt, kannst du mich in einer Stunde wieder anrufen?* (pol. Schmidt, czy możesz zadzwonić za godzinę?). Niekiedy dodaje się też słowo „Pan”/„Pani” i wówczas zdanie może mieć postać: *Frau Miller, mach mal bitte das Fenster zu!* (pol. dost. Pani Miller, zamknij, proszę, okno).

- Niemal każde polskie imię ma zdrobnienie (zwykle kilka, a w skrajnych przypadkach nawet kilkanaście wariantów!), co sprawia, że osoby nieznające języka polskiego mogą mieć problemy ze zrozumieniem, że mowa o tej samej osobie bądź nie są pewne, jakiej płci jest ta osoba. Na przykład żeńskie imię Małgorzata ma także formy: Małgosia, Małgonia, Małgoś, Małgośka, Gośka, Gosia, Gonja czy Gosiaczek. Natomiast Aleksander (imię męskie) to także: Olek, Alek bądź Oleś. Zasadniczo niemal wszystkie polskie imiona żeńskie (w pełnej formie) kończą się na literę „a”, choć współcześnie istnieją już także akceptowane urzędowo wyjątki (np. Karmen, Nel czy Noemi).



Hierarchia i biurokracja, czyli o szczegól- nych rodzajach władzy



DE

👉 *Gdybym miała zamieszkać po drugiej stronie Odry, największym wyzwaniem dla mnie, jako Niemki, byłaby panująca w Polsce biurokracja oraz hierarchiczne myślenie.*

PL

👉 *Niemcy sami sobie utrudniają pracę. Prowadzą długie dyskusje i posiedzenia, z których nie wynikają żadne konkrety. Myślę, że nasze polskie, szybkie drogi decyzyjne pomogłyby ograniczyć niemiecką biurokrację.*

**Biurokracja
niejedno ma imię!**

Co tu się stało?



Niemka negatywnie ocenia „polską” biurokrację. W swojej opinii łączy ją jednocześnie ze zjawiskiem sztywnej hierarchii, tj. z brakiem autonomii poszczególnych osób i zespołów w ich decyzjach. W takim rozumieniu biurokracji projekty i rozstrzygnięcia spowalnia przekonanie, że o wszystkim i tak jednoosobowo decyduje szef/szefowa. Także jeśli to tylko niepisana zasada. Co więcej, brak formalnych uregulowań i podziału odpowiedzialności potęgują w odczuciu Niemki chaos i... – paradoksalnie – biurokrację.

Polce „niemiecka” biurokracja kojarzy się odwrotnie – z nadmiernym sformalizowaniem: na wszystko są jakieś procedury i regulacje. Negatywnie ocenia też tendencję do omawiania różnych kwestii w szerokim gronie. Przywołana opinia sugeruje, że zdaniem Polki to iluzja „płaskiej” hierarchii, a *de facto* – rozmywanie odpowiedzialności i odwlekanie decyzji. Polka może to odbierać jako tak zwane akademickie dyskusje. A przecież skoncentrowanie władzy w węższym gronie pozwala działać sprawnie i elastycznie...

Z innej perspektywy



Obie kobiety są zdania, że to sąsiedni kraj ma problem z biurokracją oraz hierarchią. Jak zwykle, wszystko zależy od perspektywy.

Biurokracja to zjawisko występujące w każdym kraju, strukturze organizacyjnej i kulturze pracy. Różne są tylko jej przejawy oraz ich nasilenie. Jej skala zależy od uwarunkowań systemowych i prawnych, ale także od predyspozycji osób tworzących aparat administracji. Postrzeganie pewnych zachowań oraz procesów jako biurokratycznych wynika między innymi z indywidualnych doświadczeń, ocen i własnej definicji biurokracji. Według jednego ze znaczeń, biurokracja określa nieefektywne, opieszałe i sformalizowane działanie urzędów. W tym sensie słusznie budzi ona negatywne skojarzenia. Pierwotnie pojęcie to było jednak bardziej neutralne i oznaczało przede wszystkim system zarządzania oraz ogół ludzi trudniących się administrowaniem (od francuskiego *bureau* – urząd i greckiego *kratos* – władza). A pozycja, ranga tych ludzi wyznacza z kolei ich miejsce w hierarchii. I w ten sposób zarówno biurokracja, jak i hierarchia stanowią szczególny rodzaj władzy. Także na polsko-niemieckim pograniczu.

Pigułka wiedzy



Biurokracja jako idealny typ organizacji

Prekursorem badań nad biurokracją był niemiecki socjolog, prawnik i ekonomista, **Max Weber** (1864–1920). Scharakteryzował on biurokrację jako typ idealny (model), który wyróżniały m.in.: przejrzystość przepisów, przydział obowiązków zgodnie z kompetencjami urzędników, jasno określone obszary odpowiedzialności, wyraźna hierarchia i nadzór zwierzchników nad pracownikami niższego szczebla, kariera urzędnicza zależna od osiągnięć i stażu pracy, a także wymiana informacji tylko w formie oficjalnych dokumentów.

Jak się dobrze zrozumieć?



Niezależnie od teorii należy zauważyć, że biurokracja w Polsce i Niemczech miała między innymi z historyczno-politycznych względów inne warunki rozwoju, co niewątpliwie wpływa na jej współczesny kształt i odbiór w obu krajach. I choć sam Weber dostrzegał różne dysfunkcje swojego modelu, to łatwo zrozumieć, że taka idealna postać biurokracji może w społeczeństwie zwiększać zaufanie oraz szacunek do władzy i struktur. Tam zatem, gdzie część osób z Polski będzie postrzegać biurokrację tylko przez pryzmat formalności – a więc jako ograniczenie krępujące kreatywność, elastyczność i decyzyjność (a w efekcie – jako stratę czasu i koszt), osoby oswojone z realiami Niemiec dostrzegą pozytywne przejawy biurokracji: jej niezawodność, racjonalność i obiektywizm. We wszystkich kontaktach, które angażują aparat administracyjny – także polsko-niemieckich – warto więc wziąć pod uwagę, w jakim modelu on funkcjonuje. Uwzględnienie takiej specyfiki z pewnością ułatwi współpracę.

Wnioski i wskazówki



- Różny czas oczekiwania na decyzje może wynikać z odmiennej struktury określonych instytucji w Polsce i Niemczech: nie zawsze, nawet przy formalnie podobnych stanowiskach, wszystko zależy od danej osoby.
- Osoby pracujące w polskich urzędach i instytucjach publicznych często jeszcze mają szeroko lub – przeciwnie – tylko ogólnie określone zakresy obowiązków. Z jednej strony może to pozytywnie wpływać na ich większą inicjatywę i autonomię w działaniach, z drugiej jednak sprawiać, że nie będą w stanie przyjąć na siebie wszystkich zadań. W niemieckich realiach zauważalna jest tendencja do określania specjalizacji stanowisk i ustalania precyzyjnego, węższego zakresu obowiązków.
- Poza formalną zależnością służbową na procesy decyzyjne i biurokratyczne oddziałują także niepisane reguły i styl zarządzania praktykowany w danej branży i miejscu pracy (w tym np. skłonność przełożonych do delegowania zadań i decyzyjności oraz do doceniania podwładnych za

szczególne zaangażowanie i osiągnięcia). Generalnie jednak należy zauważyć, że w polskich instytucjach publicznych (np. w urzędach, szkołach, służbach mundurowych) wciąż funkcjonuje sztywniejsza hierarchia niż w ich niemieckich odpowiednikach.

- Struktury wysoce zhierarchizowane sprzyjają realizacji działań wymagających dyscypliny i ścisłego przestrzegania procedur, z kolei luźniejsza (tzw. płaska) hierarchia umożliwia większą samodzielność podwładnych.
- W czasie polsko-niemieckich spotkań roboczych służbowa hierarchia w polskiej delegacji może mieć wpływ na przebieg dyskusji i gotowość podwładnych do otwartego prezentowania własnych opinii w obecności przełożonego. W skrajnym przypadku chęć uniknięcia ewentualnej konfrontacji może sprawić, że takie osoby w ogóle nie będą zabierały głosu. Źródłem takiego zachowania należy szukać w szkole – polski model nauczania przez dekady promował wzór mistrz–uczeń.
- Jednym z kulturowych przejawów podkreślania społecznej i zawodowej hierarchii jest większa dbałość o konwenanse oraz etykietę językową, w tym stosowanie rozbudowanej tytulatury (s. 48) w kontaktach z osobami starszymi czy przełożonymi. Także w tym ujęciu, w porównaniu z Niemcami, hierarchia w Polsce jest bardziej zauważalna.
- Należy pamiętać, że tworzenie w ramach projektów różnych grup roboczych / zespołów zadaniowych pozwala sprawiedliwiej podzielić pracę, ale w konsekwencji może też ją wydłużyć, bo wiele decyzji nie zapada jednoosobowo, lecz w toku dyskusji, w szerszym gronie. Taki model wydaje się być rozpowszechniony w Niemczech. Z kolei w Polsce decyzje podejmuje często szef/szefowa.
- W polsko-niemieckich projektach obie strony mogą też preferować inny kanał służbowej komunikacji (przynajmniej w fazie wstępnych ustaleń) – polska strona mniej formalny, telefoniczny i bezpośredni kontakt przełożonych, niemiecka – formalny i pisemny (mailowy lub wręcz za pośrednictwem faksu!) kontakt osób oddelegowanych do prowadzenia danej sprawy

To daje do myślenia!

Charakter człowieka poznaje się dopiero wtedy, gdy staje się on przełożonym.

Erich Maria Remarque (1898–1970), niemiecki pisarz, autor słynnej powieści *Na Zachodzie bez zmian*

Ciekawostka

- Według danych statystycznych¹² pod koniec 2020 roku w administracji publicznej (z uwzględnieniem obrony narodowej i ubezpieczeń społecznych) zatrudnionych było w Polsce około 650 tys. osób.

W analogicznym czasie w Niemczech, na wszystkich szczeblach administracji, w pełnym wymiarze zatrudnionych było około 3,3 mln osób. Należy jednak podkreślić, że różnice wynikają nie tylko z populacji kraju, ale także odmiennej metodologii liczenia etatów i grup urzędników.

¹²

Zob.: stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy oraz de.statista.com/statistik/daten/studie/12910, dostęp: listopad 2022 r.



**„Zasady są po
to, by je łamać”,
czyli o podejściu
do przepisów
i reguł**

— — —

- DE** 🇩🇪 *Niemcy są bardziej uporządkowani od Polaków, mocniej przestrzegają zasad, a co za tym idzie, są także mniej spontaniczni.*
- PL** 🇵🇱 *Gdybym miał zamieszkać w Niemczech, największą trudnością w adaptacji do tamtejszych realiów sprawiłoby mi przystosowanie się do niemieckiej punktualności, organizacji pracy i przepisów prawa.*

(Nie)uporządkowani?

Co tu się stało?



Z perspektywy wielu Polaków przywiązanie Niemców do ścisłego przestrzegania prawa oznacza brak elastyczności oraz nadmierne sformalizowanie, a więc ograniczanie działań i decyzji. Także sztywne reguły, ustalenia czy dyscyplina czasu bywają postrzegane jako przeszkoda, rodzaj uwiązania. Takiemu podejściu do przepisów i zasad Polki i Polacy często przeciwstawiają własne – oparte na niezależności, spontaniczności, pomysłowości i braku zbędnej pokory (słynne: Polak potrafi!). Takie nastawienie wydaje się być głęboko zakorzenione w polskiej mentalności i utrwalane przez pokolenia – część badaczy wskazuje tu na doświadczenia Polaków z historii, kiedy przez dziesięciolecia byli pozbawieni własnej państwowości lub niezawisłości (okres zaborów, okupacji, PRL), a prawa narzucane z zewnątrz miały charakter opresyjny. W tym kontekście obchodzenie niesprawiedliwych (z punktu widzenia zainteresowanych) przepisów utrwaliło się w społeczeństwie jako przejaw życiowego sprytu i niezbędnej na co dzień kompetencji. W Polsce, w porównaniu z innymi krajami Unii Europejskiej, od lat utrzymuje się też niski poziom zaufania obywateli do prawa oraz instytucji państwa, w tym do systemu sprawiedliwości¹³.

¹³

Por. regularne badania Eurobarometru, np. ze stycznia 2022 r. ([webgate.ec.europa.eu/ebsm/api/public/deliverable/download?doc=true&deliverableId=81774](https://ec.europa.eu/ebsm/api/public/deliverable/download?doc=true&deliverableId=81774), dostęp: czerwiec 2022), w których Polska uplasowała

Z innej perspektywy



Dla wielu Niemców i Niemek przestrzeganie przepisów i reguł to przejaw społecznej dyscypliny, zaufania do państwa i współobywateli, a także demonstracja własnej wiarygodności i możliwości polegania na innych. Choć Niemcy często z sympatią wyrażają się o polskiej kreatywności i zdolności do improwizacji oraz adaptacji, to w kontekście poszanowania prawa, dwustronnych ustaleń oraz przyjętych zasad cenią sobie przewidywalność i stałość. Wychodzą z założenia, że takie podejście pozwala planować i działać długofalowo, bez potrzeby niespodziewanych i chaotycznych zmian oraz ryzyka opóźnień.

Pigułka wiedzy



Geert oraz Gert Jan Hofstede i Michael Minkov w swojej pracy *Kultury i organizacje* (2011 r.) wyróżnili trzy źródła różnic między krajami i kulturami. Poza tożsamością i wartościami są to także instytucje, a dokładniej – przepisy, prawa i organizacje działające na terenie danego kraju. To one wpływają m.in. na sposoby rozwiązywania kulturowych wyzwań i problemów, przed jakimi staje lokalna społeczność, a także determinują, jaka w danym państwie i społeczeństwie obowiązuje **kultura prawna**. Ta zaś opisuje indywidualne oraz zbiorowe postawy wobec prawa, zarówno jego aparatu, jak i poszczególnych norm.

się na przedostatnim miejscu (Niemcy – na 6. miejscu wśród 27 państw UE) lub indeksu Transparency International dot. percepcji uczciwości politycznej (ang. *political integrity*) w poszczególnych krajach Unii (8. miejsce Niemiec, 21. – Polski), (www.transparency.org/en/news/low-political-integrity-throughout-the-european-union-gcb-eu-2021, dostęp: czerwiec 2022).

Jak się dobrze zrozumieć?



Zaprezentowane powyżej dwa sposoby podejścia do przepisów, reguł czy dyscypliny czasu pokazują różnice w postrzeganiu takich cech i zachowań jak: elastyczność, spontaniczność, indywidualizm lub duża swoboda i kreatywność. Dla jednych będą to atuty i przymioty absolutnie pożądane, dla innych – ze względu na kontekst i inne potrzeby oraz oczekiwania – raczej wady, prowadzące do komplikacji i naruszające porządek. Jak w wielu tego typu historiach, będących zderzeniami różnych perspektyw, warto po prostu być uważnym i wyrozumiałym, pamiętając o kilku wskazówkach, które ułatwią polsko-niemieckie kontakty.

Wnioski i wskazówki



- Wszelkie kluczowe ustalenia warto spisywać. Na dłuższą metę trudno polegać tylko na ustnych deklaracjach i nieformalnych porozumieniach.
- Należy dotrzymywać terminów, a w razie opóźnień informować partnerów o przyczynach i proponować modyfikacje harmonogramu, pamiętając, że zostawianie wszystkiego na ostatnią chwilę może grozić zerwaniem współpracy.
- Jak głosi zasada wywodząca się jeszcze z prawa rzymskiego: *Pacta sunt servanda* – umów należy dotrzymywać.
- Jedną z ważnych zasad także w polsko-niemieckiej współpracy jest utrzymywanie stałej komunikacji między partnerami. Długotrwały brak kontaktu lub odpowiedzi nie będzie dobrze odebrany przez drugą stronę.
- We współpracy transgranicznej warto zapewnić odpowiednio dużo czasu na dokładne zbadanie rzeczywistości prawnej i proceduralnej obu stron. Kompetencje organów samorządowych w Polsce i Niemczech nie są identyczne, a w przypadku Niemiec przepisy mogą się także różnić w poszczególnych krajach związkowych.
- Polska strona może przejawiać we współpracy większą skłonność do podejmowania ryzyka i na przykład rozszerzającego interpretowania prawa (w myśl zasady: Co nie jest zakazane, jest dozwolone).

- Ewentualne odmienne podejście polskiej i niemieckiej strony do stałości ustaleń i reguł warto wykorzystać z pożytkiem dla wspólnego celu. Efekt synergii i harmonii może zapewnić odpowiednia mieszanka („niemieckiej”) przewidywalności i uporządkowania oraz („polskiej”) spontaniczności i zdolności do improwizacji.

To daje do myślenia!

***Bądźmy niewolnikami prawa,
abyśmy mogli być wolni.***

Cyzeron (106–43 p.n.e.),
mówca, filozof i polityk rzymski

***Prawo winno być wyrazem
woli powszechnej.***

Olympe de Gouges (1748–1793),
francuska rewolucjonistka, działaczka na
rzecz równouprawnienia kobiet



- W ankiecie przeprowadzonej na potrzeby niniejszej publikacji zapytaliśmy między innymi o trzy pierwsze skojarzenia dotyczące mieszkańców i/lub kraju po drugiej stronie Odry. Na około 160 odpowiedzi w ankietach polskich blisko $\frac{1}{4}$ (najwięcej) odnosiła się do niemieckiego poszanowania prawa, uporządkowania i punktualności. Wśród około 120 odpowiedzi w ankietach niemieckich najczęściej badanych akcentowało polską gościnność i dobre jedzenie, ale ankietowani wielokrotnie wskazywali też na spontaniczność i umiłowanie wolności.



Za rok o tej samej porze, czyli o planowa- niu z wyprzedze- niem



DE

 **Nasza współpraca z partnerem z Polski układa się pomyślnie. Znamy się od kilku lat i dobrze się rozumiemy, jednak nadal mamy trudności we wspólnym, długoterminowym ustalaniu spotkań, a szczególnie większych wydarzeń. Dla nas wyznaczenie daty ważnego wydarzenia minimum rok wcześniej to coś naturalnego. Z kolei nasi partnerzy zza Odry twierdzą, że trudno im przyjąć zobowiązania z takim wyprzedzeniem.**



Co tu się stało?



Dla niemieckiego partnera planowanie konferencji z rocznym wyprzedzeniem to standardowe podejście praktykowane w wielu miejscach pracy. Harmonogram wydarzeń ustalany jest zawczasu, żeby nie kolidował z obowiązkami osoby odpowiedzialnej za ich koordynację, jak również planami innych osób, które będą zaangażowane w realizację danego zadania. Niedotrzymanie terminu przez jedną osobę może mieć konsekwencje dla pracy innych oraz powodować lawinę opóźnień. Przy planowaniu wydarzeń z wyprzedzeniem nie bez znaczenia są też kwestie finansowe. Wcześniejsze rezerwacje zwykle oznaczają niższe ceny i lepsze warunki płatności.

Z innej perspektywy



Polski partner nie był przyzwyczajony do planowania konferencji i podobnych wydarzeń z ponad rocznym wyprzedzeniem. To dla niego bardzo odległa, trudno przewidywalna perspektywa. „Kto wie, co będzie za rok? Teraz trzeba się skupić na bieżących zadaniach”. Takie podejście dawało

mu poczucie większej swobody w podejmowaniu decyzji i możliwość elastycznej reakcji na rozwój wypadków.

Pigułka wiedzy



Amerykański antropolog i etnolog Edward T. Hall wprowadził pojęcie kultury monochronicznej i polichronicznej.

W kulturach monochronicznych czynności wykonywane są jedna po drugiej w ustalonej kolejności, większą wagę przywiązuje się do harmonogramu i ustalonych terminów. Spóźnienia nie są mile widziane, a ustalone wcześniej spotkania – niechętnie przekładane, przerywane lub przedłużane (zgodnie z dewizą „czas to pieniądz”). Odmiennie funkcjonują kultury polichroniczne, które elastycznie podchodzą do czasu i dotrzymywania wcześniej ustalonych terminów. Przedstawicielom/-kom kultury polichronicznej częściej zdarza się wykonywać wiele rzeczy naraz. Dopuszcza się spontaniczne zmiany ustaleń i terminów, a na spóźnienia patrzy się bardziej pobłażliwie.

Jak się dobrze zrozumieć?



Niemcy zaliczane są do kultur monochronicznych, a Polska – do umiarkowanie polichronicznych.

W tym kontekście warto przytoczyć także bardziej współczesne raporty dotyczące zjawiska prokrastynacji, czyli odkładania zadań na później. Badania prowadzone w 2016 roku pod kierunkiem prof. Frode Svartdala z Uniwersytetu Tromsø w Norwegii na grupach studentów i pracowników z sześciu europejskich krajów (Finlandii, Szwecji, Norwegii, Polski, Niemiec i Włoch) wykazały, że to właśnie Polaków cechuje największa skłonność do prokrastynacji. W tym samym roku prowadzono też analogiczne badania skupione

wyłącznie na Polsce¹⁴, które wykazały, że aż 80% polskiej populacji odkłada jakieś czynności na później.

Tak różne podejście do kwestii czasu i harmonogramów może prowadzić do międzykulturowych oraz komunikacyjnych zakłóceń. Jak się ich wystrzeżać?

Wnioski i wskazówki



- Dla osób, które planują wydarzenia długoterminowo i przywiązują wagę do kalendarza oraz terminów niedotrzymanie wcześniej ustalonej daty spotkania może być oznaką braku odpowiedzialności i szacunku ze strony partnera.
- Dla zwolenników planowania krótkoterminowego odległe terminy mogą wydawać się czymś nienaturalnym. O wiele istotniejsze i bardziej namacalne są wydarzenia, które mają się odbyć w niedalekiej przyszłości, i to na nich skoncentrowana jest uwaga.
- Organizacja wspólnych polsko-niemieckich wydarzeń wymaga wzajemnej otwartości na odmienny sposób organizacji pracy i podejście do czasu. Warto już na samym początku wyjaśnić sobie, jak u każdej ze stron wygląda i od czego zależy proces planowania oraz podejmowania decyzji. Poza czynnikami indywidualnymi dużą rolę w podejściu do czasu odgrywa struktura i kultura pracy danej instytucji i branży.
- Planowanie z wyprzedzeniem daje więcej czasu na przeprowadzenie wewnętrznych dyskusji z zespołem i podjęcie ważnych decyzji oraz dokładne i szczegółowe przygotowanie się do wyznaczonego zadania. Jeśli natomiast proces podejmowania decyzji jest zależny od jednej osoby / małej liczby osób, łatwiej jest planować krótkoterminowo.
- Przedstawiciele kultury monochronicznej oczekują od uczestników spotkania punktualności i trzymania się agendy, a także powiadomienia, jeśli ktoś miałby się spóźnić. Źle widziane jest także przedłużanie programu, szczególnie kosztem przerwy lub czasu wolnego.
- Planując spotkanie z przedstawicielami kultury polichronicznej, warto uwzględnić bufor czasowy, na przykład na wypadek przedłużenia się niektórych punktów programu bądź pojawienia się w dyskusji nowych wątków.

¹⁴

Na zlecenie portalu e-pity.

To daje do myślenia!

Żeby coś osiągnąć, nie wystarczy planować. Trzeba też umieć improwizować.

Isaac Asimov (1920–1992),
amerykański pisarz i profesor biochemii

***Co masz zrobić dziś,
nie odkładaj na jutro.***

Hezjod, epik z czasów starożytnej Grecji

Planowanie bez wykonania jest przeważnie bezużyteczne – wykonanie bez planowania jest przeważnie zgubne.

Willy Meurer (1934–2018), niemiecko-kanadyjski
handlowiec, aforysta i publicysta



- Chociaż Polska zaliczana jest do kultur, które cechują się raczej planowaniem krótkoterminowym to należy pamiętać, że poszczególne przypadki są w dużej mierze zależne między innymi od okoliczności, charakteru wydarzenia i konkretnej osoby. Na przykład polskie wesela planowane są nawet z dwuletnim wyprzedzeniem. Określone postępowanie nigdy nie jest więc wyłącznie pochodną kulturową.
- Budowa lotniska Berlin-Brandenburg im. W. Brandta rozpoczęła się w roku 2006 i pierwotnie miała zakończyć w listopadzie 2011 roku. Po siedmiokrotnym przesunięciu terminu, lotnisko ostatecznie oddano do użytku dopiero w 2020 roku.
- Wielkie inwestycje trudno zaplanować w długim horyzoncie czasowym. Termin oddania do użytku Filharmonii w Hamburgu (Elbphilharmonie) ulegał kilkakrotnym zmianom. Budowę ukończono w 2016 roku (siedem lat później niż planowano), a jej całkowity koszt wyniósł 866 mln euro (zamiast zakładanych pierwotnie 186 mln euro).
- Mierzący 102 m najwyższy budynek Krakowa „Unity Tower” oddano do użytku w 2020 roku..., 45 lat po rozpoczęciu budowy. Inwestycję podjęto pierwotnie w 1975 roku, jednak z powodów ekonomicznych przerwano ją na cztery dekady.

Ze względu na swoją wysokość i odstąpione stropy takie nieukończone budynki potocznie nazywa się w Polsce „szkieletorami”.



Dwa punkty wi- dzenia na jeden projekt, czyli o planowaniu i realizacji pol- sko-niemieckich przedsięwzięć

— — —

Realizacja wspólnych projektów w polsko-niemieckim zespole to okazja nie tylko do zacieśnienia więzi i lepszego poznania się nawzajem. To również możliwość zebrania wielu nowych doświadczeń w kontekście międzykulturowym, ponieważ na każdym etapie planowania i realizacji projektu możemy spotkać się z odmiennym podejściem do danej kwestii.

**Kto, co, kiedy,
jak i gdzie?**



Ustalanie wspólnego terminu

PL

Ustalmy termin wydarzenia tak, żeby obejmował dzień ustawowo wolny! To ułatwi przyjazd tym, którzy nie mogą sobie pozwolić na dłuższą nieobecność w pracy czy na studiach.

DE

Byłoby nie w okresie świąt i długich weekendów! Ludzie z dużym wyprzedzeniem planują w takich terminach prywatne wyjazdy, a w Niemczech odbywają się wtedy różne festiwale i koncerty. Nie zbierzemy uczestników!



Przebieg programu

PL

W programie ważne są regularne i wystarczająco długie przerwy.

DE

Zbyt długie przerwy to ryzyko, że grupa się rozejdzie, program się przedłuży lub zabraknie czasu, aby zrealizować go w pełni.

Planowanie i podział zadań

PL

W trakcie realizacji projektu pojawiają się nieprzewidziane wcześniej zadania. Jeśli są ważne i sprzyjają np. promocji projektu to reszta obowiązków może poczekać. Nie da się wszystkiego przewidzieć i zaplanować.

DE

Lubię się trzymać ustalonego planu, działać zgodnie z wyznaczonymi priorytetami i po kolei. Wyniosłam to ze szkoły: codziennie ten sam przebieg dnia zgodnie z planem. Ustalenia można zmieniać, jeśli wszyscy zainteresowani się na to zgodzą.

Podejście do reguł i przepisów

PL

Pomysł przedstawienia postulatów młodzieży w przestrzeni publicznej bardzo mi się spodobał. Nie chodziło o jakąś dużą demonstrację. Uważam, że nie byłoby to niebezpieczne i nie groziłoby jakąś karą. Przesadne trzymanie się reguł blokuje kreatywność i spontaniczność.

DE

Jedna z referentek zaproponowała, aby osoby uczestniczące przedstawiły swoje postulaty w przestrzeni miejskiej. Demonstracje i zgromadzenia należy wcześniej zgłosić odpowiednim organom.



Oddzielanie pracy od czasu prywatnego

PL

Jeśli jestem pochłonięta jakimś zadaniem trudno mi wyjść z biura punktualnie o 17. W razie potrzeby mogę zostać po godzinach, żeby coś skończyć.

DE

Dla mnie koniec czasu pracy to koniec pracy. Nie chcę się wtedy zajmować sprawami służbowymi. To samo dotyczy się urlopu. Jedynie w nagłych przypadkach można kogoś przeszkodzić.



Komunikacja

PL

Wolę osobiście poznać osoby, którym zlecam jakieś zadania. Bezpośrednia rozmowa ociepla relacje i ułatwia komunikację. Trudno byłoby mi podjąć decyzję o współpracy tylko na podstawie pisemnej oferty.

DE

Ważne, aby przed podjęciem współpracy jasno sformułować swoje oczekiwania względem zewnętrznych usługodawców. Ale w tym celu wystarczą ustalenia pisemne. Osobiste spotkania niepotrzebnie zabierają czas.

Co tu się stało?



Powyższy dwugłos w dyskusji wskazuje, że z niemieckiej perspektywy najważniejsze elementy w realizacji projektu to: dobre zaplanowanie i podział zadań, ścisły harmonogram oraz klarowna komunikacja zarówno w zespole, jak i z zewnętrznymi usługodawcami.

Z innej perspektywy



Kurczowe trzymanie się planu może być postrzegane jako ograniczające kreatywność i spontaniczność. Z polskiej perspektywy równie ważne jak plan jest zachowanie otwartości i przestrzeni na niespodziewane zadania oraz nowe pomysły, które pojawiają się w trakcie projektu.

Pigułka wiedzy



Polsko-niemieckie projekty wspierają m.in.:

Programy INTERREG VI A w ramach Europejskiej Współpracy Terytorialnej:

- Program Współpracy Interreg VI A Meklemburgia-Pomorze Przednie – Brandenburgia – Polska 2021–2027
- Program Współpracy INTERREG VI A Brandenburgia – Polska 2021–2027
- Program Współpracy Interreg Polska – Saksonia 2021–2027

Programy wspierają transgraniczne projekty, które służą integracji mieszkańców, zwiększają atrakcyjność i dostępność pogranicza, a także przyczyniają się do rozwiązania wspólnych problemów.

 interreg6a.net,  interreg-brandenburg-polska.eu,  plsn.eu

Polsko-Niemiecka Współpraca Młodzieży (PNWM)

umożliwia spotkania i współpracę młodzieży z Polski i Niemiec. Dofinansowuje i merytorycznie wspiera polsko-niemieckie projekty.

 www.pnwm.org

Fundacja Współpracy Polsko-Niemieckiej (FWPN)

wspiera wartościowe inicjatywy polsko-niemieckie, m.in. projekty o charakterze edukacyjnym, poszerzające wiedzę o Polsce

i Niemczech, współpracę naukową, a także projekty artystyczne i literackie.

 www.fwpm.org.pl

Polsko-Niemiecka Fundacja na rzecz Nauki (PNFN)

wspiera polsko-niemieckie projekty kooperacyjne w dziedzinie nauk humanistycznych, kulturoznawstwa, prawa oraz nauk społecznych i ekonomicznych. Celem fundacji jest promocja innowacyjnych projektów oraz nowych modeli współpracy w obu krajach.

 www.pnfn.pl

Jak się dobrze zrozumieć?



Planowanie i realizacja wspólnego projektu w zespole polsko-niemieckim może być wyzwaniem, jeśli obie strony kierują się innymi zasadami oraz różnie rozumieją kluczowe pojęcia i założenia pracy projektowej, czyli na przykład podział zadań i odpowiedzialności, formę komunikacji, podejście do czasu. Zarówno indywidualne preferencje i styl działania oraz kultura pracy, jak i niuanse kulturowe mają duże znaczenie i wymagają omówienia już w fazie przygotowawczej projektu. To, co jest przyjęte w Niemczech, nie musi być standardem praktykowanym w Polsce i odwrotnie. Otwartość na odmienne zasady planowania i realizacji projektów jest podstawą dobrej komunikacji i osiągnięcia kompromisów.

Wnioski i wskazówki



- Termin realizacji wspólnego przedsięwzięcia powinien być starannie przeanalizowany i dopasowany do osób uczestniczących z obu krajów. Należy wziąć pod uwagę, iż terminy ferii oraz dni wolnych w Polsce i Niemczech nie zawsze się ze sobą pokrywają. Co więcej, terminy te mogą się różnić

zależnie od landu i województwa. Warto zatem zawczasu przejrzeć oba kalendarze i wybrać termin dogodny dla obu stron. W Polsce kłopotliwe są terminy w okolicach świąt państwowych: 1 i 3 maja oraz 11 listopada, ponieważ w tym czasie wiele osób planuje krótkie urlopy, przedłużając wolne do tak zwanych długich weekendów. W Niemczech typowe są zaś *Brückentage* (pol. dni pomostowe), które wypadają pomiędzy dniem ustawowo wolnym od pracy, a dniem świątecznym. Planowanie jakichkolwiek projektów w tym czasie nie jest najlepszym rozwiązaniem.

- Styl pracy i realizacji projektów może być indywidualny dla każdej osoby, a jednocześnie zależny od kultury pracy organizacji, procesów decyzyjnych w danej strukturze itp. Warto przeanalizować różnice w podejściu do planowania i realizacji projektów oraz zawczasu wypracować wspólne rozwiązania na wypadek nieprzewidzianych zmian. Nieporozumienia i nagłe sytuacje pojawiają się bowiem w każdym projekcie.
- Warto ustalić na wstępie podstawowe zasady prowadzenia projektu: jak często będą odbywały się spotkania, jak wygląda proces decyzyjny, jaki będzie podział zadań, jaki jest stosunek obu stron do harmonogramów czy też oddzielania sfery zawodowej od prywatnej. To pozwoli wyeliminować lub załagodzić ewentualne nieporozumienia na późniejszym etapie realizacji projektu.
- Jeśli projekt jest wieloetapowy, a zespół liczy więcej niż dwie osoby, dobrze jest ustalić, kto pełni rolę koordynatora/koordynatorki projektu i dokładnie sprecyzować zakres zadań tej osoby. Optymalnie, powinna ona posiadać nie tylko kompetencje zarządzania projektami, ale również kompetencje międzykulturowe i umiejętności kierowania zespołem polsko-niemieckim.
- Jeśli językiem współpracy w projekcie będzie polski lub niemiecki to warto mimo wszystko zadbać o możliwość skorzystania z tłumaczenia lub zmiany języka na język obcy znany obu stronom, na przykład angielski. Trudniejsze tematy mogą być wyzwaniem nawet dla osób, które dobrze władają językiem polskim/niemieckim jako obcym.
- Jeśli w ramach polsko-niemieckiej współpracy komunikacja będzie prowadzona na przykład po angielsku (ponieważ żadna ze stron nie zna dobrze języka partnera projektu), warto pamiętać o używaniu w kontaktach prostych wyrazów i zwrotów w języku sąsiada. Będzie to odebrane jako miły gest i pozytywnie wpłynie na atmosferę pracy.
- Inne regulacje prawne w Polsce i Niemczech mogą mieć wpływ na realizację niektórych punktów programu. Warto je uwzględnić i dostosować się

do norm panujących w kraju realizacji projektu. Przykładowo w Niemczech dozwolone jest picie alkoholu w miejscach publicznych (również młodzieży od 16. roku życia), a przywiązanie do przestrzegania zasad i przepisów jest cenione. W Polsce panuje większe społeczne przyzwolenie na wybiórcze stosowanie prawa, szczególnie jeśli według czyjejś subiektywnej opinii wymaga tego dana sytuacja.

Planując wspólny projekt (np. konferencję, szkolenie), warto wziąć pod uwagę różne kwestie, które mogą mieć znaczenie dla osób w nim uczestniczących i zawczasu udzielić im niezbędnych informacji.

- W Niemczech rozpowszechniony jest lokalny system płatniczy kartami EC (Electronic Cash). W niektórych miejscach akceptujących płatności EC polskie karty debetowe i kredytowe (np. VISA bądź Mastercard) mogą nie być honorowane. W mniejszych miejscowościach może być też problem z dostępem do bankomatu lub kantoru. Warto zatem mieć przy sobie gotówkę w odpowiedniej walucie. W Polsce płatności bezgotówkowe (karta płatnicza, smartphone, smartwatch, BLIK itd.) są możliwe praktycznie wszędzie, a Polacy chętnie z nich korzystają. W niektórych miastach, w środkach transportu publicznego, bilety można kupić w automatach biletowych/ kasownikach jedynie płacąc kartą. Bilet zaś nie jest drukowany, lecz kodowany na tej karcie.
- W obu krajach różna jest też dostępność Internetu. W Polsce sieci bezprzewodowe (Wi-Fi) są bardzo rozpowszechnione, a hotele, restauracje i centra konferencyjne udostępniają je zwykle bezpłatnie, niekiedy wymagając do zalogowania hasła. W Niemczech może się zdarzyć, że korzystanie z Internetu w hotelu będzie się wiązało z dopłatą i koniecznością podania przy logowaniu danych osobowych (np. adresu e-mail).
- W obu krajach segreguje się śmieci, jednak edukacja ekologiczna w Polsce nie ma tak długiej tradycji, jak w Niemczech, i może się zdarzyć, że nie wszędzie dostępne będą odpowiednie kosze. Istnieją również różnice w podejściu do recyklingu: w Niemczech butelki plastikowe i szklane oraz puszki przyjmują w wielu sklepach specjalne automaty. W Polsce taki system ma być dopiero wdrażany.

- Różne są też zwyczaje dotyczące serwowania napojów. W niemieckich punktach gastronomicznych z reguły nikogo nie zdziwi, kiedy gość poprosi do posiłku o darmową wodę z kranu. W Polsce nadal należy to do rzadkości i może budzić zaskoczenie obsługi lokalu. W Polsce także do kolacji pija się herbatę (nawet czarną). Warto zadbać, aby w czasie wieczornego posiłku goście mieli taki wybór.

To daje do myślenia!

***Dobry plan konsekwentnie
wykonany dzisiaj, jest lepszy,
niż idealny plan wykonany jutro.***

George Patton (1885–1945), amerykański
generał okresu II wojny światowej

***To żaden dramat, jeśli projekt
nie przebiega zgodnie z planem.
Ale to dramat, jeśli kierownik
projektu o tym nie wie.***

Peter Hobbs (ur. 1960), brytyjski konsultant
w dziedzinie zarządzania



- W latach 2016–2022 w samym Euroregionie PRO EUROPA VIADRINA zrealizowano około 1000 projektów w ramach Funduszu Małych Projektów, pomimo blisko dwóch lat przerwy spowodowanej pandemią Covid-19! Rocznie są to średnio 142 projekty. Statystycznie, co dwa i pół dnia odbywa się polsko-niemieckie spotkanie.



O komunikacji (nie) wprost, czyli jak mówić, żeby być zrozu- mianym, i jak słuchać, żeby zrozumieć

— — —

PL

Po zakończeniu oficjalnego programu, gospodyni polsko-niemieckiego spotkania zachęcała zebranych do wspólnego świętowania w hotelowej restauracji.

👉 *Chciałabym przekazać jeszcze kilka informacji organizacyjnych. Wieczorem zaplanowana jest uroczysta kolacja, do której będzie serwowana herbata i woda.... Ale gdyśmy chcieli też dodatkowe napoje..., taką „szczególną” wodę na przykład, aby milej spędzić czas na rozmowach, i żeby kolacja była jeszcze bardziej wyjątkowa, to uzgodniłam z hotelem, że jest taka opcja. Możemy sami przynieść te inne napoje, ale od każdej osoby będzie pobrana drobna opłata... – podkreślała, próbując ukryć zakłopotanie.*

Skonsternowani goście z Niemiec spoglądali na siebie, nie do końca rozumiejąc, o co chodzi, polska grupa zaś już po pierwszych słowach domyśliła się, że mowa o wniesieniu własnego alkoholu w zamian za opłacenie przez każdą osobę tak zwanego korkowego.

**Możemy przynieść
te INNE napoje...**

Co tu się stało?



Przedstawicielka polskiej instytucji, która w tym przypadku podejmowała grupę z Niemiec, czuła się niezręcznie, że na oficjalnym spotkaniu porusza temat alkoholu do kolacji i prosi gości o uiszczenie opłaty za wniesienie własnych trunków. Trudno było jej przekazać taką informację wprost, dlatego używała aluzji i sugestii, mówiąc o „innych napojach”. Przysłowiowa polska gościnność (w myśl zasady: „czym chata bogata...”, str. 116) sprawia, że Polacy często czują się w obowiązku zapewnić swoim gościom wszystko, czego potrzebują, a kwestia dzielenia kosztów może być w takiej sytuacji tematem tabu.

Z innej perspektywy



U odbiorców, którzy preferują komunikację wprost, taka długa i zawołowana wypowiedź gospodyni mogła wywołać poczucie zagubienia, a nawet irytacji. Nie zrozumieli informacji, jaką próbowała im przekazać, a jej dobre intencje nie zostały dostrzeżone. Tymczasem opłata korkowa, uiszczana przez gości restauracji za spożywanie alkoholu, który sami przynieśli, jest normą w wielu krajach i stanowi rekompensatę utraconych przez lokal zysków. Tego typu informacja jest zatem zwykłym komunikatem organizacyjnym, nie budzącym raczej kontrowersji.

Pigułka wiedzy



Wprost czy nie wprost?

Według jednej z teorii kulturę można podzielić na dwie kategorie – niskiego i wysokiego kontekstu. Jej autorem był amerykański antropolog i etnolog **Edward T. Hall** (1914–2009).

W kulturach **niskiego kontekstu** komunikacja jest bezpośrednia i otwarta. Rozmówca bez ogródek wyraża swoje myśli i nie owija w bawełnę. Komunikaty są czytelne i nie pozostawiają niedomowień oraz pola do dodatkowych interpretacji czy domysłów. Mniejszą wagę przykładają się do niewerbalnych elementów komunikacji.

W kulturach **wysokiego kontekstu** komunikacja jest mniej bezpośrednia. Dużo większą rolę przywiązuje się do kontekstu i okoliczności danej wypowiedzi. Do pełnego zrozumienia rozmówcy często nie wystarcza sam komunikat. W kulturze wysokiego kontekstu komunikuje się w sposób zawołany, szczególnie w sytuacjach, które są trudne, w których trzeba wyrazić krytykę lub przedstawić odmienne zdanie. Ważna jest mowa ciała, ton głosu i mimika, a także umiejętność czytania między wierszami.

Jak się dobrze zrozumieć?



W ujęciu globalnym zarówno w Niemczech, jak i w Polsce dominuje kultura niskiego kontekstu. Natomiast porównując oba kraje bezpośrednio ze sobą można zauważyć różne nasilenie tego zjawiska. W Niemczech, szczególnie w sytuacjach i relacjach służbowych, przeważa jasna i precyzyjna komunikacja wprost. W Polsce widoczne są wpływy kultury kolektywistycznej. Przejawia się to często bardziej aluzyjną komunikacją, zawierającą więcej metafor oraz informacji, które trzeba odczytać z kontekstu. Szczególnie, jeśli chodzi o wyrażanie krytyki lub odmowę.

Zdaniem ankietowanych

- 👉 *W porównaniu z niemiecką bezpośredniością (niekoniecznie wszędzie docenianą), w Polsce komunikacja jest raczej pośrednia. (Niemka, mieszkanka Brandenburgii)*
- 👉 *Gdybym miał mieszkać w Polsce, największym wyzwaniem byłoby dla mnie przyzwyczajenie się do polskiego „NIE”. (Niemiec, mieszkaniec Brandenburgii)*
- 👉 *Niemcy/Niemki są rzeczowi, nie owijają w bawełnę. (Polka mieszkająca w Berlinie)*

Wnioski i wskazówki



- Komunikacja wprost jest wyrazem szczerości i otwartości wobec rozmówcy. Może być jednak odebrana jako brak taktu i szacunku.
- Komunikacja nie wprost jest przejawem uprzejmości i dbałości o dobre relacje z rozmówcą. Może być jednak odebrana jako nieszczerza oraz budzić u odbiorcy podejrzenia i niepewność.
- Informacje organizacyjne warto przekazywać, stosując komunikację wprost.
- W kontakcie ze stroną niemiecką, szczególnie w kontekście służbowym, warto wprost komunikować jej swoje potrzeby i oczekiwania względem

współpracy. Ewentualna odmowa będzie zaś lepiej przyjęta niż odwlekanie odpowiedzi bądź działań.

- W kontakcie ze stroną polską warto pamiętać, że jej ewentualny niejednoznaczny przekaz może wynikać z uprzejmości i obaw przed jawnym wyrażeniem krytyki bądź odmiennej opinii.

To daje do myślenia!

***Pomyślane, nie zawsze znaczy
wypowiedziane, wypowiedziane
nie znaczy usłyszane, usłyszane
nie znaczy zrozumiane...***

Konrad Lorenz (1903–1989), austriacki
etolog, laureat Nagrody Nobla



- W powszechnym przekonaniu alkohol pomaga przełamywać pierwsze lody i często towarzyszy spotkaniom towarzyskim czy biznesowym. Co ciekawe, roczne spożycie czystego alkoholu na mieszkańca jest w obu krajach zbliżone: według raportu OECD z 2021 roku¹⁵ wskaźnik ten wynosił w Polsce 11,7 litra na osobę, zaś w Niemczech – 12,9. W ostatnich latach podobne są też preferencje Polaków i Niemców: największą popularnością cieszy się piwo, na drugim miejscu pod względem spożycia znajdują się wina, a na trzecim – wyroby spirytusowe.

¹⁵

www.oecd.org/health/preventing-harmful-alcohol-use-6e4b4ffb-en.htm, dostęp: listopad 2022 r.



**Na scenie, czyli
jak przemawiać
spontanicznie,
lecz będąc przy-
gotowanym?**

— — —

W ramach długoletniego, dobrze funkcjonującego polsko-niemieckiego partnerstwa dwóch gmin, wójt z Polski dostał zaproszenie na doroczny festyn organizowany przez stronę niemiecką. Na kilka tygodni przed tym wydarzeniem poproszono go o przesłanie gotowego tekstu przemówienia. Wywołało to duże zaskoczenie wójta, bo w ogóle nie zamierzał spisywać swojego wystąpienia, a na pewno nie z takim wyprzedzeniem.

**A co, jeśli
będzie padać?**

PL

👉 *Przecież nawet nie wiem, jaka będzie pogoda, kto będzie na tym festynie... Jak mam napisać to przemówienie już teraz?*

Co tu się stało?



Prośba o przygotowanie i przesłanie z wyprzedzeniem tekstu przemówienia, które zaproszony wójt miał wygłosić na festynie, wywołała u niego zdziwienie. Dotychczas nie miał bowiem w zwyczaju przygotowywać wystąpień tak długo przed ich faktycznym terminem. Znacznie bliższe są mu swobodne przemowy, na których przebieg wpływają aktualne czynniki zewnętrzne: obecni goście, pogoda, atmosfera panująca podczas wydarzenia, przemówienia przedmówców itp.

Z innej perspektywy



Dla gospodarzy festynu ważne było zaplanowanie wszystkich punktów programu, w tym również przemówień i wystąpień zaproszonych gości. Przyjętą praktyką jest przesłanie wcześniej przygotowanej prezentacji lub treści przemówienia albo przynajmniej тез wystąpienia. Często związane

jest to choćby z tym, że spotkania są tłumaczone, a wcześniej przesłane materiały ułatwiają tłumaczom przygotowanie się do pracy. Ponadto spisane przemówienie daje gwarancję, że nie przedłuży się ono w czasie, co przy większych imprezach, z udziałem wielu zaproszonych gości, ma duże znaczenie.

Pigułka wiedzy



Retoryka – technika, nauka i sztuka przemawiania, która powstała w starożytnej Grecji w V w. p.n.e. Pochodzi od starej greckiej formy czasownika *reo*, co znaczy: mówię celowo, mówię pięknie. Umiejętność przemawiania, argumentacji, jasnego i ozdobnego wyrażania myśli była przez wieki autonomiczną dziedziną wiedzy, nauczaną w szkole. Wraz z rozwojem gramatyki w oświeceniu nastąpił jednak upadek retoryki.

Jak się dobrze zrozumieć?



W zależności od charakteru wydarzenia, podczas którego zaplanowano przemowę, może się okazać, że czas na każdą wypowiedź jest ściśle określony. Przygotowanie tekstu przemówienia daje większą pewność, że czas ten nie zostanie przekroczony. Jeśli zaproszony prelegent mówi w języku obcym i jego wypowiedź będzie tłumaczona, to udostępnienie z wyprzedzeniem tekstu wystąpienia jest znacznym ułatwieniem nie tylko dla organizatorów, ale również dla tłumaczy, którzy mogą się przygotować, sprawdzając kluczowe słowa lub notując nazwiska i nazwy własne. Te sprawiają bowiem nieraz kłopoty i są przyczyną wpadek tłumaczeniowych. Zatem zadbanie o wszystkie szczegóły przebiegu wydarzenia to kwestia poczucia bezpieczeństwa i ograniczenie nieprzewidzianych sytuacji.

Wnioski i wskazówki



- Przygotowując przemówienia w języku obcym należy pamiętać, aby unikać żartów, powiedzeń czy metafor, które funkcjonują tylko w jednym kontekście kulturowym. Polski żart (nawet przetłumaczony na język niemiecki) niekoniecznie będzie zabawny dla niemieckiej części publiczności. I odwrotnie. A jeśli wypowiedź ma być tłumaczona przez tłumacza, warto z wyprzedzeniem udostępnić mu treść przemówienia czy prezentację, żeby zadbać o jakość przekładu. Szczególnie, gdy zależy nam na dobrym odbiorze przez grupę, która nie mówi w naszym języku ojczystym. Wpadki tłumaczeniowe zdarzają się nawet najlepszym tłumaczom!
- Polsko-niemieckie spotkania często tłumaczone są konsekwentnie. Czas tłumaczenia dwukrotnie przedłuża wówczas wystąpienie (tłumacz tłumaczy bowiem bezpośrednio po wypowiedzi prelegenta). W takim wypadku szczególnie ważne jest, żeby wypowiedź była możliwie krótka. Nadmiar informacji i brak przemyślanej struktury będzie sprawiał trudności w odbiorze intencji autora wypowiedzi.
- Nie znając języka gospodarza wydarzenia, podczas którego będziemy przemawiać, warto mimo wszystko przygotować sobie na początek kilka zdań w lokalnym języku. Z pewnością będzie to pozytywnie odebrane i docenione przez publiczność. Nawet najprostsze: „Guten Tag” od razu przykuje uwagę odbiorców.
- Przemówienie warto zacząć od ciekawej historii, która nawiązuje do współpracy z danym partnerem. Odniesienie do wspólnych doświadczeń nada wypowiedzi osobisty charakter i podkreśli znaczenie relacji pomiędzy obiema stronami.
- W Niemczech, po przemówieniu, zamiast oklasków często usłyszymy stukanie w stół. To także wyraz podziękowania i uznania ze strony publiczności.
- Brak pytań po wystąpieniu nie oznacza, że było ono nudne. W Polsce często można się spotkać z taką sytuacją. Kultura dyskusji jest w obu krajach nieco inna. Podczas gdy w Niemczech panuje duża otwartość w kwestii zadawania pytań (także krytycznego komentowania, wyrażania opinii i refleksji na temat, który referował prelegent), w Polsce możemy się spotkać z większą rezerwą i ostrożnością co do wyrażania własnego stanowiska.

- Publiczność wyczulona jest na każdą formę sztuczności i nieszczerości, ale przygotowanie tekstu przemówienia wcześniej wcale nie musi oznaczać, że będzie ono „suche” i nieautentyczne. Improwizacja i spontaniczność, którą często chwala się Polacy, może być tym lepsza..., im lepiej jest przemyślana i przygotowana. Nie jest to jednoznaczne z odczytaniem całego przemówienia z kartki – wystarczy zanotować sobie najważniejsze punkty wystąpienia i starać się za nimi podążać, aby mówić spójnie.

To daje do myślenia!

Mówca tak powinien skonstruować przemówienie, by wyczerpać temat, ale nie wyczerpać słuchaczy.

Winston Churchill (1874–1965), brytyjski polityk, mąż stanu, mówca, pisarz i historyk

Dobre przemówienie musi posiadać interesujący początek i ciekawe zakończenie. A przede wszystkim: zakończenie musi znajdować się jak najbliżej początku.

Anthony Eden (1897–1977), brytyjski polityk, premier, trzykrotny minister spraw zagranicznych



- Strach przed wystąpieniami publicznymi to glossofobia.
- Można przyjąć, że upadek muru berlińskiego nie nastąpiłby, gdyby nie... nieprzemyślana wypowiedź Güntera Schabowskiego podczas konferencji prasowej 9 listopada 1989 roku. Na pytanie o datę wprowadzenia przepisów pozwalających każdemu obywatelowi NRD wyjechać z kraju, członek biura politycznego Socjalistycznej Partii Jedności Niemiec (SED) odpowiedział bez zastanowienia, że według jego wiedzy, wchodzą one w życie natychmiast.



Jak mówić, by nie urazić, czyli o udzielaniu in- formacji zwrot- nej i przyjmowa- niu krytyki

— — —

DE

 **Nasza firma od lat współpracuje z Polską. Mamy wielu partnerów po drugiej stronie Odry, z którymi wspólnie realizujemy projekty. Poza tym zatrudniamy osoby z Polski. Nasze relacje zawodowe są bardzo dobre, nierzadko widzimy się również prywatnie po pracy. Różnice? Wielokrotnie spotkałam się z tym, że koleżanki z Polski inaczej reagują na moje uwagi dotyczące ich służbowych obowiązków. Poprzedniczka Kasi odbierała wszystko bardzo osobiście i czasami obrażała się, kiedy zwracałam jej uwagę na błędy. A ja komunikuję konkretnie i bezpośrednio: to jest błąd i należy go poprawić. Tak samo zwracam uwagę kolegom i koleżankom z Niemiec. Błędy zdarzają się przecież każdemu. Dopiero Kasia okazała się inna, ale ona jest wyjątkiem od reguły.**

Wyjątek od reguły

Co tu się stało?



Udzielanie informacji zwrotnej i mówienie wprost o błędach jest naturalne i raczej nie budzi emocji w niemieckiej kulturze dawania feedbacku. Intencją osoby zwracającej uwagę było rzeczowe poinformowanie koleżanki o błędach i prośba o ich poprawienie. Nie ma tu potrzeby doszukiwania się drugiego dna wypowiedzi.

Z innej perspektywy



W Polsce emocje częściej dochodzą do głosu w komunikacji, szczególnie jeśli chodzi o przyjmowanie nieprzyjemnych informacji, na przykład na temat konkretnego zachowania czy popełnionych błędów. Osoba, której została

zwrócona uwaga odebrała ją osobiście i poczuła się urażona, ponieważ nie była przyzwyczajona do takiej formy udzielania informacji zwrotnej – zwięzłej i konkretnej. W jej uszach zabrzmiało to jak ogólna krytyka jej pracy.

Pigułka wiedzy



Niemiecki badacz zajmujący się psychologią komunikacji, **Friedemann Schulz von Thun** (ur. 1944), opisał wielopoziomową strukturę ludzkich wypowiedzi. Jego teoria znana jest jako **model kwadratu komunikacyjnego** (bądź też model poczwórnych ust i poczwórnego ucha).

Zgodnie z modelem von Thuna w przypadku każdej wypowiedzi, także podświadomie, przekazujemy (mówimy) i odbieramy (słyszymy) informacje w czterech płaszczyznach:

1. **Płaszczyzna rzeczowa:** treść wypowiedzi – konkretne fakty i dane, które podaje nadawca/słyszyciel odbiorca.
2. **Płaszczyzna apelu:** wypowiedź wyraża jakąś prośbę/oczekiwanie/ życzenie nadawcy, stanowi jawną lub ukrytą próbę wpłynięcia na odbiorcę, który podejmuje określone działanie / reaguje zależnie od swojej interpretacji tej wypowiedzi.
3. **Płaszczyzna ujawniania siebie:** poprzez intencjonalną ekspresję nadawca mimowolnie ujawnia swoją osobowość, emocje, wartości i poglądy.
4. **Płaszczyzna relacji:** dobór oraz odbiór słów, mowy ciała czy intonacji wyraża wzajemny stosunek rozmówców i to, co o sobie myślą.

W związku z tym, że każda wypowiedź zawiera *de facto* kilka komunikatów, a nadawca i odbiorca **mogą przypisywać im inne znaczenie, może dochodzić do nieporozumień.**

Nawet w przypadku, zdawałoby się, prostego komunikatu koleżanki z pracy: „W twoim rozliczeniu są błędy”, intencje nadawcy można usłyszeć i zrozumieć na kilka sposobów:

Płaszczyzna rzeczowa (ucho rzeczowe słyszy): „W rozliczeniu jest kilka błędów – to jest fakt”.

Płaszczyzna apelu (ucho apelu słyszy): „Proszę popraw te błędy”.

Płaszczyzna ujawniania siebie (ucho ujawniania siebie słyszy): „Źle pracuję, jestem nieuważna i rozkojarzona”.

Płaszczyzna relacji (ucho relacyjne słyszy): „Poucza mnie i krytykuje. Znowu musiała znaleźć jakieś błędy i pokazać mi, że jest lepsza ode mnie”.

Jak się dobrze zrozumieć?



Podczas gdy w Niemczech, szczególnie w sytuacjach zawodowych, przeważa komunikacja na płaszczyźnie rzeczowej, po drugiej stronie Odry większe znaczenie ma płaszczyzna relacji i ujawniania siebie. Wynika to z faktu, iż w Polsce relacje z kolegami i koleżankami z pracy często przenoszone są do życia prywatnego i nierzadko przeradzają się w przyjaźnie. Trudniej jest wtedy wyrazić konstruktywną krytykę z obawy, by nie popsuć relacji koleżeńskich czy przyjacielskich. O problemach niechętnie komunikuje się wprost, zwracając uwagę na to, aby informacją zwrotną nie urazić swojego rozmówcy. Zamiast krótkiej i konkretnej informacji możemy się spotkać z bardziej zawoalowanym i rozbudowanym komunikatem, który może zawierać więcej „ozdobników” lub być podany w formie żartu. Informacja zwrotna może też być dłuższa, bowiem osoba udzielająca jej ma większą potrzebę usprawiedliwienia się: „Nie martw się, mi też zdarzają się takie błędy. Poza tym twoja praca jest na medal”.

W Niemczech informacja zwrotna rozumiana jest zgodnie z jej definicją: **informacja zwrotna** (ang. *feedback*) to udzielanie informacji przez jedną osobę w reakcji na to, co mówi i robi druga osoba. Jej rolą jest wpłynięcie na zachowanie osoby, do której informacja zwrotna jest kierowana. Niemcy uczą się komunikować w taki sposób od najmłodszych lat i nie kamuflują swojej krytyki w zawoalowanych komunikatach. Nie obrażają się, kiedy słyszą uwagę na temat swojej pracy lub zachowania, jeśli jest ona rzeczowa, konkretna

i zgodna z faktami. Trudno jest im zrozumieć przyczynę emocjonalnej reakcji na merytoryczną i rzeczową informację zwrotną.

Wnioski i wskazówki



- Polacy mówiący w języku niemieckim, formułując życzenie lub prośbę, częściej stosują tryb przypuszczający (*Konjunktiv II*): *Ich möchte...*, *Könntest du das machen?* (Chciałabym..., Czy mógłbyś to zrobić?). Niemcy nie stosują tak często formy trybu przypuszczającego. Jasno formułują swoje prośby i nie jest to uznawane za niegrzeczne. Nadużywanie trybu przypuszczającego przez polską stronę może być postrzegane jako zachowanie ujawniające niepewność i niezdecydowanie.
- Dając feedback, w obu językach najlepiej jest mówić w pierwszej osobie: *chcę, widzę, zauważam, proszę*, unikając stosowania form bezosobowych – w języku niemieckim słowa *man*: *man muss* (trzeba), *man soll* (powinno się) są niekonkretne i nie wiadomo, kogo nadawca ma na myśli. Mogą też świadczyć o niechęci do przejęcia odpowiedzialności za własne zdanie.
- Dobra współpraca opiera się na otwartości i zaufaniu. Należy do niej również udzielanie sobie informacji zwrotnej i mówienie o problemach. Oczekiwanie polskiego partnera, że druga strona powinna się czegoś domyśleć, jest błędne. Niemiecki partner chętnie usłyszy wprost, jakie uwagi ma polska strona i będzie za nie wdzięczny, bo tylko wtedy może coś poprawić i zrozumieć partnera zza Odry. Brak informacji zwrotnej odbierze jako sygnał, że współpraca układa się dobrze i wszystko jest w porządku.
- Polski system edukacji, w porównaniu do niemieckiego, w mniejszym stopniu nastawiony jest na rozwijanie umiejętności argumentowania, wyrażania własnej opinii i formułowania konstruktywnej krytyki. Braki w edukacji nadrabiane są ofertami szkoleń z asertywności, czyli umiejętności swobodnego wyrażania własnego zdania, opinii i potrzeb, jak również umiejętności odmawiania z poszanowaniem granic drugiego człowieka. W języku niemieckim nie spotkamy się w ogóle z takim pojęciem. Można je tłumaczyć na różne sposoby – opisowo: *eigene Position souverän und beharrlich durchsetzen* (przedstawić swoje stanowisko w pewny siebie sposób) lub jednym słowem: *Selbstbehauptung, Durchsetzungsfähigkeit, Selbstbewusstsein*,

suveränes Verhalten (pewność siebie, zachowanie pewne siebie). Jednak żadne z powyższych tłumaczeń nie oddaje w pełni kompleksowości polskiego słowa „asertywność”.

To daje do myślenia!

Jeśli chcesz mieć wpływ na innych ludzi, musisz najpierw przemówić do nich w ich języku.

Kurt Tucholsky (1890–1935),
niemiecki dziennikarz i pisarz

Ciekawostki

- W rejonie przygranicznym z roku na rok przybywa pracowników transgranicznych, nazywanych potocznie „pendlerami”, od niemieckiego słowa *Arbeitspendler* (osoba dojeżdżająca regularnie do pracy). Pendlerzy mieszkają po jednej stronie Odry, a pracują po drugiej. Sytuacja ta dotyczy jednak przede wszystkim Polaków i Polek zatrudnionych u niemieckich pracodawców.



„Służba nie družba” – o oddzie- laniu sfery zawodowej i prywatnej

— — —

PL

👉 *Jeśli to coś pilnego, to służbowe telefony odbieram również w weekend. Moja niemiecka koleżanka była zdziwiona, kiedy jej o tym opowiadałam. Dla niej było to nie do pomyślenia...*

Dyspozycyjność

Co tu się stało?



Stare polskie przysłowie mówi: „służba nie družba” i wskazuje, że obowiązki służbowe są niekiedy ważniejsze i pilniejsze od innych spraw, a pracę przedkłada się nad przyjemności. Tak rozumiane poczucie obowiązku tłumaczy podejście polskiej pracownicy do kwestii odbierania służbowych telefonów także w weekend. Ponadto w Polsce osoby znajdujące się z pracy często utrzymują ze sobą również relacje prywatnie, więc odebranie wspomnianego telefonu może wynikać z sympatii i chęci pomocy koleżance czy koledze.

Z innej perspektywy



W języku niemieckim funkcjonuje powiedzenie „Dienst ist Dienst und Schnaps ist Schnaps”, które w wolnym tłumaczeniu oznacza, że jest czas na pracę i czas na przyjemności. Paradoksalnie, jako jego polski ekwiwalent słowniki wskazują wspomniane wyżej przysłowie „służba nie družba”, choć wydźwięk obu powiedzeń jest zupełnie inny, a akcent kładzie się w nich na przeciwstawne wartości. Niemniej, przysłowie niemieckie może po części tłumaczyć kulturowe i tradycyjne podejście do stawiania granic między życiem zawodowym i prywatnym. W Niemczech niektórzy wciąż silniej niż w Polsce oddzielają te dwie sfery, choć widoczne są też inne tendencje (por. *Jak się dobrze zrozumieć?*).

Pigułka wiedzy



Work-life balance – czy balans między pracą i życiem prywatnym jest możliwy?

Koncepcja powstała w USA na przełomie lat 70. i 80. XX wieku. Zakłada wyraźne oddzielenie pracy od życia prywatnego i stanowi próbę równoważenia obu sfer. To odpowiedź na problemy społeczne, które wynikały z braku balansu między życiem zawodowym i osobistym – zarówno jako skutek przepracowania, jak i bezrobocia bądź niedoboru odpowiednich do własnych aspiracji obowiązków służbowych. Zwiększeniu motywacji pracowników oraz osiągnięciu wspomnianej równowagi służyć mają różne rozwiązania, między innymi elastyczny czas pracy i możliwość pracy zdalnej, urlopy okolicznościowe, dodatkowa opieka medyczna, szkolenia, dofinansowanie wypoczynku oraz aktywności sportowych i kulturalnych.

Work-life integration – integracja życia zawodowego i osobistego

Ta koncepcja zakłada, że życie osobiste oraz zawodowe wzajemnie się przenikają i mogą tworzyć harmonijną całość. Nowoczesne technologie oraz pandemia COVID-19 radykalnie zmieniły formy pracy i funkcjonowanie ludzi w czasie prywatnym, wprowadzając w obie sfery życia wiele elastyczności. Osoby, które chcą te obszary łączyć, wykonują obowiązki służbowe oraz domowe w dogodnym dla siebie czasie, często naprzemiennie. Zdarza się, że w miejscu pracy prowadzą rozmowy telefoniczne z bliskimi i załatwiają pilne sprawy prywatne, a w domu, także wieczorami, odpowiadają na służbowe maile lub czytają materiały związane z pracą. Aby integracja była możliwa, elastyczność musi zatem działać w obie strony. Stąd niektóre firmy proponują na przykład pokoje odpoczynku, a z drugiej strony, w razie konieczności, pracownicy niekiedy wykonują swoje obowiązki także po godzinach.

Jak się dobrze zrozumieć?



W 2018 roku firma Michael Page, zajmująca się doradztwem personalnym oraz rekrutacją, przeprowadziła badania dotyczące granic pomiędzy życiem zawodowym i prywatnym¹⁶. To koncern o zasięgu globalnym, z oddziałami między innymi w Polsce i w Niemczech. Wspomniane badania prowadzono w obu krajach, a wyniki okazały się zaskakująco zbieżne. Należy jednak podkreślić, że klientami firmy Michael Page są raczej korporacje oraz menadżerowie wysokiego szczebla, którzy reprezentują podobną kulturę pracy, niezależnie od uwarunkowań społecznych czy geograficznych.

Według badania ponad 70% polskich ankietowanych odpisuje na e-maile lub odbiera służbowe telefony po godzinach pracy. Co ciekawe, w Niemczech wskaźnik ten wyniósł aż 83%. Takie postępowanie respondenci tłumaczyli głównie poczuciem odpowiedzialności (Polska: 65%, Niemcy: 58%) oraz traktowaniem tych czynności jako zawodowych obowiązków (odpowiednio: 42% i 27%). Mniej więcej połowa badanych (w Polsce 48%, w Niemczech 54%) byłaby gotowa realizować pewne służbowe zadania także w czasie urlopu. Te wyniki obrazują też wpływ technologii na współczesny styl pracy.

Inną kwestią jest przenikanie się relacji zawodowych i towarzyskich. Według wspomnianych badań, w Polsce 62% zatrudnionych utrzymuje prywatne kontakty z osobami z pracy: telefonując lub wysyłając sobie wiadomości w sprawach nie związanych z pracą, spotykając się towarzysko (także w weekendy), a nawet spędzając wspólnie urlop (12%). Z kolei badania kolońskiego Instytutu Gospodarki Niemiec (Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V.) z 2018 roku wskazują odwrotne zjawisko: niemal połowa zatrudnionych w Niemczech życzy sobie wyraźnego czasowego i przestrzennego oddzielania życia zawodowego i prywatnego. Różnie może być też rozumiany charakter tych służbowo-towarzyskich relacji. Wiele osób w Niemczech utożsamia je z okazjonalnym spotkaniem w pubie, świąteczną kolacją zakładową lub imprezą integracyjną zorganizowaną przez pracodawcę. W Polsce bliscy znajomi i przyjaciele z pracy wciąż często goszczą się wzajemnie w domach na prywatnych uroczystościach (urodzinach czy imieninach).

16

www.michaelpage.pl/advice/career-advice/work-life-balance/zacie-rajace-sie-granice-pomiedzy-praca-zyciem-czy-naprawde, dostęp: listopad 2022 r.

Jednocześnie jednak zauważalne są znaczne różnice pokoleniowe. W obu krajach kontakty towarzyskie z osobami z pracy częściej utrzymują osoby zaliczane do tak zwanej Generacji Y i Z, a więc urodzone w latach 80. i 90. Trzeba zatem podkreślić, że opisane normy zależą od wielu czynników: wieku, płci, miejsca zamieszkania (małe miejscowości vs. aglomeracje miejskie), miejsca zatrudnienia (sektor, branża, obowiązująca w danym miejscu kultura pracy), stanowiska i zakresu obowiązków, sytuacji rodzinnej itd. Należy wystrzegać się uogólnień i przyjąć, że w kwestii oddzielania sfery zawodowej i prywatnej, zarówno w Polsce, jak i w Niemczech, współistnieją różne tendencje i społeczne normy, a często – osobiste preferencje.

Wnioski i wskazówki



- Warto pamiętać, że na mailową czy telefoniczną dostępność danej osoby w pracy wpływają różne ustawowe i lokalne uregulowania, nawet dotyczące przerwy obiadowej. W Niemczech jest obowiązkowa i nie wlicza się do czasu pracy, w Polsce niektórzy pracodawcy tolerują spożywanie posiłku przy biurku, bez przerywania służbowych obowiązków. Częstołą praktyką jest wciąż zabieranie do pracy drugiego śniadania, na przykład kanapek, a obiad je się wówczas po powrocie do domu.
- Standardem powinno być informowanie zainteresowanych o (nie)dostępności pracownika poprzez zamieszczenie stosownej wzmianki na stronie internetowej, w stopce adresowej wiadomości e-mail lub na przykład na drzwiach biura, a także używanie autorespondera oraz komunikatów nagranych na automatycznej sekretarce. Te działania wciąż bywają niedoceńiane w polskich firmach i urzędach, co negatywnie wpływa na komunikację z partnerami oraz kontrahentami.
- Innym przejawem profesjonalizmu powinno być odpowiadanie na e-maile w możliwie krótkim terminie, a jeśli niezwłoczna odpowiedź (w tym np. jakaś decyzja) nie jest możliwa, należy poinformować nadawcę o przewidywanym terminie reakcji. W Niemczech przykładą się do tego wielką wagę.
- Częstołą praktyką w Niemczech bywa uzgadnianie drogą mailową daty i godziny ważnych rozmów telefonicznych. W mailu nakreśla się wówczas główne punkty do omówienia i proponuje do wyboru kilka terminów, a nawet

załącza dodatkowe materiały poglądowe istotne w danej sprawie. W Polsce taka praktyka jest rzadsza.

To daje do myślenia!

***Wszystko można podzielić
sprawiedliwie, oprócz pracy.***

Wolfgang Mocker (1954–2009),
niemiecki dziennikarz i autor

***Prawo do odpoczynku: w grudniu
2021 roku, w związku z pandemią,
w Portugalii wprowadzono nowe
przepisy, które pod groźbą kary
zakazują przełożonym służbowych
kontaktów z pracownikami
po godzinach pracy.***



- Zgodnie z raportem agencji Eurofound¹⁷, analizującym średnią długość pracy w różnych krajach Unii Europejskiej, w 2020 roku najdłużej w całej Wspólnocie pracowano w Polsce – 1848 godzin rocznie. Z kolei na przeciwnym biegunie uplasowały się Niemcy, gdzie pracownik poświęcił służbowym obowiązkom tylko 1574 godziny. Należy jednak podkreślić, że dane te uwzględniają już rozwiązania przyjęte na czas pandemii (np. opcję skrócenia czasu pracy bądź możliwość telepracy), które częściej praktykowane były w Niemczech. Dla porównania, według analogicznego raportu, w 2018 roku w Polsce pracowano średnio 1832 godziny rocznie (najwięcej w Estonii – 1848), natomiast w Niemczech – nieco ponad 1666 godzin. Wówczas najkrócej w Unii Europejskiej pracowali zaś Francuzi (1602 godziny).
- W Polsce jest 13 dni ustawowo wolnych od pracy, w Niemczech (na szczeblu ogólnokrajowym) – 9 dni, ale niektóre landy wyznaczają dodatkowe dni wolne (np. w Berlinie: 8 marca, czyli Dzień Kobiet). W efekcie, w obu krajach liczba dni wolnych jest porównywalna.
- W Polsce bardzo popularne są tak zwane długie weekendy, kiedy dzień sąsiadujący z sobotą i niedzielą także jest wolny od pracy. Przy określonych uwarunkowaniach (często w styczniu, w związku ze Świętem Trzech Króli, a także na początku maja) wzięcie dodatkowych trzech dni urlopu pozwala wydłużyć wolne łącznie do 9 dni. W oczywisty sposób odbija się to na dostępności wielu pracowników. Warto mieć to na uwadze przy planowaniu polsko-niemieckich przedsięwzięć.

¹⁷

www.eurofound.europa.eu/publications/report/2021/working-time-in-2019-2020, dostęp: listopad 2022 r.

- W języku polskim można znaleźć dziesiątki przysłów dotyczących pracy, niekiedy przeciwstawnych. Wspomniane powiedzenie służba nie drużba ma na przykład swoją ciekawą „parę”: praca nie zając, nie ucieknie.
- W potocznym języku niemieckim funkcjonuje słowo *Frollege* (rodzaju męskiego) oraz *Frollegin* (rodzaju żeńskiego), określające przyjaciela/przyjaciółkę z pracy i będące połączeniem słów „przyjaciół”/„przyjaciółka” (*Freund/Freundin*) oraz „kolega”/„koleżanka” (*Kollege/Kollegin*).
- W porównaniu z Polską w Niemczech znacznie bardziej rozpowszechniona jest kultura wychodzenia na lunch poza budynek pracy, na przykład do kantyny. Najpopularniejszym daniem, które Niemcy zamawiają podczas przerwy jest Currywurst z frytkami. W Polsce króluje nadal kanapka jedzona przy biurku między wykonywaniem poszczególnych zadań.



„Stoliczku, nakryj się”, czyli o polsko- niemieckich spotkaniach przy stole

— — —

DE

 ***Na początku nas to dziwiło: biały obrus i suto zastawiony stół podczas służbowego spotkania? Kiedy przyjeżdżaliśmy z wizytą do polskich partnerów stół był zawsze odświętnie nakryty. Po jakimś czasie zrozumieliśmy, że biały obrus jest pewnym symbolem i ma dla gospodarzy duże znaczenie. Teraz, kiedy przyjeżdżają do nas, staramy się ugościć ich podobnie. Doceniają to, a my cieszymy się, że po kilkunastu latach współpracy nauczyliśmy się brać pod uwagę potrzeby partnerów.***

Obrus musi być...

Co tu się stało?



Niemiecki partner nie przywiązywał tak dużej wagi do nakrycia stołu, ani do serwowanych dań. Na obiad czasami zapraszał swoich gości do kantyny. Tak było szybciej i praktyczniej. Robocze spotkanie służy przede wszystkim omówieniu spraw merytorycznych, a nie wspólnemu, wystawnemu posiłkowi. To przejaw pragmatyzmu i dbałość o efektywne wykorzystanie czasu.

Z innej perspektywy



W odczuciu polskich partnerów, podejmowanie gości – czy to w relacjach towarzyskich, czy służbowych – wymaga odpowiedniej oprawy. Dłuższe spotkanie robocze powinno obejmować nie tylko obrady, ale i poczęstunek. Przy posiłku zaś, oprócz menu, ważne jest także to, jak prezentuje się stół. Biały obrus to wyraz szacunku dla gości i dbałości o relacje. Dziś to zdecydowanie rzadsza praktyka, ale dla niektórych wciąż ważna, szczególnie, kiedy przyjeżdża delegacja z zagranicy.

Pigulka wiedzy



Transakcje po partnersku

Amerykanin **Richard Gesteland** (ur. 1937) analizował i opisał style prowadzenia biznesu w różnych krajach, proponując podział między innymi na kultury **propartnerskie** i **protransakcyjne**.

W kulturach **propartnerskich** istotne jest wzajemne poznanie się, zbudowanie zaufania i dobrych relacji. Rozmowy, szczególnie na początku, często prowadzone są także na tematy ogólne. Przedstawiciele kultur **protransakcyjnych** zorientowani są raczej na cel i realizację zadania. W rozmowach szybko przechodzą do meritum.

Jak się dobrze zrozumieć?



Polska zaliczana jest do kultur umiarkowanie **propartnerskich**, natomiast Niemcy – do kultur umiarkowanie **protransakcyjnych**. Planując robocze spotkania, warto omówić i uwzględnić potrzeby oraz oczekiwania obu stron, aby uniknąć zaskoczenia czy rozczarowania. Wizje polsko-niemieckiego roboczego spotkania przy stole mogą być w skrajnym przypadku tak rozbieżne, jak w historii przywołanej na początku tekstu. Jedni nastawiają się na odświętny stół przykryty obrusem (niem. *Tischdecke*), inni – raczej na stół konferencyjny, na którym rozłożone będą dokumenty z głównymi тезami do dyskusji (niem. *Tischvorlage*).

Wnioski i wskazówki



- Przedstawiciele kultury **protransakcyjnej** może frustrować dyskusja na tematy nie związane bezpośrednio z celem spotkania, uznają ją bowiem

za marnowanie czasu. Osoba poruszająca takie pozornie poboczne wątki powinna otwarcie przedstawić intencje, jakie jej przyświecają. Zwiększy to wzajemne zrozumienie.

- W oczach osób, którym bliska jest kultura propartnerska, zachowanie przedstawicieli kultury protransakcyjnej może być odbierane jako wyraz oschłości i braku zainteresowania drugą stroną. Także w takiej sytuacji wzajemne zrozumienie zwiększy możliwie otwarta komunikacja o swoich potrzebach dotyczących współpracy.
- Warto zawczasu uzgodnić z partnerami, jaki charakter i formę ma planowane spotkanie, aby każda strona mogła się odpowiednio przygotować, a w jego trakcie – czuć się komfortowo.
- Wspólny posiłek może być równoprawnym elementem partnerskiej wizyty i dopełnieniem owocnych obrad. Ważne jednak, aby był dopasowany do konwencji samego spotkania. Ostentacyjnie wystawny stół może krępować gości, podobnie jak skąpy poczęstunek może być odebrany jako wyraz ochłodzenia relacji i obniżenia ich rangi.

To daje do myślenia!

***Rozmowy przy stole są zawsze
szkodliwe: przed posiłkiem
psują apetyt, po posiłku źle
wpływają na trawienie.***

Alessandro „Sandro” Pertini (1896–1990), włoski polityk
i dziennikarz, prezydent Włoch w latach 1978–1985

***Dla dobrej rozmowy przy stole
ważne jest nie tyle, co jest na stole,
ale to, kto zajmuje krzesła...***

Walter Matthau (1920–2000),
amerykański aktor, laureat Oscara



- Spotkanie przy polsko-niemieckim stole pozwala zaobserwować różne, charakterystyczne dla obu krajów zwyczaje i osobliwości:
 - W Polsce wciąż można trafić na serwetki układane w serwetnikach w dekoracyjnym kształcie wachlarza. Takie serwetki należy wyciągać, zaczynając od tej pośrodku. Inaczej mogą wypaść wszystkie.
 - Aplauz w Polsce zawsze wyraża się oklaskami. W Niemczech zastępuje je czasem pukanie w blat stołu palcami złożonymi w pięść. Ten gest może być także ekwiwalentem przywitania/pożegnania się z dużym gronem osób (zamiast podawania każdemu z osobna dłoni).
 - Na zdrowie!/*Zum Wohl!* (niem.) – pochodzący z Francji zwyczaj stukania się kieliszkami jest praktykowany w obu krajach, ale w Niemczech zwraca się uwagę, aby podczas toastu patrzeć sobie w oczy.
- W niemieckiej kulturze długą tradycję ma tzw. Stammtisch, tj. cykliczne, nieformalne spotkania grona stałych gości – np. osób, które łączy wspólne hobby lub po prostu grupy znajomych. Jednocześnie to także określenie

stołu, przy którym dane towarzystwo się gromadzi (zwykle dla niego zarezerwowanego).

- Sąsiedztwo Polski i Niemiec sprawia, że w tradycji kulinarnej obu krajów popularne są podobne produkty, np. ziemniaki, kapusta czy kielbasa. Co więcej, na listę regionalnych potraw Wielkopolski wpisany został spolonizowany „ajntopf” (niem. Eintopf), czyli sycące jednogarnkowe danie mięsno-warzywne¹⁸.

18

A. Kuś, *Co łączy niemiecką i polską kuchnię?*, Goethe-Institut w Polsce, www.goethe.de/ins/pl/pl/kul/ges/gen/22096382.html (dostęp: czerwiec 2022).



„Czym chata bogata...” – o podejmowaniu gości i wspólnym biesiadowaniu

— — —

DE

👉 *Byłam zaskoczona, jak dużo jedzenia jest na polskim weselu. Przeglądając menu, myślałam, że to lista dań do wyboru, a okazało się, że na stole pojawiło się wszystko, co było w karcie – co kilka godzin donoszono nowe potrawy. Nikt nie był w stanie tego wszystkiego zjeść. Czy to się nie marnuje?*

**Stoły uginają się
od potraw**

Co tu się stało?



Wystawność polskich przyjęć może budzić wśród osób z Niemiec zdziwienie, a nawet skrepowanie wynikające z poczucia przesady i wrażenia, że jedzenie jest marnowane. Według badań opinii publicznej¹⁹ 95% Niemców stara się ograniczać marnowanie żywności. Takie podejście jest zatem w niemieckim społeczeństwie powszechne i niezwykle istotne.

Z innej perspektywy



Polacy często uważani są przez obcokrajowców za osoby bardzo gościnne. Także w ocenie własnej Polaków gościnność wskazywana jest jako jedna z typowo polskich cech. Postawiło na nią najwięcej pytanych (63%) w sondażu przeprowadzonym w 2017 roku na zlecenie tygodnika „Polityka”²⁰. Z polskiego punktu widzenia, gości należy zaś podejmować zgodnie z przysłowiem: „Czym chata bogata, tym rada”. W odczuciu gospodarzy zaproponowanie skromnego posiłku (szczególnie na weselu), mogłoby być odebrane jako

¹⁹

Przeprowadzonych w 2020 r. na zlecenie firmy ALDI.

²⁰

www.polityka.pl/tygodnikpolityka/spoleczenstwo/1714316,1,sondaz-polityki-jak-polacy-postrzegaja-samych-siebie.read, dostęp: listopad 2022 r.

przejaw ich skąpstwa. Jedzenia nie może zabraknąć, a ewentualne nadwyżki zwykle rozdaje się gościom, aby zabrali je do domu.

Pigułka wiedzy



Zjesz coś?

Odmienne w Polsce i Niemczech podejście do kwestii podejmowania oraz częstowania gości dobrze ilustruje następująca sytuacja: osoba z Polski spytana w czasie wizyty w niemieckim domu czy chce coś zjeść, zwykle odpowie, że nie jest głodna (niezależnie od tego, czy to prawda). Gospodarz przyjmie taką odpowiedź za wiarygodną i zapewne nie zapyta ponownie, choć być może sobie przygotuje jedzenie. Gość niczego nie skomentuje, ale niewykluczone, że jego wyraz twarzy zdradzi zaskoczenie, a nawet irytację.

Przywołana sytuacja to z jednej strony przykład komunikacji nie wprost (s.86), a z drugiej – wielopoziomowej struktury ludzkich wypowiedzi, którą **Friedemann Schulz von Thun** opisał w swojej teorii znanej jako **model kwadratu komunikacyjnego** (s. 98).

Jak się dobrze zrozumieć?



W Polsce ważna jest mowa ciała (mimika, gestykulacja, intonacja itd.) oraz kontekst wypowiedzi. W Niemczech priorytet ma rzeczowość (kosztem pozostałych płaszczyzn kwadratu komunikacyjnego von Thuna).

Zdaniem ankietowanych

👉 *Polki i Polacy są bardzo gościnni i zawsze mają uśmiech na ustach.*

(Niemka, mieszkanka Brandenburgii)

☞ *Moje pierwsze skojarzenie z Polską? – Wspaniała gościnność.*

(Niemiec, mieszkaniec Brandenburgii)

☞ *Z Polski do Niemiec przeniosłabym lepsze wyżywienie na konferencjach, spotkaniach :).*

(Polka, mieszkanka woj. lubuskiego)

☞ *Nasza polska gościnność to głównie jedzenie i picie.*

(Polak, mieszkaniec woj. lubuskiego)

☞ *Gdy zapraszamy znajomych, zawsze kupuję za dużo rzeczy i pół dnia siedzę w kuchni. Moja żona powtarza, że przesadzam, bo w końcu spotykamy się, żeby wspólnie spędzić czas, a nie, żeby jeść. Kiedy goście już wychodzą, czuję ulgę i mogę odetchnąć.*

(Polak, mieszkaniec woj. lubuskiego)

Wnioski i wskazówki



- W relacjach z gośćmi z Polski warto ponawiać pytanie o poczęstunek („Zjesz coś?”, „Napijesz się kawy/herbaty?”, „Masz ochotę na dodatkę?” itd.) – ich pierwszą reakcją może być odmowa, wynikająca jednak głównie z kurtuazji i tak rozumianych zasad dobrego wychowania.
- Podobnym polskim rytuałem jest przeproszanie gospodarzy za sprawianie kłopotu i sygnalizowanie rychłego zakończenia wizyty, nawet, jeśli była ona umówiona. Niewykluczone, że polski gospodarz będzie się z kolei tłumaczył ze „skromnego poczęstunku”, choćby stół ugiął się od potraw. To swoisty ceremoniał związany z podejmowaniem gości.
- Sformułowanie „czuj się, jak u siebie w domu” traktowane jest w Niemczech dosłownie: jeśli gość jest głodny, w każdej chwili może wziąć sobie coś z lodówki. W Polsce podobne zachowanie wywoła zapewne zdziwienie gospodarzy, którzy inaczej postrzegają swoją rolę: „gość w dom, Bóg w dom” nakazuje zadbać o potrzeby przybyłych, a więc raczej ich obsługiwać i we wszystkim wyręczać.
- Jednocześnie jednak źle pojmowana gościnność może prowadzić w Polsce do przesadnych zachowań w myśl przysłowia „Zastaw się, a postaw się”. Polacy sami zresztą często oceniają taką postawę krytycznie, jak przejaw działania na pokaz.

- W przypadku proszonych przyjęć w Polsce to gospodarze zwykle dbają o zastawienie stołu, serwując swoje popisowe dania – nie należy ich krępować przynoszeniem własnych potraw, jeśli wprost nie wyrazili takiego życzenia. W Niemczech dość popularne są imprezy składkowe, z kolei w Polsce dotyczą one raczej młodszego pokolenia.
- W Polsce goście są zwykle wielokrotnie zachęcani do poczęstunku. W dobrym tonie jest skosztowanie wszystkich potraw i napojów przygotowanych przez gospodarzy. Jeśli gość nie gustuje w mocnych alkoholach wystarczy to wyjaśnić i odmówić lub po prostu symbolicznie zwilżyć usta.
- Zmiany trybu życia i pracy sprawiły, że w obu krajach niezapowiedziane wizyty nie są raczej mile widziane, choć w Polsce wciąż zdarzają się częściej, niż w Niemczech. Ponadto nad Wisłą panuje w tej kwestii przyzwolenie na większą spontaniczność, co umożliwia uzgadnianie terminów z niewielkim wyprzedzeniem („Jestem akurat w pobliżu – masz ochotę na spacer?”; „Musimy koniecznie umówić się na kawę! Może jutro?”).
- W Polsce zaproszenie na przyjęcie (szczególnie do domu gospodarzy) wypada przy najbliższej okazji odwzajemnić.
- Zarówno w Polsce, jak i w Niemczech, miłym gestem ze strony gościa będzie przyniesienie drobnego prezentu (np. butelki wina lub pudełka czekoladek) – przy czym w Polsce taki podarek najpewniej od razu trafi na stół, a w Niemczech może być potraktowany jako drobiazg na wyłączny użytek gospodarzy.
- Punktualność w przychodzeniu na przyjęcia może być rozumiana po obu stronach Odry nieco odmiennie – w Polsce wypada przybyć nawet kilka/kilkanaście minut po umówionej godzinie, aby umożliwić gospodarzom spokojne dokończenie przygotowań. W Niemczech od gości oczekuje się raczej przyjścia o wyznaczonej porze.
- Specyfiką Niemiec jest tak zwana kasa zaufania, wykorzystywana na przykład w małych hotelach bez obsługi gastronomicznej, często także w czasie szkoleń, gdy organizatorzy odpłatnie udostępniają napoje i przekąski. Wówczas każdy, kto z nich korzystał powinien wrzucić do „kasy” (np. skarbonki lub koszyka) kwotę odpowiadającą cenie spożytych produktów, a przy większych nominatach może wydać sobie resztę. Ostateczne rozliczenie bazuje zatem na zaufaniu do biesiadników.



- Polskie słowo „gość” oraz niemieckie *Gast* są ze sobą językowo spokrewnione i oba określały pierwotnie kogoś obcego, cudzoziemca. Z czasem znaczenie ewoluowało z „obcego przybysza” w stronę kogoś pożądanego, zaproszonego, kto przybywa w odwiedziny. Tę otwartość wobec „obcych”, wezwanie do ich życzliwego przyjęcia, wciąż podkreśla dziś w obu językach słowo „gościnność” (pol.: gość + inność; niem.: *Gastfreundschaft*, tj. *Gast* + *Freundschaft*, czyli przyjaźń/przyjacielskie podejście do gości).
- *Nowa Księga Przysłów Polskich* zawiera około stu przysłów i powiedzeń związanych z gościnnością.
- W 2010 roku (w Polsce w 2011 r.) kinową premierę miał niemiecko-polski film pt. *Weselna polka* (niem. *Hochzeitspolka*) w reżyserii Larsa Jessena. Jednym z motywów tej komedii jest wesele Friedera i Gosi, ukazane w krzywym zwierciadle i w sposób dość stereotypowy dla kultur obu krajów. W polskiej wersji filmu finałową piosenkę (po polsku!) wykonał popularny nad Wisłą niemiecki zespół Die Toten Hosen (wykorzystując własny szlagier z 1983 r. *Eisgekühlter Bommerlunder*, który w tłumaczeniu ukazał się jako *Zamrożona Wyborowa*).

Polecana literatura

- **Branka, Maja; Cieślikowska, Dominika (red):** *Edukacja Antydyskryminacyjna. Podręcznik trenerski*, Kraków (2010), Stowarzyszenie Willa Decjusza, publikacja dostępna online: www.nigdywiecej.org/docstation/com_docstation/62/antydiskryminacja.pdf
- **Brzezińska-Hubert, Marta; Kimmig, Michael; Olszowka, Marta; Piegat-Kaczmarczyk, Marta,** *Edukacja międzykulturowa. Pakiet Edukacyjny Pozaformalnej Akademii Jakości Projektu część 2*, Warszawa (2008), Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji (FRSE)
- **Czachur, Waldemar; Loew, Peter Oliver; Łada, Agnieszka,** *Dynamiki (nie) równowagi. Jak Polacy i Niemcy komunikują się ze sobą i komunikują o sobie*, Warszawa/Darmstadt (2020), Instytut Spraw Publicznych, Deutsches Polen-Institut, publikacja dostępna online: www.deutsches-polen-institut.de/dynamiki-nerownowagi
- **Garlacz-Sobczyk, Katarzyna,** *Zakłócenia w polsko-niemieckiej komunikacji biznesowej*, Sosnowiec (2013), praca doktorska dostępna online: rebus.us.edu.pl/handle/20.500.12128/5505
- **Hall, Edward T.,** *Poza kulturą*, Warszawa (1984, 2001), Wydawnictwo Naukowe PWN
- **Malchow, Erik; Wojciechowski, Krzysztof,** *Podręcznik polsko-niemieckiej komunikacji w administracji*, Berlin (2017), Instytut Wymiany Kulturowej i Naukowej, publikacja dostępna online: www.erikmalchow.de/administracja
- **Strona internetowa** www.hofstede-insights.com/compare-countries zawierająca narzędzie do porównywania wartości wymiarów kultury w poszczególnych krajach według teorii Geerta Hofstede
- **Strona internetowa** www.roznorodnosc.pnwm.org zawierająca artykuły, metody, materiały, słowniczki, checklisty dotyczące różnych aspektów międzykulturowości i różnorodności w polsko-niemieckiej wymianie młodzieży
- **Trompenaars, Fons; Hampden-Turner, Charles,** *Siedem wymiarów kultury: znaczenie różnic w działalności gospodarczej*, Kraków (2002), Oficyna Ekonomiczna
- **Wąsowska, Marta; Koppe, Malte; Müller, Ingrid,** *Niemieckie ABC*, Wyd. VIII poprawione, Warszawa/Poczdam (2022), Polsko-Niemiecka Współpraca Młodzieży (PNWM), publikacja dostępna online: www.pnwm.org/niemieckie-abc

Magdalena Zatylna

Od lat prywatnie i zawodowo wspieram komunikację i kontakty mieszkanki oraz mieszkańców z obu stron Odry. Pracuję w Polsko-Niemieckiej Współpracy Młodzieży, popularyzując realizację dwustronnych projektów i spotkań w oparciu o wartości edukacji międzykulturowej i edukacji na rzecz różnorodności. Jako trenerka i autorka publikacji wprowadzam do współpracy polsko-niemieckiej nowe impulsy i niestandardowe rozwiązania.

Dominik Mosiczuk

Ideę edukacji międzykulturowej realizuję w szerszej perspektywie: w działaniach polsko-niemieckich oraz wielostronnych, szczególnie z krajami Partnerstwa Wschodniego. Jako trener i koordynator projektów kładę szczególny akcent na język, komunikację, inkluzję i dialog pokoleń. Budowanie mostów między różnymi grupami społecznymi i kulturowymi to dla mnie zarówno pasja, jak i codzienna praca.

Simon Kopietzki

Jestem Ślązakiem, Europejczykiem o polsko-niemieckim życiorysie. Doświadczenie życia na pograniczu zebrałem w latach młodości, mieszkając na pograniczu niemiecko-francuskim, a następnie studiując, mieszkając i pracując w Ślubicach, na pograniczu polsko-niemieckim. Różnice międzykulturowe i życie na styku kultur ukształtowały moją osobowość, a doświadczenie i wiedzę w tym temacie przekazuję, prowadząc szkolenia z międzykulturowości.



Bledzew
blezew.pl



Bogdaniec
bogdaniec.pl



Cybinka
cybinka.pl



Deszczno
deszczno.pl



Dobiegniew
dobiegniew.pl



Drezdenko
drezdenko.pl



Gorzów Wielkopolski
gorzow.pl



Górzycza
gorzycza.pl



Kłodawa
kłodawa.pl



Kostrzyn nad Odrą
kostrzyn.pl



Krzeszyce
krzeszyce.pl



Lubiszyn
lubiszyn.pl



Lubniewice
lubniewice.pl



Międzyrzecz
miedzyrzecz.pl



Ośno Lubuskie
osno.pl



Powiat Gorzowski
powiatgorzowski.pl



Powiat Słubicki
powiatslubicki.pl



Powiat Sulęciński
powiatsulecinski.pl



Przytoczna
przytoczna.pl



Pszczew
pszczew.pl



Rzepin
rzepin.pl



Santok
santok.pl



Skwierzyna
skwierzyna.pl



Słonk
slonsk.pl



Słubice
slubice.pl



Stare Kurowo
starekurowo.pl



Strzelce Krajeńskie
strzelce.pl



Sulęcín
sulecin.pl



Trzciel
trzciel.pl



Witnica
witnica.pl



Zwierzyn
zwierzyn.pl



Amt Odervorland
amt-odervorland.de



Amt Seelow-Land
amt-seelow-land.de



**Deutscher Gewerkschaftsbund
(Berlin-Brandenburg)**
berlin-brandenburg.dgb.de



EUROPA-UNIVERSITÄT
VIADRINA
FRANKFURT (ODER)

Europa-Universität Viadrina
europa-uni.de



**Evangelischer Kirchenkreis
Oderland-Spree**
kirche-oderland-spree.de



**Handwerkskammer
Frankfurt (Oder) Region
Ostbrandenburg**
hwk-ff.de



**Industrie und Handelskam-
mer Ostbrandenburg**
ihk-ostbrandenburg.de



INVESTOR CENTER
OSTBRANDENBURG

We take care of your business.

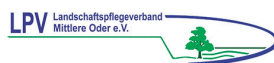
**Investor Center
Ostbrandenburg GmbH**
icob.de



**Landkreis Märkisch-
Oderland**
maerkisch-oderland.de



Landkreis Oder-Spree
landkreis-oder-spree.de



**Landschaftspflegeverband
Mittlere Oder e.V.**
mittlere-oder.de



**Messe und Veranstaltungen
GmbH Frankfurt (Oder)**
muv-ffo.de



Stadt Frankfurt (Oder)
frankfurt-oder.de



Stadt Seelow
seelow.de



**Vereinigung der
Unternehmerverbände in
Berlin und Brandenburg e.V.**
uvb-online.de



Stadtfeuerwehrverband
Frankfurt (Oder) e.V.

**Stadtfeuerwehrverband
Frankfurt (Oder)**
lfv-bb.de

Interkultureller Ratgeber für den deutsch- polnischen Alltag



Euroregion
PRO EUROPA VIADRINA

Interkultureller Ratgeber für den deutsch- polnischen Alltag



Euroregion
PRO EUROPA VIADRINA

Autor:innen:

Magdalena Zatylna, Dominik Mosiczuk, Simon Kopietzki

Beratung:

Armand Adamczyk, Piotr Boboryk, Julita Lewandowska,
Toralf Schiwietz, Krzysztof Szydłak

Übersetzung ins Deutsche:

Saskia Herklotz

Layout und Satz:

Tomasz Głowacki

Herausgeber:

Euroregion PRO EUROPA VIADRINA

**Stowarzyszenie Gmin Polskich
Euroregionu „Pro Europa Viadrina“**

ul. Władysława Łokietka 22

66-400 Gorzów Wlkp.

Tel.: +48 95 7358 447

Fax: +48 95 7358 461

info@euroregion-viadrina.pl

www.euroregion-viadrina.pl

Mittlere Oder e.V.

Holzmarkt 7

15230 Frankfurt (Oder)

Tel.: +49 335 66 594-0

Fax: +49 335 66 594-20

info@euroregion-viadrina.eu

www.euroregion-viadrina.de

Die vorliegende Publikation gibt ausschließlich die Meinung der Autor:innen wieder. Der Herausgeber und die Institutionen des Kooperationsprogramms übernehmen keine Verantwortung für den Inhalt.

ISBN 978-83-953494-2-3

Gorzów Wielkopolski 2023



Unia Europejska
Europejski Fundusz
Rozwoju Regionalnego
Europäische Union
Europäischer Fonds
für regionale Entwicklung



BB-PL
INTERREG V A
2014-2020

Redukować bariery – wspólnie wykorzystywać silne strony
Barrieren reduzieren – gemeinsame Stärken nutzen

Vorwort	5
Ziele und Aufbau des vorliegenden Buches	7

Die deutsch-polnische Grenzregion	10
„Wie man aussieht, so wird man angesehen“ – die gegenseitige Wahrnehmung von Deutschen und Polen	20
Import–Export in der deutsch-polnischen Grenzregion	28
Gibt es kulturelle Unterschiede zwischen Deutschland und Polen?	34
Einige Anmerkungen zur deutsch-polnischen interkulturellen Kommunikation	44

Deutsch-Polnische Geschichten. Einführung	50
1. Titulatur und Titelmanie – wie lautet die passende Anrede?	52
2. Hierarchie und Bürokratie oder besondere Arten von Macht	60
3. „Prinzipien sind dazu da, gebrochen zu werden“ – Umgang mit Regeln und Vorschriften	68
4. Nächstes Jahr zur selben Zeit – Planungshorizonte	74
5. Zwei Sichtweisen auf ein Projekt – Planung und Umsetzung deutsch-polnischer Vorhaben	82
6. (Un)verblümt – direkte und indirekte Kommunikation	92
7. Vorhang auf! – Spontan reden und trotzdem vorbereitet sein	98
8. Sprechen ohne zu verletzen – Feedback geben und Kritik annehmen	104
9. „Erst die Arbeit, dann das Vergnügen“ – die Trennung von Beruf und Privatleben	112
10. „Tischlein, deck dich“ – deutsch-polnische Begegnungen bei Tisch	120
11. „Was Küche und Kammer erfasst...“ – Empfänge und Gelage	126

Literaturempfehlungen	134
Über die Autor:innen	135

Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Leserinnen und Leser,
Sie halten den *Interkulturellen Ratgeber für den deutsch-polnischen Alltag* in den Händen. Was mögen wir an unseren Nachbar:innen? Was macht uns neugierig auf die Menschen im anderen Land? Diese und andere Fragen stellen sich viele von uns, die in der Verwaltung, im Bildungssystem oder in Nichtregierungsorganisationen mit den Nachbar:innen auf der anderen Seite von Oder und Neiße zusammentreffen.

Im Jahr 2023 feiert die Euroregion PRO EUROPA VIADRINA ihr dreißigjähriges Bestehen. Bereits 1993 haben Kommunalverwaltungen, wissenschaftliche Einrichtungen, Wirtschaft und Zivilgesellschaft auf polnischer und deutscher Seite nicht nur die Notwendigkeit, sondern auch den Nutzen und die Chancen einer gemeinsamen Institution gesehen, die die gegenseitigen Kontakte unterstützt.

Unsere Rolle wird wahrgenommen und geschätzt, unter anderem von der Europäischen Union. Seit Mitte der 1990er Jahre haben wir Förderprogramme für deutsch-polnische Projekte, Begegnungen und Veranstaltungen aufgelegt. Seitdem haben wir dank der EU-Mittel Tausende Projekte gefördert, an denen Hunderttausende Menschen teilgenommen haben. Wir haben den Status einer Zentralstelle des Deutsch-Polnischen Jugendwerks erhalten, uns an der Arbeit der Begleitausschüsse von Kooperationsprogrammen zwischen Brandenburg und Polen beteiligt, unsere Expertise in die Deutsch-Polnische Regierungskommission für Regionale und Grenznahe Zusammenarbeit und andere Gremien eingebracht.

Aus diesen Tausenden Projekten, aus unserer eigenen dreißigjährigen Erfahrung wie auch aus den Erfahrungen unserer Partner erwuchs die Überzeugung von der Notwendigkeit, die Menschen und Institutionen zu unterstützen, die Tag für Tag in der Grenzregion zusammenarbeiten. Daher haben die Euroregionen PRO EUROPA VIADRINA und Spree-Neiße-Bober gemeinsam das Projekt DIALOG ins Leben gerufen und anschließend das Folgeprojekt DIALOG 2.0 – kofinanziert jeweils von der Europäischen Union im Rahmen des Programms INTERREG VA.

Unser Ziel war und ist es, Wissen und Kompetenzen von Bürger:innen und Multiplikator:innen zu steigern, die in grenzüberschreitend agierenden

Institutionen in allen gesellschaftlichen Bereichen aktiv sind. Dazu haben wir ein vielfältiges Schulungs- und Workshop-Angebot für unterschiedliche Zielgruppen entwickelt.

Neben Unterstützung und Qualifizierung braucht es aber auch Wertschätzung. Daher wollen wir uns bedanken: bei den Lehrkräften, Beamt:innen, Ehrenamtler:innen und Projektorganisator:innen – bei allen Menschen aus Deutschland und Polen, denen die grenzüberschreitende Zusammenarbeit am Herzen liegt und die mit ihrem Engagement den Einwohner:innen und Besucher:innen der Grenzregion Austausch und Begegnung ermöglichen. Auf die Kontakte mit den Nachbar:innen jenseits von Oder und Neiße – seien sie nun dienstlich oder privat – wollten wir mit der vorliegenden Publikation einen neuen, anderen Blick werfen und eine Art „interkulturellen Reiseführer“ schaffen, damit wir uns besser verstehen und in Zukunft noch erfolgreicher zusammenzuarbeiten. Ist uns das gelungen? Das müssen Sie nach der Lektüre selbst entscheiden – wir wünschen Ihnen ein angenehmes Lesevergnügen!

Rainer Schinkel

Vorsitzender

Mittlere Oder e.V.

Jacek Wójcicki

Vorstandsvorsitzender

Stowarzyszenie Gmin

Polskich Euroregionu

„Pro Europa Viadrina“

Toralf Schiwietz

Geschäftsführer

Mittlere Oder e.V.

Krzysztof Szydlak

Geschäftsführer

Stowarzyszenie Gmin

Polskich Euroregionu

„Pro Europa Viadrina“

Ziele und Aufbau des vorliegenden Buches

Die vorliegende Publikation zur Zusammenarbeit und interkulturellen Kommunikation in der deutsch-polnischen Grenzregion beruht auf den gesammelten Erfahrungen von Menschen, die hier leben und tagtäglich privat oder beruflich mit den Nachbar:innen auf der anderen Seite der Oder in Kontakt stehen.

So nahe an der Grenze bieten sich viele Möglichkeiten zur Zusammenarbeit, es entstehen berufliche Netzwerke, aber auch Freundschaften und familiäre Beziehungen. Ohne Zweifel begünstigt dieser Umstand die Annäherung ans Nachbarland, weil Gemeinsamkeiten sichtbar werden, zugleich aber treten auch die Unterschiede deutlicher hervor.

Über eben diese Unterschiede und Gemeinsamkeiten haben wir mit den Teilnehmenden von zehn Workshops zur interkulturellen Bildung im deutsch-polnischen Kontext gesprochen, die zwischen Oktober 2021 und Oktober 2022 auf beiden Seiten der Oder stattgefunden haben. Bei diesen Workshops haben wir häufig auftretende, geradezu typische Situationen identifiziert, in denen es zwischen Deutschen und Pol:innen immer wieder zu interkulturellen Missverständnissen kommen kann.

Eine zusätzliche Informationsquelle bilden die Ergebnisse einer Befragung von 150 deutschen und polnischen Einwohner:innen der Grenzregion sowie vertiefende Interviews mit ausgewählten Personen aus dieser Gruppe. Natürlich können die von uns beschriebenen Situationen das weite Feld der interkulturellen Beziehungen zwischen Deutschland und Polen nicht vollständig abbilden. So ist die vorliegende Publikation auch keine wissenschaftliche, sondern stellt vielmehr eine Erfahrungssammlung dar, ergänzt um Beobachtungen und Einschätzungen der Verfasser:innen. Die Kommentare der Autor:innen sind dabei als subjektive Bewertungen der beschriebenen Situationen zu verstehen. Uns ist bewusst, dass derartige Einordnungen nicht gänzlich frei von Verallgemeinerungen sein können,

die in der Auseinandersetzung mit einem so komplexen Thema wie den deutsch-polnischen interkulturellen Beziehungen ohnehin kaum zu vermeiden sind.

Die vorliegende Publikation gliedert sich in zwei Teile. Der erste stellt den Kontext der deutsch-polnischen Beziehungen vor, dazu ausgewählte Phänomene und Begriffe aus der interkulturellen und diversitätsbewussten Bildungsarbeit. Dies soll Horizonte erweitern und Reflexionsräume eröffnen. Den zweiten Teil bilden beispielhafte interkulturelle Erfahrungen von Aktiven aus der deutsch-polnischen Grenzregion.

Wir hoffen also, dass für jeden etwas dabei ist, dass die vorgestellten Beispiele anschlussfähig für unterschiedliche Perspektiven und Erfahrungshintergründe sind und das interkulturelle Bewusstsein im täglichen Kontakt mit der anderen Kultur erweitern.

Wir laden zur vertieften Auseinandersetzung mit Gemeinsamkeiten und Unterschieden im direkten Kulturkontakt ein und zugleich zu einem kritischen Blick auf die von uns beschriebenen Episoden.

Manche dürften gut bekannt sein, andere Verwunderung auslösen und dadurch helfen, Situationen besser einordnen zu können, die bisher zu Missverständnissen geführt haben.

Wir wünschen eine inspirierende Lektüre und gelungene Zusammenarbeit in deutsch-polnischen Teams!

Die Autor:innen

Die deutsch- polnische Grenzregion



Geographisch ist die deutsch-polnische Grenzregion nicht eindeutig definiert. In der vorliegenden Publikation konzentrieren wir uns auf die drei polnischen Wojewodschaften Westpommern (zachodniopomorskie), Lebus (lubuskie) und Niederschlesien (dolnośląskie) sowie auf die drei deutschen Bundesländer Mecklenburg-Vorpommern, Brandenburg und Sachsen. In diesem Gebiet lebten im Jahr 2020 insgesamt 13,7 Mio. Menschen, 60% von ihnen in Deutschland.¹ Auf beiden Seiten der Grenze sind Frauen dabei jeweils leicht in der Überzahl.

Abgesehen vom südlichen Teil (Sachsen und Niederschlesien) handelt es sich um eine mit weniger als 100 Personen pro Quadratkilometer eher dünn besiedelte Gegend. So ist etwa die Hälfte der Wojewodschaft Lebus von Wäldern bedeckt, ein Drittel der Fläche Brandenburgs bilden Waldgebiete und Gewässer. Unmittelbar entlang des Grenzverlaufs finden sich nur wenige größere Städte mit über 40.000 Einwohnern – auf polnischer Seite sind das beispielsweise Swinemünde (Świnoujście), Stettin (Szczecin), Stargard (Stargard), Landsberg an der Warthe (Gorzów Wielkopolski), Grünberg (Zielona Góra) und Hirschberg (Jelenia Góra), in Deutschland unter anderem Greifswald, Neubrandenburg, Frankfurt (Oder), Cottbus und Görlitz.

Welche Bezeichnung ist für dich am treffendsten?²

Antworten von Personen, die auf der polnischen Seite der Grenze leben

ich bin Pole:Polin	56,3%
ich bin Einwohner:in des grenznahen Raumes	10,9%
ich bin Europäer:in	18,8%
ich bin Einwohner:in der Wojewodschaft Lebus	14%

- 1 E. Adamska, I. Goździcka: *Pogranicze polsko-niemieckie w liczbach w 2020 r. (Polish-German Borderland in Figures 2020)*, hg. von: Urząd Statystyczny w Zielonej Górze, Mai 2022 (die Publikation ist abrufbar auf der Webseite zielonagora.stat.gov.pl, Zugriff im November 2022).
- 2 Datengrundlage für dieses und die folgenden Diagramme ist eine Umfrage unter Einwohner:innen der deutsch-polnischen Grenzregion im Rahmen der Vorarbeiten für diese Publikation. Die Antwortoption „Einwohner:in der Wojewodschaft Lebus“ bzw. „Brandenburger:in“ resultiert aus dem Umstand, dass die Umfrage auf dem Gebiet der Euroregion PRO EUROPA VIADRINA durchgeführt wurde. Die Befragten konnten jeweils nur eine Antwort auswählen.

Antworten von Personen, die auf der deutschen Seite der Grenze leben

ich bin Deutsche:r	29,3%
ich bin Einwohner:in des grenznahen Raumes	14,6%
ich bin Europäer:in	41,5%
ich bin Brandenburger:in	14,6%

Im Vergleich zum Jahr 2010 ist die Gesamteinwohnerzahl im grenznahen Raum gesunken. Von einem deutlichen Bevölkerungsrückgang um rund 2,5 % sind vor allem Mecklenburg-Vorpommern und Sachsen betroffen, in geringerem Ausmaß die Wojewodschaft Lebus. In allen zur Grenzregion gehörenden Bundesländern und Wojewodschaften sind sinkende Geburtenraten, eine zunehmende Überalterung der Bevölkerung sowie eine wachsende Zahl von Menschen im nicht erwerbsfähigem Alter zu konstatieren. Im Jahr 2020 betrug der Altersmedian der Bevölkerung auf deutscher Seite fast 50 Jahre, auf polnischer Seite knapp 42 Jahre.

In der gesamten Grenzregion verfügen mindestens 27 % der Erwerbstätigen über einen höheren Bildungsabschluss. Außer in Brandenburg ist ihr Anteil in allen Bundesländern und Wojewodschaften seit 2010 gestiegen. Das gleiche gilt für den Anteil der Erwerbstätigen an der Gesamtbevölkerung, der sich im Jahr 2020 zwischen 52,3 % in Westpommern und 57,2 % in Brandenburg bewegte. Dabei sind Männer häufiger erwerbstätig als Frauen. In der Wojewodschaft Lebus ist die Zahl der Personen, die auf der anderen Seite der Grenze arbeiten, seit 2010 gestiegen und beträgt nun 4,8 %. Wie der Eurostat-Report 2019³ zeigt, bilden die rund 125.000 in Deutschland tätigen Pol:innen die größte Gruppe transnationaler Arbeitskräfte in der gesamten Europäischen Union (als transnationale Arbeitskräfte werden Menschen bezeichnet, die im eigenen Heimatland wohnen und im Nachbarland arbeiten). Die polnische Grenzregion zeichnet sich zudem durch einen hohen Anteil von Selbstständigen aus. Im Jahr 2020 waren dies in der Wojewodschaft Lebus beispielsweise 15,6 %, verglichen mit lediglich 8,2 % in Brandenburg.

Zugleich wächst in Polen das Bruttoinlandsprodukt pro Kopf stärker als in Deutschland. Umgerechnet in Euro ist diese Zahl jedoch immer noch zweieinhalb bis dreimal niedriger als in den ostdeutschen Bundesländern.

3

People on the move. Statistics on mobility in Europe, ec.europa.eu/eurostat/cache/digpub/eumove_2019/bloc-2c.html?lang=en (Zugriff im November 2022).



Die deutsch-polnische Grenzregion

Deutschland

Polen

Mecklenburg-
Vorpommern

Zachodniopomorskie

Berlin

Brandenburg

Lubuskie

Sachsen

Dolnośląskie

Tschechien

Die Landgrenze zwischen Deutschland und Polen ist etwa 467 Kilometer lang. Innerhalb des Schengen-Raums ist sie formal eine Grenze „ohne Grenzen“.

Freilich führt der Grenzverlauf entlang der Oder und der Lausitzer Neiße dazu, dass die Bewohner:innen an beiden Ufern jeweils einen erschwer-
ten Zugang zur anderen Seite haben. Auf die Häufigkeit und Intensität der
grenzüberschreitenden Kontakte haben nicht zuletzt auch der Zustand der
Verkehrsinfrastruktur (Straßen- und Schienenverkehr) sowie das Angebot
im Öffentlichen Personennahverkehr Einfluss. Glücklicherweise nimmt
mit der Modernisierung und dem Ausbau der Eisenbahnstrecken die Zahl
der grenzüberschreitenden Zugverbindungen kontinuierlich zu. So wurde
während der Arbeiten zu diesem Buch die Eisenbahnbrücke in Küstrin an
der Oder (Kostrzyn nad Odrą), Teil der historischen Ostbahn (aktuell auf
polnischer Seite die Linie 203) modernisiert. Von allen grenzüberschreiten-
den Verbindungen zwischen Lebus und Brandenburg ist dies der Strecken-
abschnitt mit dem höchsten Fahrgästaufkommen.

Unsere Umfrage ergab

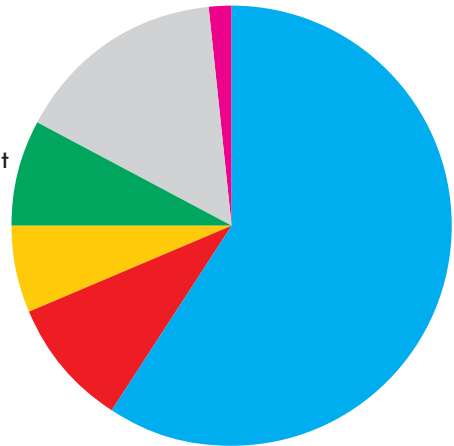
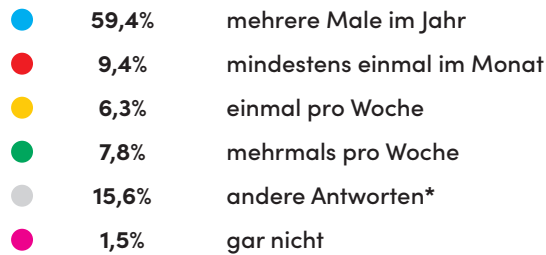
👉 *Für mich ist nicht wichtig, welche Staatsbürgerschaft
jemand hat, sondern nur, was er für ein Mensch ist.
Polen und Deutsche sind sich näher, als sie denken.
(Polin, wohnhaft in Lebus)*

👉 *Ich finde, dass die Polen unsere Gemeinschaft hier an der
Grenze bereichern. (Deutsche, wohnhaft in Brandenburg)*

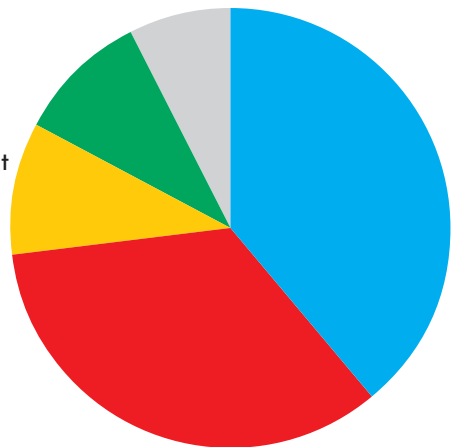
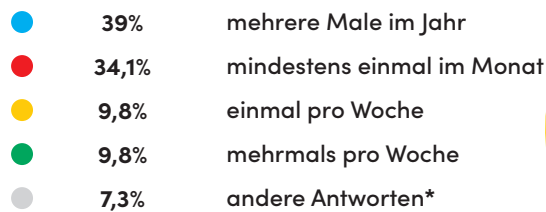
Typisch für die deutsch-polnische Grenzregion sind auch die geteilten Städ-
te entlang Oder und Neiße. Dazu gehören Frankfurt (Oder) und Słubice,
die sich als „europäische Doppelstadt“ bezeichnen, Heringsdorf und
Świnoujście, Guben und Gubin sowie die Doppelstadt Görlitz und Zgorzelec.
Dort, wo die Einwohner:innen beider Länder im wahrsten Sinne des Wortes
nur wenige Schritte trennen und Brücken die polnischen und deutschen
Städte verbinden, sind die gegenseitigen Kontakte zumeist regelmäßig und
lebhaft. Das bestätigen auch die für die vorliegende Publikation durchge-
führten Umfragen: Auf der anderen Seite der Grenze, also im Grunde in der
Nachbarschaft, sind die Befragten teilweise sogar mehrmals in der Woche,
und das sowohl aus dienstlichen wie auch aus privaten Gründen (Einkäufe,
Dienstleistungen, Besuche bei Familie und Freunden, Kultur, Tourismus, etc.).

Wie oft bist du auf der anderen Seite der Oder?⁴

Antworten von Personen, die auf der polnischen Seite der Grenze leben



Antworten von Personen, die auf der deutschen Seite der Grenze leben



* z.B. „eher selten“, „ich lebe in Deutschland und in Polen“, „so oft es nötig ist“, „selten“, „täglich“

Eine große Gruppe, die die Grenze sogar täglich überquert, sind Kinder und Jugendliche, die auf der anderen Seite der Oder zur Schule gehen. Jedoch handelt es sich hierbei ganz überwiegend um polnische Schüler:innen, die grenznahe Schulen in Deutschland besuchen. Zugleich gibt es auf allen Stufen des Bildungssystems grenzüberschreitende Initiativen zur Vermittlung der Nachbarsprache – vom Kindergarten bzw. der Vorschule⁵, über

⁴ Siehe Fußnote 2

⁵ Sächsische Landesstelle für frühe nachbarsprachliche Bildung (LaNa), www.nachbarsprachen-sachsen.eu

Grund- und weiterführende Schulen⁶ bis hin zu Hochschulen und Universitäten. Im Mai 2022 unterzeichneten die Leitungen der Universität Greifswald und der Universität Szczecin ein Abkommen zur Einrichtung eines binationalen Double-Degree-Studiengangs „Lehramt Deutsch-Polnisch binational“.⁷ Auch das Collegium Polonicum in Słubice, eine gemeinsame wissenschaftliche Einrichtung der Adam-Mickiewicz-Universität Poznań und der Europa-Universität Viadrina in Frankfurt (Oder), ist ein Beispiel für grenzüberschreitende Kooperationen auf Hochschulebene.

Für die Förderung zwischenmenschlicher Kontakte im Alltag zwischen Deutschland und Polen engagieren sich zudem Kommunalverwaltungen und zivilgesellschaftliche Organisationen in vielfältigen transnationalen Initiativen. Ein Beispiel sind die Euroregionen entlang von Oder und Neiße: Pomerania, PRO EUROPA VIADRINA, Spree-Neiße-Bober und Neisse-Nisa-Nysa. Sie setzen, auch im Rahmen von Kooperationsprogrammen, grenzüberschreitende Investitionen und deutsch-polnische Projekte um. In den einzelnen Bundesländern und Wojewodschaften sind das jeweils: das Kooperationsprogramm Interreg VI A Mecklenburg-Vorpommern/Brandenburg/Polen 2021–2027, das Kooperationsprogramm INTERREG VI A Brandenburg-Polen 2021–2027 (ab 2023) sowie das Programm INTERREG Polen-Sachsen. Mit den Fördermitteln dieser und der Vorgängerprogramme haben die Euroregionen Tausende Projekte gefördert, an denen insgesamt mehrere Millionen Menschen teilgenommen haben.

Die deutsch-polnische Grenzregion lässt sich als ein Gebiet an der Grenze zwischen beiden Staaten beschreiben, aber auch als Kontaktraum unterschiedlicher gesellschaftlicher und kultureller Phänomene, die für die beiden Länder jeweils charakteristisch sind.

Unsere Umfrage ergab

👉 *Ich bin ein typischer Betweeneer – zu polnisch, um Deutsche zu sein, und zu deutsch, um Polin zu sein.*

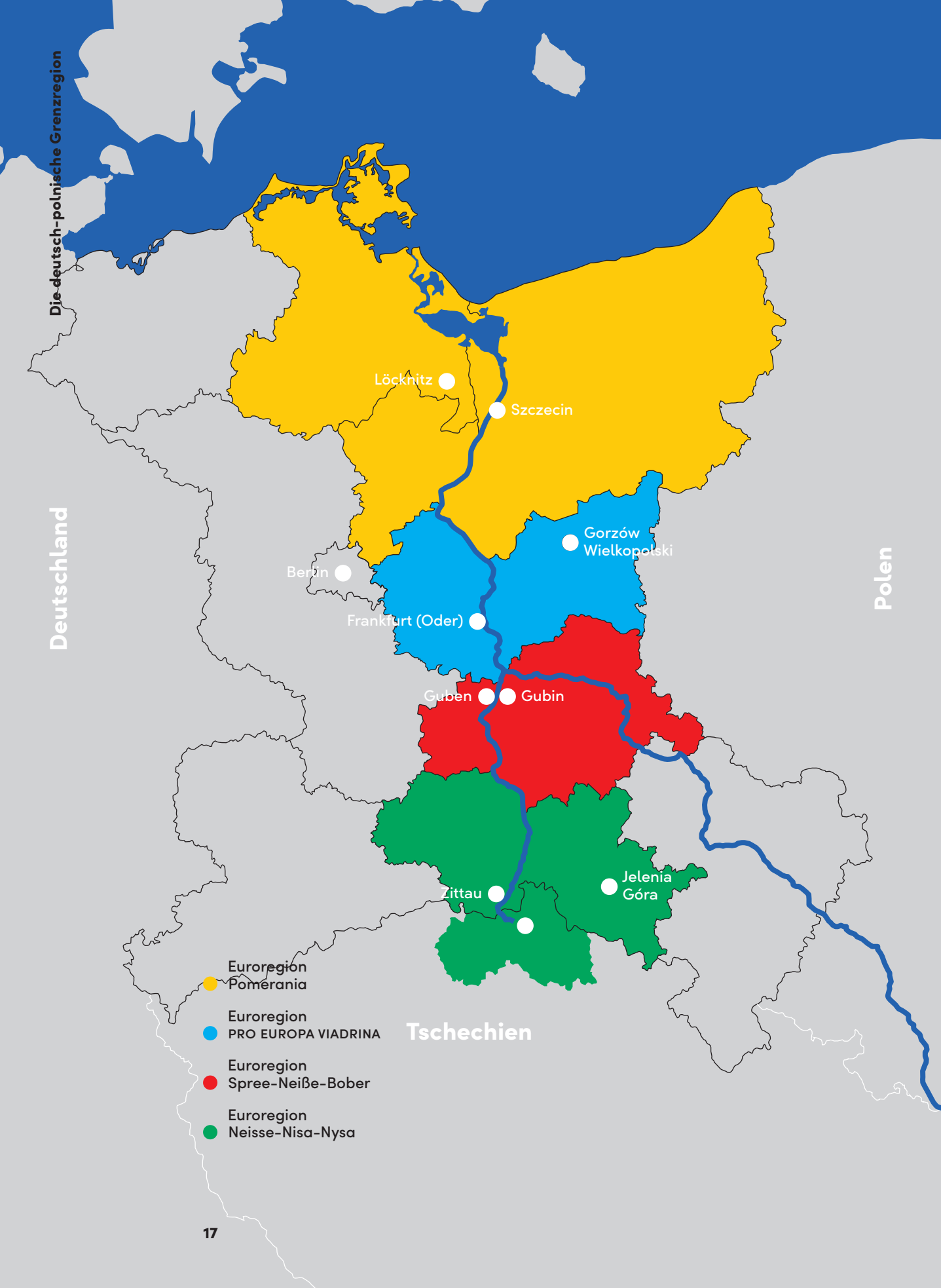
(Einwohnerin Berlins, die zweisprachig aufgewachsen ist)

6

Projektbeispiel: „Nachbarspracherwerb von der Kita bis zum Schulabschluss – gemeinsam leben und lernen in der Euroregion Pomerania“ (polnischliegtnahe.de)

7

www.slawistik.uni-greifswald.de/studium/lehramt-deutsch-polnisch-binational-double-degree (Zugriff im November 2022).



👉 Ich glaube, meine Familie und ich hätten keine Probleme, uns an das Leben in Polen zu gewöhnen. Die Sprache stellt keine Barriere dar, denn wir lernen jeden Tag Deutsch und Polnisch gleichermaßen. Wir sind eine Familie mit polnischen und deutschen Wurzeln. (Polin, wohnhaft in Brandenburg)

Insofern lässt sich die These aufstellen, dass die räumliche Nähe und die Intensität der Kontakte zwischen Menschen beiderseits der Grenze die Vermischung und gegenseitige Durchdringung dieser Phänomene fördern, was im Ergebnis zur Entstehung eines spezifischen, grenzüberschreitenden transkulturellen Raumes führt. Dabei kommen typisch deutsche ebenso wie typisch polnische Elemente zum Tragen. Beide Seiten beobachten sich gegenseitig, machen Erfahrungen in Alltagssituationen und bereichern sich wechselseitig.

**„Wie man aus-
sieht, so wird
man angesehen“
– die gegenseitige
Wahrnehmung
von Deutschen
und Polen**

— — —

Das Sprichwort in der Kapitelüberschrift gibt es ganz ähnlich auch im Polnischen („Jak Cię widzą, tak Cię piszą“ – im Deutschen zuweilen auch als „Kleider machen Leute“ wiedergegeben). Es verdeutlicht, dass Menschen oft nach ihrem Aussehen und Verhalten beurteilt werden, nicht selten auf der Grundlage eines ersten, zwangsläufig nur oberflächlichen Eindrucks. Eine solche Einschätzung kann jedoch **Stereotype** (siehe S. 35), verstärken und sich damit entscheidend auf die weitere Entwicklung der Bekanntschaft auswirken – nämlich entweder dazu anregen, den Kontakt auszubauen und die Beziehung zu vertiefen, oder ganz im Gegenteil davon abhalten, das Eis zu brechen und das Gegenüber näher kennenzulernen. Bevor wir uns jedoch eingehender mit verschiedenen deutsch-polnischen interkulturellen Erfahrungen und Geschichten befassen, wollen wir uns zunächst einmal die jeweils vorherrschenden Einstellungen von Pol:innen gegenüber Deutschen und Deutschen gegenüber Pol:innen genauer anschauen. Darüber gibt das Deutsch-Polnische Barometer regelmäßig Auskunft.⁸

Im Jahr 2022 äußerten 50 % der befragten Pol:innen Sympathie für die Deutschen, und 43 % der Deutschen Sympathie für Pol:innen. Im Vergleich zu den Ergebnissen aus dem Jahr 2020 ist auf polnischer Seite eine Zunahme, auf deutscher Seite dagegen ein Rückgang positiver Einstellungen festzustellen (entsprechend von 42 % und 55 %). Mit einem Mittelwert von rund 50 % verläuft die positive Einstellung von Pol:innen Deutschen gegenüber seit mindestens zehn Jahren auf einem gleichbleibend hohen Niveau, während umgekehrt die positiven Einstellungen Deutscher gegenüber Pol:innen eine deutlich zunehmende Tendenz aufweisen (bis zum Jahr 2020 betrug sie durchschnittlich nur 27 %).

Gleichbleibend hoch ist auch die Akzeptanz für Pol:innen bzw. Deutsche in unterschiedlichen gesellschaftlichen Rollen⁹, auf deutscher Seite sogar noch höher als auf polnischer. Zwischen 71 % und 87 % der Befragten würden eine Person

8

J. Kucharczyk, A. Łada-Konefał, *Deutsche und Polen – zwischen Nähe und Fremdheit. Deutsch-Polnisches Barometer 2022*, Instytut Spraw Publicznych, Deutsches Polen-Institut, Warschau – Darmstadt 2022. Die Publikation ist online abrufbar unter www.deutsches-polen-institut.de/publikationen/einzelveroeffentlichungen/deutsche-und-polen-zwischen-naehe-und-fremdheit-deutsch-polnisches-barometer-2022 (Zugriff im November 2022).

9

Ebd.

aus dem Nachbarland als Einwohner:in, Nachbar:in, Arbeitskolleg:in, Mitarbeiter:in, unmittelbare:n Vorgesetzte:n, Firmenchef:in, Ratsmitglied, Freund:in oder Familienmitglied (Schwiegersohn, Schwiegertochter) akzeptieren.

Auch wir haben Einwohner:innen der Grenzregion nach der gegenseitigen Wahrnehmung von Deutschen und Pol:innen befragt. Hier stellen wir ausgewählte Antworten vor:

*Antworten von Personen
aus Deutschland*

Was denkst du über Polinnen und Polen?

Nette Menschen.

Wir sind alle Europäer.

Pessimistisch, aber lieb.

Wie in Deutschland gibt es solche und solche.

Wie überall gibt es solche und solche. Jedoch steckt in den Polen ein gigantisches Potential, das sie noch erkennen müssen. Sie sollten selbstbewusster auftreten und sich nicht als Europäer 2. Klasse sehen. Viele Menschen haben enorme Komplexe und erkennen ihre phantastischen Fähigkeiten nicht.

Zu konservativ.

Familienorientiert, kinderlieb, etwas konservativ.

Polen sind für mich selbstbewusste Macher.

Frohsinn.

Nicht viel anders als die Deutschen.

Ich mag sie!

Sie sind mir näher als die Westdeutschen. Mutige Menschen mit Nationalstolz, humorvoll.

Ich habe Freunde in Polen. Ich finde nicht, dass wir uns groß unterscheiden. Da gibt es in Deutschland teilweise größere Unterschiede.

Sind genauso wie ich und andere Menschen, die in Europa leben.

Unternehmungslustig, fleißig, lebensfroh.

Aufgeschlossen, engagiert.

Nett, wenn es ihnen passt, sonst verschlossen und eher ablehnend.

Man muss unterscheiden, ob sie in der Stadt oder auf dem Land leben.

Sie sind oft stolz auf sich und das können sie auch [sein].

Immer gut gekleidet, sehr kommunikativ und offen, klare Regeln.

Antworten von Personen aus Polen

Was denkst du über die Deutschen?

Sie sind sehr nett und freundlich. Hilfsbereit.

Verschlossen im familiären Bereich.

**Beim näheren
Kennenlernen
erweisen sie sich
als gute Freunde.**

**In Beziehungen
eher kühl.**

**Sie sind sachlich, sie
nehmen kein Blatt
vor den Mund.**

**Sie sind nett, in
zwischenmenschlichen
Beziehungen
unterscheiden sie
sich von den Polen.**

**Ich behandle sie
neutral. Für mich
macht es keinen
Unterschied, ob einer
Pole oder Deutscher
ist, sondern nur, was
er für ein Mensch ist.**

**Sie sind so, wie wir
auch – unterschiedlich.**

**Ich bewundere sie für
ihren Fleiß, ihre Prinzipien-
entreue und ihr Streben
nach Entwicklung. Sie
sind sehr anspruchsvoll,
in jeder Hinsicht – al-
les muss auf höchstem
Niveau sein. Meine Be-
kannten sind intelligente,
gut ausgebildete und
weltoffene Menschen.
Leider hatte ich aber
auch schon mit Personen
zu tun, die mich auf-
grund ihrer gesellschaft-
lichen Stellung und
ihres Wohlstands sowie
aufgrund des wirtschaft-
lichen Entwicklungs-
stands in Deutschland
haben fühlen lassen,
dass die Einwohner
der postkommunisti-
schen Staaten Europä-
er zweiter Klasse sind.**

**Organisiert,
rechtschaffen,
ordentlich.**

Ich habe viele Freunde auf der anderen Seite der Oder, die ich sehr schätze. Unangemessenes Verhalten gegenüber meiner Person habe ich noch nicht erlebt. Ich finde, mit den Einwohnern Deutschlands sollten wir engere Kontakte pflegen.

Ein interessanter Nachbar Polens: organisiert, starke Persönlichkeiten, außergewöhnlich tolerant.

Ich sehe viele Ähnlichkeiten zu den Polen.

Praktisch veranlagt. Gut organisiert.

Sie sind praktisch veranlagt.

Sie sind genauso wie wir.

Sie sind stärker individualistisch erzogen als die Polen, was manchmal die Kommunikation erschwert. Aber grundsätzlich ganz normale Menschen.

Dasselbe wie über andere Nationen auch – man muss allen die Chance geben, sich kennenzulernen.

Nett, freundlich, aber wenig flexibel und spontan.

Man kann viel von ihnen lernen.

Diese Aussagen untermauern die Tendenz der statistischen Angaben. Pol:innen und Deutsche haben jeweils eine positive Einstellung zueinander, in den Nachbar:innen von jenseits der Oder erkennen sie viele positive Eigenschaften. Negative Rückmeldungen waren in unserer Umfrage Einzelfälle – zugleich vermied ein Teil der Befragten jedoch eindeutige, bewertende Aussagen und betonte stattdessen, alle Menschen seien unterschiedlich. Eine solche Meinung muss keinesfalls eine Ausflucht sein, um keinen klaren Standpunkt beziehen zu müssen, sondern geht womöglich auf die umfangreichen interkulturellen Erfahrungen und Kompetenzen der Einwohner:innen der Grenzregion zurück.

Import–Export in der deutsch- polnischen Grenzregion

In der Regel beobachten sich die Gesellschaften benachbarter Länder gegenseitig und haben eine Meinung voneinander, selbst wenn diese nicht auf persönlichen Erfahrungen beruht. Auch Deutsche und Pol:innen wissen in aller Regel, was sie am eigenen Land und seiner Kultur schätzen, und was sie gerne von den Nachbar:innen übernehmen würden. Die Wörter „Import“ und „Export“ verweisen zuallererst auf den grenzüberschreitenden Handel mit Waren und Dienstleistungen. Aber was wäre, wenn man auch mit grundlegenden Wertvorstellungen, inspirierenden Lebensstilen und bewährten institutionellen Lösungen handeln könnte?

Die Wahrnehmung des eigenen Heimatlandes und der Vergleich mit dem Nachbarland ist häufig Thema von Meinungsumfragen. Im deutsch-polnischen Kontext werden diese Einstellungen seit Jahren gemeinsam vom Instytut Spraw Publicznych (Institut für öffentliche Angelegenheiten), dem Deutschen Polen-Institut, der Konrad-Adenauer-Stiftung und der Stiftung für Deutsch-Polnische Zusammenarbeit erhoben und als „Deutsch-Polnisches Barometer“ veröffentlicht.¹⁰

Im Jahr 2020 beurteilten die Pol:innen insbesondere die stabile Entwicklung der deutschen Wirtschaft (62 % Zustimmung), die Arbeitsorganisation in Deutschland (60 % Zustimmung), die Einhaltung der Bürgerrechte (52 % Zustimmung) sowie die Attraktivität Deutschlands als Reiseziel (50 % Zustimmung) positiv.

Die Attraktivität für Tourist:innen war zugleich die Frage mit dem höchsten Zustimmungswert (69 %), wenn Pol:innen nach der Einschätzung ihres eigenen Landes befragt wurden.

Auf die Frage nach der Wirtschaftsentwicklung, der Arbeitsorganisation und der Einhaltung der Bürgerrechte wurde überwiegend die Antwort "stimme weder zu, noch lehne ich ab" gewählt (jeweils 41%, 42% und 33% der Antworten). Auf die Frage nach ihrer Einschätzung Polens nannten auch die Deutschen am häufigsten die Attraktivität als Reiseziel (50 % Zustimmung). Weniger eindeutig war die Bewertung der Wirtschaftslage in Polen. 37 % der Befragten

¹⁰

www.deutsch-polnisches-barometer.de (Zugriff im November 2022).

gaben an, die Wirtschaft entwickle sich gut, 34 % wollten sich nicht festlegen. Die Antworten auf die weiteren Fragen (demokratisches Regierungssystem, Einhaltung der Bürgerrechte) verteilten sich ähnlich und bewegten sich jeweils auf einem Niveau von rund 30 % (zustimmende Äußerungen und neutrale Antworten).

Mit Blick auf ihr eigenes Land nannten die Befragten in Deutschland am häufigsten das demokratische Regierungssystem, die Attraktivität als Reiseziel, die gute Wirtschaftslage und die effektive Arbeitsorganisation (insgesamt jeweils 76 %, 74 %, 74 % und 71 % Zustimmung). Auch einige weitere Fragen bewegten sich jeweils im Bereich von rund 70 % Zustimmungswerten.

Diese Ergebnisse zeigen, dass Deutsche in der Regel ein positives Bild ihres eigenen Landes haben und eine ganze Reihe von starken Seiten an ihm wahrnehmen, die zugleich „Exportgüter“ sein könnten. Ihre Einschätzungen Polens sind weniger positiv oder überwiegend neutral, was aber auch auf einen geringeren Wissensstand über das Nachbarland zurückzuführen sein könnte.

Auch Pol:innen haben ein überwiegend positives Bild von Deutschland – mehrere positiv konnotierte Aussagen erhielten mindestens 50 % Zustimmung. Mit Blick auf ihr eigenes Land stellten die Befragten dagegen mehr Mängel fest und äußerten sich insgesamt kritischer.

Zur Erstellung der vorliegenden Publikation haben wir eigene Befragungen und Interviews mit Einwohner:innen der deutsch-polnischen Grenzregion durchgeführt. Dabei haben wir auch gefragt, was ihrer Meinung nach ein deutsches Exportgut nach Polen sein könnte, und was aus Polen nach Deutschland importiert werden sollte. Im Folgenden stellen wir die interessantesten Antworten vor.

Auch wenn die hier vorgestellten Antworten nicht repräsentativ sind, haben sie dennoch einen gewissen Erkenntniswert. Aus der Analyse lassen sich mehrere Schlüsse ziehen: So würden Pol:innen tendenziell mehr importieren als exportieren. Das kann einerseits auf ihre hohe Einschätzung des wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklungsstandes in Deutschland zurückzuführen sein, aber auch auf eine kritische bis negative Selbsteinschätzung hinweisen, die die eigenen Erfolge und Stärken nicht vollständig würdigt. Interessanterweise haben die befragten Deutschen eine durchaus lange Liste von Werten und Lösungen, die sie gerne aus Polen importieren würden.

Aus deutscher Sicht



Deutsche Exportgüter nach Polen könnten sein

- Analytisches, logisches Denken
- Direktheit
- Pünktlichkeit
- Mobilität
- Kritikfähigkeit und Fähigkeit zur Selbstkritik
- Ehrlichkeit
- Einhaltung von Vorschriften
- Verhalten im Straßenverkehr (bspw. Einhaltung des Reißverschlussverfahrens etc.)
- Zuverlässigkeit und Glaubwürdigkeit im Handeln
- Übertragene Aufgaben ernstnehmen
- Genaue Arbeit
- Effektivität in der Entwicklung von Verfahren und Technologien
- Transparente Entscheidungen
- Weniger Bürokratie
- Naturschutz und Nachhaltigkeit
- Viele institutionelle Lösungen (z.B. Katastrophenschutz auf kommunaler Ebene, Institutionalisierung der Wirtschaftsförderung, der „sachkundige Bürger“ als beratendes Mitglied in Fachausschüssen der Gemeindevertretungen oder der Kreistage)
- Duale Berufsausbildung
- Zugang zu Abtreibung
- Trennung von Staat und Kirche
- Ehrlicher Umgang mit Geschichte
- Umgangsformen in der Politik
- Sicherheit
- Klare Kommunikation in der gemeinsamen Projektarbeit, damit die deutschen Partner wissen, was sie erwarten können

- ← Gastfreundschaft und Geselligkeit
- ← Lebensfreude
- ← Unbeschwertheit und Humor
- ← Talent zum Feiern
- ← Emotionalität und die Fähigkeit, Gefühle zu zeigen
- ← Enthusiasmus, Begeisterungsfähigkeit
- ← Spontaneität
- ← Sinn für gutes Essen
- ← Regionale Produkte
- ← Raum für persönliches Kennenlernen, um Vertrauen aufbauen zu können
- ← Familientreue
- ← Kreativität
- ← Unternehmergeist
- ← Motivation
- ← Achtung der Staatssymbole, Heimatliebe – Nationalstolz ohne Überheblichkeit
- ← Struktur der staatlichen Feuerwehr
- ← Fleiß
- ← Flexibilität
- ← Improvisationstalent
- ← Praktisches Denken und Handeln
- ← Lösungsorientiertheit
- ← Vielfalt an Lösungen
- ← Weniger Bürokratie
- ← Schnelle Entscheidungsprozesse (auf allen Ebenen)
- ← Digitalisierung (z.B. in den Schulen), schnelles, günstigeres und überall verfügbares Internet
- ← Ausgeprägtes Geschichtsbewusstsein
- ← Kulturelles Bewusstsein
- ← Glaube an Gott und das Gute

Importgüter von Polen nach Deutschland sollten sein:

Aus polnischer Sicht



Importgüter von Deutschland nach Polen sollten sein:

- Systematische Ordnung
- Pünktlichkeit
- Disziplin
- Durchsetzungsvermögen
- Höflichkeit und Freundlichkeit
- Offenheit und Toleranz
- Achtung des Rechts
- Planung – Festlegung von Zielen und Aufgaben
- Flexibilität im Vorgehen
- Nachvollziehbare, klare Aufteilung von Arbeitsaufgaben (Spezialisierung)
- Flachere Hierarchien im Arbeitsleben
- Achtung der Arbeitnehmerrechte, Personalentwicklung
- Größeres Bewusstsein und gesellschaftliches Engagement
- Umweltschutz und Recycling
- Infrastruktur, Straßen und öffentliche Verkehrsmittel
- Radwege
- Fahrkultur
- Organisationssystem der Staatsführung und öffentlicher Einrichtungen
- Gesundheits- und Wohlfahrtssystem
- Ein Rentensystem, mit dem jeder nach vielen Arbeitsjahren das Leben genießen kann
- Bildungssystem und Bildungsniveau
- Süßigkeiten und Reinigungsmittel

- ← Gastfreundschaft
- ← Direktheit
- ← Flexibilität im Handeln und Entscheiden
- ← Schnelle Reaktion auf Probleme
- ← Spontaneität
- ← Wohlwollen und Fürsorge
- ← Fleiß und Genauigkeit in der Umsetzung dienstlicher Aufgaben
- ← Offenheit für Neuerungen
- ← Fortgeschrittene Digitalisierung: bspw. können mit einem elektronischen Identitätsnachweis, dem „profil zaufany“ („vertrauenswürdigen Profil“) viele Behördengänge elektronisch erledigt werden)
- ← Kleidungsstil der Frauen
- ← Kunst und Kultur
- ← Innovative Lösungen in vielen Wissenschaftsbereichen (Intelligenz, Einfallsreichtum, hohes Niveau der Hochschulbildung)

Polnische Exportgüter nach Deutschland könnten sein

Unter den potentiellen Einfuhr- und Ausfuhrsgütern finden sich auf beiden Seiten der Grenze (also in der Selbst- ebenso wie in der Fremdeinschätzung) einige typische Stereotype: etwa die „polnische“ Gastfreundschaft, Spontaneität und Improvisationstalent im Gegensatz zur „deutschen“ Pünktlichkeit, Systematik und Gesetzestreue. Nicht immer finden diese Einschätzungen eine Bestätigung in den Erfahrungen der Interview-Partner:innen oder den Berichten der Workshop-Teilnehmenden. Das zeigt, wie weit verbreitet manche dieser eher oberflächlichen Einschätzungen sind.

Mehrere Nennungen werden sowohl auf deutscher wie auch auf polnischer Seite vorgebracht – dazu gehören der polnische Vorsprung bei der Digitalisierung oder das Verhalten im Straßenverkehr in Deutschland, andere sind sehr spezifische Einzelnennungen, die auf den jeweiligen beruflichen Hintergrund der Befragten, ihre persönlichen Interessen, Wertesysteme und Prioritäten zurückzuführen sind.

Zudem betreffen viele von den Deutschen gewünschte „Importgüter“ und von den Pol:innen vorgeschlagene „Exportgüter“ angebliche „polnische“ Charakter- oder persönliche Eigenschaften und die emotionale Sphäre (Direktheit, Freundlichkeit, Geselligkeit, Lebensfreude, die Fähigkeit, Gefühle zu zeigen, Begeisterungsfähigkeit, etc.). Umgekehrt werden als potentielle deutsche Ausfuhrsgüter von Deutschen und Pol:innen gleichermaßen vorrangig systemische Lösungen und gesellschaftliche Phänomene genannt (Spezialisierung im beruflichen Bereich, gesellschaftliches Engagement, Naturschutz, Infrastruktur, Bildungssystem). Auch in dieser Hinsicht sind die Antworten von Deutschen und von Pol:innen erstaunlich kohärent.

Einige Nennungen wiederum resultieren aus der Spezifik der Grenzregion – viele Pol:innen sind nach wie vor der Ansicht, dass Süßigkeiten und Reinigungsmittel aus Deutschland qualitativ hochwertiger sind, viele Deutsche fahren nach Polen, um dort zum Friseur zu gehen, zu tanken oder Zigaretten zu kaufen (darauf deuten die Antworten auf andere Fragestellungen hin), so dass sie ebendiese Waren und Dienstleistungen als potentielle Import- oder Exportgüter nennen.

Es ist jedoch davon auszugehen, dass angesichts der offenen Grenzen und abhängig von der Intensität der deutsch-polnischen zwischenmenschlichen Kontakte die Liste potentieller „deutsch-polnischer Import-/Export-Schlager“ sich ständig verändern und weiterentwickeln wird.



Gibt es kulturelle Unterschiede zwischen Deutschland und Polen?*

*

Mit den Themen Interkulturalität und grenzüberschreitender regionaler Identität befasst sich auch die Publikation „Bildungskonzeption VIADRINA 21+. Lebenslanges Lernen in der Euroregion PRO EUROPA VIADRINA“, Redaktion: T. Medvedieva, S. Vogler-Lipp et al., Gorzów Wielkopolski / Frankfurt (Oder) 2020, www.euroregion-viadrina.pl/files/koncepcja_educacyjna_viadrina_21_-_de.pdf (Zugriff im November 2022).

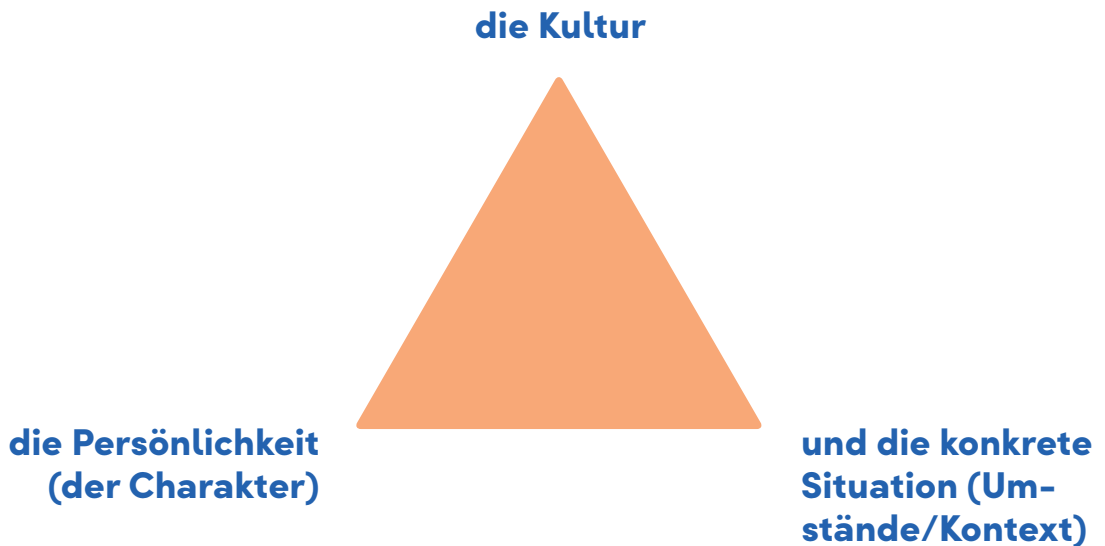
Auf diese Frage antworteten sowohl die Teilnehmenden der unserer Workshops als auch die von uns interviewten Personen in ganz überwiegender Mehrheit: JA! Was sind aber die exemplarischen Unterschiede, die die Einwohner:innen der Grenzregion im Vergleich zum Nachbarland und seiner Kultur wahrnehmen? Trotz der räumlichen Nähe und der häufig täglichen Kontakte mit Personen aus dem anderen Land werden auf vielen Ebenen Unterschiede wahrgenommen. Oft wurden in den Antworten jedoch Stereotype wiederholt, die seit Jahren in den Gesellschaften beider Länder tief verwurzelt sind. Dazu gehören etwa Ordnung und Pünktlichkeit in Deutschland, Spontaneität und Gastfreundschaft in Polen. Was steckt hinter diesen Einschätzungen, und warum behaupten wir, es handele sich dabei um Stereotype?

Stereotype sind vereinfachte und verallgemeinerte Vorstellungen von Eigenschaften einer gesellschaftlichen oder kulturellen Gruppe, die allen Angehörigen dieser Gruppe zugeschrieben werden.

Aus diesem Grund können sie falsch und verletzend sein, denn es ist kaum anzunehmen, dass sämtliche Mitglieder einer Gemeinschaft über absolut identische Eigenschaften verfügen. Zugleich werden viele der behaupteten Eigenschaften unterschiedlich definiert. Das gilt beispielsweise für Pünktlichkeit: Unter „pünktlich“ kann das Erscheinen genau zur verabredeten Uhrzeit verstanden werden, aber auch das Erscheinen 15 Minuten vor oder nach der vereinbarten Uhrzeit. Stereotype sind also Verallgemeinerungen, die zugleich große Interpretationsspielräume offenlassen, denn ein und derselbe Begriff kann nicht nur in verschiedenen Kulturen, sondern auch aus der Sicht eines Einzelnen viele verschiedene Bedeutungen haben. Wenn Stereotype negative Emotionen hervorrufen oder von diesen begleitet werden, dann sprechen wir von **Vorurteilen**. Das letzte Glied in der sogenannten **Diskriminierungskette** ist die ungleiche und ungerechte Behandlung von Personen aufgrund ihrer Zugehörigkeit zu einer bestimmten Gruppe, das heißt die **Diskriminierung (Benachteiligung)**.

Stereotyp + Emotionen = Vorurteil + Verhalten = Diskriminierung

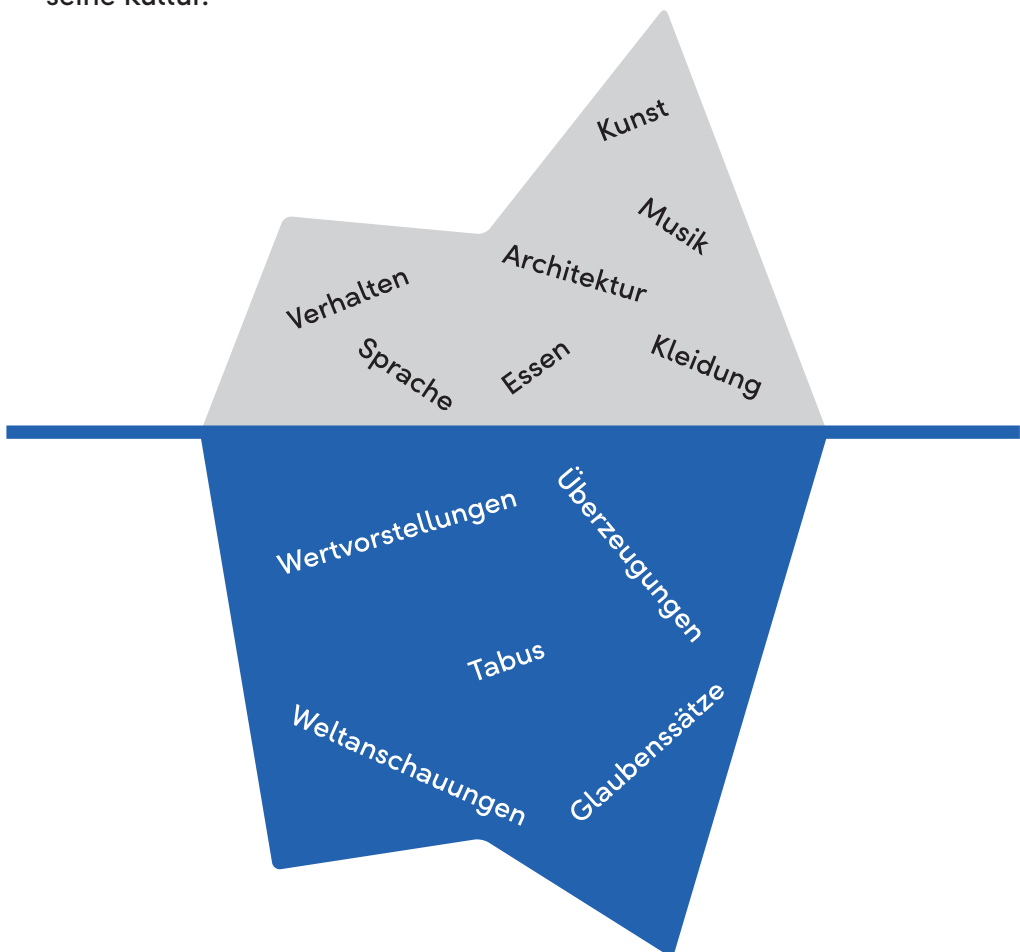
Die Berichte von interkulturellen Missverständnissen bei den von uns organisierten Workshops, in den Umfragen und Interviews bieten vielfältigen Anlass zur Reflexion – nicht nur über kulturelle Unterschiede und im eigenen Kulturkreis geltende Normen, sondern auch über individuelle Einstellungen und Verhaltensweisen. Letztere sind oft auf familiäre Hintergründe und Erziehung zurückzuführen. Vermeintlich erleichtern Stereotype uns das Verstehen der Welt. Deswegen greifen wir so gerne auf sie zurück, wenn wir Zeug:innen von Ereignissen werden, für deren tiefergehende Interpretation uns Informationen fehlen. Wenn wir uns jedoch bemühen, den weiteren Kontext der jeweiligen Situation zu verstehen und die Perspektive der anderen Seite zu berücksichtigen, dann gelangen wir automatisch auch zu einer vertieften Auseinandersetzung mit unserer eigenen Kultur und unserem eigenen Verhalten. Oft zeigt sich dann, dass Stereotype nicht die einzige mögliche Erklärung von Missverständnissen im Kontakt mit anderen sind. Auf das Verhalten und die Reaktionen einzelner Personen haben grundsätzlich drei Elemente Einfluss. Das sind



Wenn wir diese drei Faktoren im Blick behalten, können wir Ereignisse, die für uns neu sind und sich von unseren gewohnten Verhaltensmustern unterscheiden, besser verstehen und verarbeiten. Die Kultur ist also nur ein Element, das unser Verhalten prägt. Persönlichkeitsmerkmale sind nicht weniger wichtig – insbesondere, wenn wir in Regionen an der Schnittstelle zweier oder mehrerer Kulturen leben.

Kultur als Eisberg

Kultur lässt sich mit einem Eisberg vergleichen, der aus zwei Teilen besteht: einem oberen, sichtbaren Teil über der Wasserlinie und einem wesentlich größeren, unter Wasser verborgenen und nicht sichtbaren unteren Teil. Der untere Teil kann bis zu 80 % oder 90 % des gesamten Volumens eines Eisbergs ausmachen. Wie bei einem Eisberg, so gibt es auch bei der Kultur offensichtliche Elemente wie Kleidung, Architektur, Sprache, Kunst, Musik, Essen und Verhalten, aber auch unsichtbare, wie Wertvorstellungen, Überzeugungen, Tabus, Weltanschauungen, Glaubenssätze etc. Um eine bestimmte Kultur umfassend kennenzulernen und zu verstehen, reicht die oberflächliche Betrachtung also nicht aus. Vielmehr braucht es eine vertiefte Auseinandersetzung, den Blick „unter die Wasserlinie“, um auch das Unbekannte, das schwieriger zu erforschen ist, zu entdecken und zu verstehen. Dies erfordert jedoch Geduld und Neugier auf das Gegenüber und seine Kultur.



Übung

Zunächst zeichnen wir auf einem Blatt Papier eine Weltkarte (ohne im Internet oder in einem Atlas nachzuschauen). Es geht lediglich darum, die einzelnen Kontinente zu skizzieren – so, wie wir sie im Kopf haben. Anschließend vergleichen wir „unsere“ Weltkarte mit den Landkarten auf Seite 42–43 dieses Buches. Sind sie der Landkarte ähnlich, die wir selbst gezeichnet haben? Wo gibt es Unterschiede? Wie ist das Verhältnis von Europa zu den anderen Kontinenten? Aus der Perspektive welcher Länder sind die einzelnen Weltkarten gezeichnet? Welchen Eindruck vermitteln sie?

Eine Landkarte zeigt die Welt aus der Perspektive Chinas, die zweite aus der Perspektive Neuseelands. Für uns kann der Eindruck entstehen, die Welt „stünde auf dem Kopf“. Die in Europa zumeist verwendeten Weltkarten zeigen die Welt in anderen Proportionen: Europa befindet sich in der Mitte und ist wesentlich größer als auf den anderen beiden Weltkarten. Aber weder die Welt aus der Perspektive Europas noch die eigene Kultur sind die einzig richtigen oder allgemein gültigen Muster. Um eine andere Perspektive einzunehmen und Ethnozentrismus zu vermeiden, gilt es anzuerkennen, dass die anderen Kulturen (Weltkarten) gleichberechtigt sind und dass ihre Normen und Werte – mögen sie auch ganz andere sein – uns bereichern und unsere Horizonte erweitern können. Entscheidend ist dabei eine Haltung der Offenheit.

Am Rande sei noch erwähnt, dass es nicht die eine, richtige oder korrekte Weltkarte gibt. Die tatsächliche Größe einzelner Länder und Kontinente weicht umso stärker von der Realität ab, je weiter diese vom Äquator entfernt sind.



Auch wenn die deutsche und die polnische Kultur sich auf den ersten Blick nicht sehr stark voneinander unterscheiden, lassen sich bei einer vertieften Betrachtung viele unterschiedliche Nuancen entdecken.

Eine nur oberflächliche Analyse kann zu einer falschen Interpretation von Verhaltensweisen von Personen führen, die andere kulturelle Muster repräsentieren.

Die Bewertung anderer Kulturen aus der Perspektive der eigenen Kultur wird Ethnozentrismus genannt.

Eine Frage der Wahrnehmung

Wir sehen die Dinge nicht so, wie sie sind, wir sehen sie so, wie wir sind.

Anaïs Nin (1903–1977), amerikanische Schriftstellerin

Die Wahrnehmung und Erkennung von Phänomenen mithilfe der Sinne nennen wir Perzeption.

Die Wahrnehmung und Erkennung von Phänomenen mithilfe der Sinne nennen wir Perzeption. Sie hat Einfluss auf unser Verständnis und unsere Interpretationen der uns umgebenden Wirklichkeit. Die Perzeption ist individuell, das heißt, selbst Personen aus demselben Kulturkreis können dieselben Phänomene unterschiedlich wahrnehmen und zu einer anderen Einschätzung der Wirklichkeit gelangen. Wahrnehmung und Interpretation

sind abhängig von vielen Faktoren; Wertvorstellungen, persönliche Erfahrungen, Fähigkeiten, Lebenssituation oder Familienverhältnisse sind nur einige davon. In einer Gruppe von zehn Personen wird unter Umständen jede eine andere Antwort geben auf die Frage „Was oder wer ist für dich...?“:

- 1. tiefes Wasser**
- 2. ein gutes Gehalt**
- 3. hohe Geschwindigkeit im Straßenverkehr**
- 4. ein großer Mann**
- 5. ein alter Mensch**

Es lohnt sich, die eigenen Antworten zu notieren und mit den Antworten von Personen aus unserem engsten Umfeld wie Freunden oder Familienangehörigen zu vergleichen. Mit Sicherheit werden die jeweiligen Definitionen unterschiedlich sein. Wer nicht schwimmen kann, wird vermutlich eine geringere Wassertiefe benennen als jemand, der taucht oder segelt. Was als hohe Geschwindigkeit wahrgenommen wird, hängt nicht nur von persönlichen Vorlieben und Fähigkeiten ab, sondern auch von Marke und Modell des eigenen Fahrzeugs und damit vom ökonomischen Status. Für Jugendliche beginnt „Altsein“ in der Regel früher als für Menschen im mittleren oder fortgeschrittenen Alter. Alle diese unterschiedlichen Aspekte von Identität (Beruf, Vermögen, Alter, Aussehen, etc.) sind zugleich Eigenschaften, die uns voneinander unterscheiden.

Jeder Mensch ist ein einzigartiges Mosaik von Eigenschaften, aus denen sich seine Identität zusammensetzt. Die Nationalität ist nur eines dieser Elemente: Niemand ist ausschließlich „Pole:Polin“ oder „Deutsche:Deutscher“. Neben zahlreichen persönlichen Eigenschaften (individuelle Identität) besteht die Identität auch aus vielen Wesensmerkmalen, die sich aus der Zugehörigkeit zu sozialen Gruppen ergeben (kollektive Identität).

Bei Begegnungen und Kontakten, die in einem explizit deutsch-polnischen Kontext stattfinden, tritt der Aspekt der nationalen Zugehörigkeit wesentlich stärker in den Vordergrund als normalerweise. Er wird schon beim ersten Kennenlernen hervorgehoben und mit Bedeutung aufgeladen. Beim fortschreitenden Kennenlernen lassen sich jedoch andere Dimensionen der Identität des Gegenübers entdecken: persönliche Interessen, Charaktereigenschaften, Weltanschauung, gesellschaftliche Rollen usw. Die Zusammenarbeit mit Menschen von der anderen Seite der Oder ist somit eine Gelegenheit, womöglich ganz unterschiedliche Vertreter:innen der „deutschen“ bzw. der „polnischen“ Kultur kennenzulernen.

Zusammenfassung

In der heutigen globalisierten Welt und angesichts schnell fortschreitender gesellschaftlicher Veränderungen wie beispielsweise Migrationsbewegungen gewinnt die interkulturelle und diversitätsbewusste Bildung immer stärker an Bedeutung. Ihre Zielsetzung ist es, Offenheit, Sensibilität und Respekt gegenüber anderen Kulturen, Sitten und Gebräuchen, aber auch das Verständnis für die Komplexität der eigenen Identität zu fördern. Interkulturelle und diversitätsbewusste Bildungsansätze erweitern Perspektiven und helfen dabei, die Vielfalt anderer Menschen ebenso wie die eigene wahrzunehmen und wertzuschätzen. Im Ergebnis stärken und erweitern sie dadurch interkulturelle Kompetenzen. Wir hoffen, dass auch die vorliegende Publikation zu Bildung und Horizonterweiterung beiträgt.





Einige Anmerkungen zur deutsch- polnischen inter- kulturellen Kommunikation

Einer der Grundgedanken der Kommunikationstheorie des österreichisch-amerikanischen Psychologen und Philosophen Paul Watzlawick (1921–2007) lautet: „**Man kann nicht nicht kommunizieren**“. Das heißt nichts anderes, als dass unser gesamtes Verhalten und alle unsere Reaktionen (seien sie nun offensichtlich oder verborgen) – also auch Schweigen, eine Geste oder ein Gesichtsausdruck, sogar scheinbares Nichtstun – eine Form der (verbalen oder nonverbalen) Kommunikation darstellen. In unseren alltäglichen Kontakten senden und empfangen wir permanent Informationen, bewusst oder unbewusst. Kein Wunder also, dass es in der Kommunikation zu Missverständnissen kommt, wenn wir ein Signal fehlerhaft senden oder empfangen. Beim Aufeinandertreffen zweier verschiedener – selbst einander nahestehender und sich nur geringfügig unterscheidender Kulturen – verstärkt sich dieses Phänomen unter Umständen um ein Vielfaches, wenn Nachrichten in unterschiedlichen kulturellen Kontexten gesendet und empfangen werden. Interaktionen zwischen Angehörigen unterschiedlicher Länder, Nationen, Ethnien oder Kulturen bezeichnen wir daher als **interkulturelle Kommunikation**. Sie dient dem Kontaktaufbau, dem gegenseitigen Kennenlernen und Verstehen.

Andere Länder, andere Sitten

Verschiedene Kulturen unterscheiden sich in vielerlei Elementen bzw. Dimensionen, die auf den Kommunikationsprozess Einfluss haben. Dazu gehören der Grad der Expressivität sowie der direkten oder indirekten Kommunikation, eine stärkere Orientierung auf die Sach- oder Beziehungsebene, der Lang- oder Kurzzeitorientierung sowie das Verhältnis zu räumlicher Distanz, die Bedeutung von Hierarchien und von gesellschaftlichen Geschlechterrollen.

Deutlich wird das selbst im Falle von Nachbarländern wie Deutschland und Polen, da beide zur gleichen Zeit jeweils eigenen gesellschaftlichen und kulturellen Veränderungsprozessen unterliegen, etwa im Kontext von Einwanderung. So ist Deutschland seit mehreren Generationen ein multikulturelles Land und eine multikulturelle Gesellschaft, während Polen sich erst in jüngster Zeit durch die Aufnahme ukrainischer Kriegsflüchtlinge in vergleichbarem Maße zu öffnen beginnt.

Sprachrätsel

Kommunikation schließt natürlich auch die sprachliche Verständigung mit ein – im Kontext des vorliegenden Buches sind dies die Sprachen Polnisch und Deutsch sowie unter Umständen eine weitere, für beide Seiten gemeinsame (Fremd-)Sprache, beispielsweise Englisch. Auch auf sprachlicher Ebene existieren unterschiedliche Nuancen und Herausforderungen, derer man sich bei der Aufnahme deutsch-polnischer interkultureller Kontakte bewusst sein sollte. Denn jede Sprache ist in einen konkreten kulturellen Kontext eingebettet und transportiert kulturelle Codes. Bleiben diese Kodierungen bei der Übersetzung unberücksichtigt (etwa bei einer allzu wörtlichen Übersetzung), kann dies Verständigungsschwierigkeiten zur Folge haben.

Das italienische Sprichwort *traduttore, traditore* (der Übersetzer ist ein Verräter) weist darauf hin, dass keine Übersetzung oder Übertragung das Original vollumfassend wiedergeben kann.

In verschiedenen Sprachen gibt es ähnlich oder sogar identisch klingende oder geschriebene Wörter, die aber jeweils eine vollkommen andere Bedeutung haben. Solche Wörter werden „**falsche Freunde**“ genannt. Ihre fehlerhafte Verwendung kann zu lustigen Missverständnissen, aber auch zu gravierenden Problemen führen.

Beispiele für „falsche Freunde“ im Deutschen und im Polnischen sind:

Deutsch (Übersetzung)	Polnisch (Übersetzung)
der Artist (= artysta cyrkowy)	artysta (= der Künstler)
die Bank (= bank / = ławka)	bank (= die Bank)

das Basilikum (= bazylia)	bazylika (= die Basilika)
der Dom (= katedra)	dom (= das Haus)
der Etat (= budżet)	etat (= die Planstelle)
der Kollege (= kolega z pracy, współpracownik)	kolega (= der Bekannte)
der Konkurs (= upadłość, bankructwo)	konkurs (= der Wettbewerb)
der Kran (= dźwig)	kran (= der Wasserhahn)
der Kriminalist (= kryminolog)	kryminalista (= der Kriminelle)
die List (= podstęp)	list (= der Brief)
die Mappe (= teczka)	mapa (= die Landkarte)
der Ruhm (= sława)	rum (= der Rum)

Zum Glück gibt es im Polnischen und Deutschen aber auch viele Begriffe, die als Lehn- oder Fremdwörter Eingang in die jeweils andere Sprache gefunden haben. Sie sind also – wenn auch zuweilen mit abweichender Aussprache oder Schreibweise – in der jeweils anderen Sprache gebräuchlich und haben dieselbe Bedeutung. Auch ohne entsprechende Fremdsprachenkenntnisse erleichtern sie das Verständnis aus dem Kontext.

Ausgeliehen

Polnische Wörterbücher verzeichnen etwa 3.000 Germanismen in der polnischen Sprache. Dazu gehören beispielsweise *szyld* von *Schild*, *handel* von *Handel*, *ratusz* von *Rathaus*, *plac* von *Platz*, *stempel* vom *Stempel*, *kanclerz* von *Kanzler*, *cukier* von *Zucker* oder *kurort* von *Kurort*.

In der deutschen Sprache gibt es wesentlich weniger Polonismen, dazu gehören etwa *Grenze* von *granica*, *Gurke* von *ogórek*, *Quark* von *twaróg* oder *Säbel* von *szabla*.

Auch **Internationalismen**, also Begriffe, die in unterschiedlichen Sprachen eine ähnliche Form, Aussprache und Bedeutung haben, fördern die Verständigung, denn sie sind auch in der jeweils anderen Sprache leicht zu verstehen. In **bilateralen Kontakten**, empfiehlt es sich daher, statt eigen-sprachlicher Synonyme Internationalismen zu verwenden, weil sie die **Kommunikation** auch ohne Kenntnisse der jeweils anderen Sprache erleichtern.

Beispiele für Internationalismen

Deutsch	Polnisch
Kommunikation	komunikacja
Kontakt	kontakt
Kooperation	kooperacja
Telefonnummer	numer telefonu
Projekt	projekt
Information	informacja
Hotel	hotel

Übersetzer:innen und Dolmetscher:innen stehen vor zahlreichen Herausforderungen. Dazu gehört unter anderem, mehrdeutige Begriffe, Scherze, Idiome, Sprichwörter, Abkürzungen, Dialekte, (Fach-)Jargons, Regionalismen

oder Slang ebenso wie den jeweiligen kulturellen Hintergrund möglichst genau wiederzugeben. Im deutsch-polnischen Kontext sind die im Deutschen häufigen Komposita sowie Sprachbilder – etwa Reisefieber oder Ohrwurm – eine zusätzliche Herausforderung. Diese haben oft keine direkte Entsprechung im Polnischen und müssen daher umschreibend übersetzt werden. Ebenfalls nur umschreibend übersetzen lassen sich auch manche polnischen Begriffe, ein Beispiel dafür ist „asertywność“ (siehe S. 109). Weitere Probleme ergeben sich aus dem deutschen Satzbau, weil das für das Inhaltsverständnis entscheidende Verb oft erst am Ende des (Neben-)Satzes steht, sowie aus der im Polnischen wesentlich geringeren Zahl von Feminativen (weibliche Berufs- und Funktionsbezeichnungen). Bei gemeinsamen deutsch-polnischen Vorhaben sollte die Sprachfrage daher von Anfang an gut durchdacht sein. Selbst wenn beide Seiten dieselbe Sprache sprechen, lassen sich Verständigungsprobleme nicht ausschließen. Zugleich kann man nicht davon ausgehen, dass sämtliche Bewohner:innen Westpolens grundsätzlich des Deutschen mächtig sind, oder erwarten, dass das Deutsche die (Haupt-)Arbeitssprache der Partnerschaft sein soll. Schon aus Gründen des Respekts und der Höflichkeit sollte selbstverständlich sein, dass Personen aus Deutschland zumindest einige gängige polnische Wörter und Wendungen erlernen und diese bei Begegnungen und Treffen auch verwenden. In der Zusammenarbeit gilt es außerdem zu berücksichtigen, dass eine gute Übersetzung Zeit in Anspruch nimmt (insbesondere bei konsekutiver Übersetzung). Aufgaben und Kosten, die aus der Notwendigkeit entstehen, Dolmetscher:innen oder Übersetzer:innen zu beauftragen, sollten gerecht geteilt werden.

So funktioniert Verständigung!

Auf den folgenden Seiten haben wir diese und weitere Einflussfaktoren auf die deutsch-polnische Kommunikation und Zusammenarbeit untersucht. Die vorgestellten Episoden zeigen, dass selbst gewöhnliche, alltägliche Situationen in Abhängigkeit vom jeweiligen kulturellen Hintergrund unterschiedlich wahrgenommen werden können. Was kann man also tun, um Missverständnisse oder gar einen Kulturschock zu vermeiden? Zunächst einmal: weiterlesen!

Deutsch-Polnische Geschichten. Einführung



In der deutsch-polnischen Grenzregion ergeben sich viele Gelegenheiten für private und berufliche Kontakte mit den Nachbar:innen auf der anderen Seite von Oder und Neiße. Nicht selten führen diese „interkulturellen Konfrontationen“ auf beiden Seiten zu Verwunderung: *Warum hat er das gesagt? Wieso hat sie so reagiert? Worauf wollten sie eigentlich hinaus?*). Bei den Vorarbeiten für dieses Buch haben wir zahlreiche derartige Situationen zusammengetragen. Elf erläutern wir im Folgenden genauer.



Ausgangspunkt bildet jeweils eine kurze Beschreibung, eine Geschichte oder ein Zitat, die eine soziale Situation oder ein Verhalten illustrieren. Dennoch sollte man diese nicht als Standard-Verhalten oder Standard-Situationen betrachten, die grundsätzlich bei jedem Kontakt mit Menschen aus Deutschland oder Polen zu erwarten sind. Die vorgestellten Geschichten und Situationen basieren auf Erfahrungen von Teilnehmenden unserer Workshops, auf Befragungen und Interviews. In ähnlicher Weise können sie aber auch in anderen geographischen Breiten und gesellschaftlichen Situationen auftreten. Nach wie vor sind sie für die Betrachtung der deutsch-polnischen Grenzregion von Nutzen, weil sie das Verhalten von Personen mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen verständlich machen.

Die einzelnen Kapitel folgen jeweils einem ähnlichen Aufbau. Auf eine Situationsbeschreibung oder ein Zitat folgt der erste Versuch einer Interpretation (*Was ist hier passiert?*), und anschließend eine alternative Betrachtung (*Perspektivwechsel*). Nicht alle Beispiele sind aber deutsch-polnische

Konfrontationen: Wie bereits beschrieben, hat jede Kultur mehrere Dimensionen, die nationale bzw. ethnische ist nur eine davon. Es kann also auch sein, dass zwei einander unbekannte Personen aus Deutschland und Polen die vorgestellte Situation sehr ähnlich wahrnehmen und einordnen, während die verschiedenen Mitglieder ein- und derselben Familie zu diametral unterschiedlichen Interpretationen kommen. Die Vorstellung zweier (oder mehrerer!) unterschiedlicher Perspektiven soll vor allem neugierig machen und zum Nachdenken anregen, fördert größere Offenheit und Sensibilität und hilft, die Beweggründe und Absichten der Gegenseite zu verstehen. Denn "unsere" Sicht und „unsere“ Wahrnehmung einer Situation ist nie die einzig mögliche – und schon gar nicht die einzig richtige.

Weiterführende Informationen etwa zu wissenschaftlichen Konzepten aus der Kommunikations- oder Kulturtheorie helfen, den Hintergrund des beschriebenen Verhaltens verständlich zu machen (*Gut zu wissen!*). Oft finden sich auch praktische Hinweise (*So funktioniert Verständigung!*) und Empfehlungen (*Tipps und Tricks*), wie sich in vergleichbaren Situationen Missverständnisse vermeiden lassen. Zusätzliche Denkanstöße liefern Sprichwörter und Aphorismen (*Das gibt zu denken!*) oder auch interessante Fakten (*Hätten Sie's gewusst?*), die die Situation in neuem Licht darstellen und zu kritischen Diskussionen über interkulturelle Stereotype im deutsch-polnischen Kontext anregen.





Titulatur und Titelmanie – wie lautet die passende Anrede?

— — —

PL

👉 *Ich weiß noch, dass es sich sehr komisch anfühlte, als ich bei einem Geschäftstermin in Deutschland mehrmals mit meinem Nachnamen angesprochen wurde.*

DE

👉 *Mir ist aufgefallen, dass in Polen viel häufiger Funktionsbezeichnungen verwendet werden. Ich war sehr verwundert, als sich die Teilnehmer einer Schulung selbst am Abend am Lagerfeuer immer noch mit „Herr Bürgermeister“ und „Herr Vorsitzender“ angesprochen haben.*

**Herr Bürgermeister
oder Herr Miller?**

Was ist hier passiert?



Im Polnischen wird die Anredeformel „Herr“/„Frau“ grundsätzlich zusammen mit einem akademischen Titel („Frau Professor“, „Herr Doktor“), einer Funktionsbezeichnung („Herr Direktor“) oder – etwas weniger distanziert – zusammen mit dem Vornamen verwendet („Frau Barbara“, „Herr Piotr“). Insofern ist die Verwendung der Anredeformeln mit einem Nachnamen im Polnischen ein Fehler und kann für „polnische Ohren“ sogar arrogant klingen – daher die Reaktion des polnischen Unternehmers. Diese Unterschiede sind auf unterschiedliche Mechanismen und Sprachkanons im Polnischen und im Deutschen zurückzuführen.

Perspektivwechsel



Im Deutschen werden Titel und Funktionen in Höflichkeitsformeln wesentlich seltener verwendet – in der Regel nur bei offiziellen Anlässen oder der ersten Vorstellung. Im weiteren Verlauf ist in dienstlichen Kontakten die Verwendung der Anrede „Frau“/„Herr“ in Verbindung mit dem Nachnamen

(Herr Schmidt, Frau Miller) üblich. Deutsche, die die (abweichende) polnische Sprachetikette nicht kennen, können die beschriebene Situation am Lagerfeuer daher als Ausdruck einer übertriebenen Titelmanie wahrnehmen. Dabei haben sich die beiden Sprachen ganz einfach unterschiedlich entwickelt.

Gut zu wissen!



Die Ursprünge mancher polnischer Sprachnormen reichen bis ins 19. Jahrhundert zurück – dazu gehören auch die Anredeformen. Ungeachtet des Einflusses unterschiedlicher äußerer sozialer, kultureller und sogar wirtschaftlicher Faktoren ist die in Polen weiterhin am weitesten verbreitete Anredeform die Höflichkeitsanrede „Frau“/„Herr“ („Pani“/„Pan“) in Verbindung mit der Berufs- oder Funktionsbezeichnung. Die Verwendung des Nachnamens in der Anredeformel war lediglich im Bank- und Finanzsektor gebräuchlich (unter Bankiers, Händlern und Industriellen), in dem im 19. Jahrhundert hauptsächlich Personen deutscher oder jüdischer Abstammung tätig waren. Insofern spielte bei der Entstehung der bis heute gängigen polnischen Sprachnorm auch der nationale Aspekt eine Rolle.

Auch im Deutschen wurden die Anredeformen im 19. Jahrhundert geprägt. Die Verwendung der Anredeform „Frau“/„Herr“ – das sogenannte „Siezen“ – war Ausdruck des gesellschaftlichen Egalitarismus und der Demokratisierung der Sprache. In dieser Zeit beklagte der Schriftsteller und Sprachforscher Jacob Grimm, Mitverfasser der Grimmschen Märchen und des Grimmschen Wörterbuchs, die bis dato fühlbare „schwüle Luft galanter Höflichkeit“. In der Folge ersetzten die Nachnamen die zuvor gebräuchlichen höfischen Anredeformen.

So funktioniert Verständigung!



Angesichts der unterschiedlichen Sprechgewohnheiten und Sprachetiketten in Polen und Deutschland sollten Gesprächspartner bei der Anrede einige wichtige Regeln beachten.

Tipps und Tricks



- Grundprinzip sollten auf beiden Seiten Offenheit und Verständnis für die jeweils in Polen und Deutschland geltenden Sprach- und Sozialnormen sein. Die Anrede mit der Höflichkeitsform „Herr“/ „Frau“ in Verbindung mit dem Nachnamen bei Nichtnennung eines (Funktions-)Titels bedeutet nicht zwangsläufig die Geringschätzung des Gegenübers, sondern stellt die – „wörtliche“, aber fehlerhafte – Übertragung der deutschen Sprachnorm ins Polnische dar. Dahingegen ist die Betonung von Titeln und Funktionen bzw. Positionen oft dem Wunsch geschuldet, gesellschaftliche oder dienstliche Hierarchien und Abhängigkeiten zu unterstreichen und zu respektieren.
- Bei der Verwendung korrekter Anredeformen kommt in den deutsch-polnischen Beziehungen den Dolmetscher:innen und Übersetzer:innen eine wichtige Rolle zu. Wenn die Gesprächspartner:innen unsicher sind, welche Sprachetikette Anwendung finden sollte, können insbesondere die Dolmetscher:innen gewissermaßen als „Filter“ fungieren und Aussagen an den im jeweils anderen Land gängigen Sprachkanon anpassen. Wenn etwa eine Person aus Deutschland ihren Gesprächspartner auf Deutsch mit „Herrn Kowalski“ anspricht, wird ein:e erfahrene:r Dolmetscher:in in der Übersetzung den Nachnamen weglassen und stattdessen entweder auf die Funktion verweisen („Panie Kierowniku“ – „Herr (Abteilungs-)Leiter“) oder aber eine allgemeine Anrede wählen („Szanowny Panie“ – „Sehr geehrter Herr“).
- Fremdsprachige Vor- und Nachnamen können eine Herausforderung sein – nicht immer sind sie leicht aufzuschreiben, auszusprechen oder zu merken. In internationalen Kontakten braucht es also eine gehörige Portion Geduld, Verständnis und Wohlwollen.

- In Deutschland kommt es vor, dass nur der Nachname der für den Schriftverkehr zuständigen Ansprechperson genannt wird und somit unklar bleibt, ob es sich um einen Mann oder eine Frau handelt (etwa: „Hochachtungsvoll, Schmidt“). In solchen Situationen sollte man im Schriftverkehr die allgemeine Anredeform „Sehr geehrte Damen und Herren“ verwenden. (polnisch: „Szanowni Państwo“).
- In Polen werden auch die Stellvertreter:innen (stellvertretender Ministerpräsident, stellvertretender Minister, stellvertretender Präsident, stellvertretende Direktorin) mit der regulären Funktionsbezeichnung ohne den Zusatz „stellvertretend“ angesprochen (Herr Ministerpräsident, Herr Minister, Herr Präsident, Frau Direktorin). In der Regel werden diese Bezeichnungen auch dann noch verwendet, wenn die betroffene Person bereits aus dem Amt ausgeschieden ist.
- Im Polnischen haben sich für viele Funktionen, Positionen und Berufe noch keine allgemein gebräuchlichen weiblichen Bezeichnungen etabliert. In der Regel versucht man dies dadurch zu umgehen, dass vor dem (männlichen) Titel das Wort „Frau“ ergänzt wird. Daher ist die Bezeichnung „Frau Minister“ oder „Frau Bürgermeister“ („Pani Minister“, „Pani Burmistrz“) häufiger zu hören oder zu lesen als „Ministerin“ oder „Bürgermeisterin“.
- In Gesprächen mit Führungspersonen in Deutschland werden die jeweiligen Titel oder Funktionen nur selten gebraucht. Die Anrede „Herr“/„Frau“ in Verbindung mit dem Nachnamen ist ausreichend. Werden Titel oder Funktionsbezeichnungen benutzt, ist darauf zu achten, dass diese in der jeweils anderen Sprache korrekt wiedergegeben sind (die Übersetzung der Formulierung „Pan Dyrektor“ mit „Herr Direktor“ ist nicht korrekt, wenn die deutsche Bezeichnung der Führungsposition „Geschäftsführer“ lautet).
- Bei geschäftlichen Kontakten sind Visitenkarten nach wie vor hilfreich, um den Namen und die Funktion bzw. Position des Gegenübers zu erfahren – denn daraus ergibt sich die jeweilige Anrede. Beim Austausch von Visitenkarten ist es auch nicht verkehrt nachzufragen, wie der jeweilige Name korrekt ausgesprochen wird.
- Die im Polnischen auch in offiziellen oder dienstlichen Zusammenhängen gebräuchliche Anrede „Pan“/„Pani“ in Verbindung mit dem Vornamen ist eine Form der Distanzverkürzung. Wichtig ist dabei jedoch, den vollständigen Vornamen des:der Gesprächspartner:in zu verwenden und nicht einen der zahlreichen Diminutive (also „Pani Mario“ und nicht „Pani Marysiu“).

Die Verwendung des Diminutivs kann als Ausdruck von Herablassung gedeutet werden.

- In Deutschland ist es üblich, auch jüngere Personen, etwa ab dem 16. Lebensjahr, zu siezen. In der Schule fragen die Lehrkräfte ungefähr ab der 10. Klasse nach, wie ihre Schüler:innen von nun an angesprochen werden wollen.
- In den weiterführenden Schulen reden polnischen Schüler:innen ihre Lehrer:innen zumeist mit „Pani Profesor“/„Panie Profesorze“ („Herr/Frau Professor“) an, obwohl polnische Lehrkräfte nicht zwangsläufig (und eher selten) einen akademischen Titel haben (In Polen gilt nur die Professur als akademischer Titel).
- In Deutschland nennt man – selbst in privaten Gesprächen – zu Beginn eines Telefonats in der Regel den eigenen Namen, bei dienstlichen Gesprächen zusätzlich auch die Institution. In Polen ist dies weniger verbreitet – hier herrscht allgemein die Ansicht vor, der Anrufende werde schon wissen, wessen Nummer er gewählt habe.
- In Polen wird ein Telefongespräch zumeist mit den Worten „Słucham“ („Ich höre“) oder „Halo“ angenommen – letzteres Wort ist aber nicht mit der deutschen Begrüßung „Hallo!“ („cześć!“) zu verwechseln. Es ist einfach eine in Polen gebräuchliche Wendung am Beginn von Telefongesprächen (auf Deutsch in etwa: „Ja bitte?“).
- In der nonformalen Bildung, bei Schulungen und Workshops schlagen die Referent:innen den Teilnehmenden zumeist das sogenannte „Arbeits-Du“ für die Zeit der Workshops vor. In einer solchen Situation muss aber die Entscheidung derjenigen Teilnehmenden respektiert werden, die keine solche Distanzverkürzung wünschen.

Das gibt zu denken!

***Auf gute Anrede folgt
guter Bescheid.***

deutsches Sprichwort

***Nicht der Titel verleiht dem Mann
Glanz, sondern der Mann dem Titel.***

Niccolò Machiavelli (1469–1527), Verfasser des staatsphilosophischen Werks „Der Fürst“ (Il Principe), von seinem Nachnamen wurde der Begriff „Macchiavellismus“ abgeleitet

**Hätten Sie's
gewusst?**

- Auch im Deutschen gibt es – meist regional verbreitete – weniger formale Anredeformen. Dazu gehören etwa:
→ das sog. „Hamburger Sie“: Hier wird der Vornamen mit der Anrede „Sie“ verwendet, etwa: „Karin, kommen Sie bitte mal?“. Es ist eine Zwischenform zwischen dem formalen Siezen und dem informellen Duzen, in der Wohlwollen, aber keine übermäßige Vertraulichkeit zum Ausdruck kommt. Sie wird daher zumeist im beruflichen Kontext verwendet, wenn etwa Personen auf unterschiedlichen Hierarchieebenen eng zusammenarbeiten und Sympathie füreinander hegen (wie ältere und jüngere Kolleg:innen in einer Firma oder ein Professor und seine wissenschaftlichen Mitarbeiter:innen). Einseitig und häufig ohne die vorherige Zustimmung des Gegenübers verwenden sie außerdem Lehrkräfte an weiterführenden Schulen gegenüber ihren Schüler:innen, ebenso wie Eltern im Kontakt mit Bekannten oder Freund:innen ihrer bereits erwachsenen Kinder.

Obwohl dieser Anredeform eine andere grammatikalische Konstruktion zugrunde liegt, kommt sie der im Polnischen oft gebräuchlichen Anredeform „Pan“/„Pani“ (Herr/Frau) in Verbindung mit dem Vornamen sehr nahe („Dzień dobry, Pani Anno!“ „Guten Tag, Anna!“). In Polen ist diese Anredeform wesentlich häufiger anzutreffen, aber dennoch auf bestimmte Beziehungstypen begrenzt, wenn die betroffenen Personen einander nahestehen, aber beispielsweise aufgrund ihres Altersunterschiedes oder Dienstverhältnisses nicht zum Du übergehen.

→ das sog. „Münchener Du“, eine Kombination aus dem Nachnamen und der Anrede „Du“ mit der entsprechenden Verbform, beispielsweise: „Schmidt, kannst du mich in einer Stunde wieder anrufen?“ Zuweilen wird dabei auch die Anredeform „Herr“/„Frau“ verwendet, der Satz würde dann etwa lauten: „Frau Miller, mach mal bitte das Fenster zu!“.

- Fast jeder polnische Vorname hat einen oder mehrere Diminutive (Verkleinerungs- bzw. Verniedlichungsformen) – in manchen Fällen bis zu einem Dutzend. Personen, die kein Polnisch sprechen, kann also entgehen, dass immer noch die Rede von ein- und derselben Person ist, oder es bleibt unklar für sie, ob es sich dabei um einen Mann oder eine Frau handelt. So hat der weibliche Vorname Małgorzata die Diminutive: Małgosia, Małgonia, Małgoś, Małgośka, Gośka, Gosia, Gonia oder auch Gosiacek. Diminutive des männlichen Vornamens Aleksander sind: Olek, Alek oder Oleś. Im Polnischen enden nahezu alle weiblichen Vornamen auf den Buchstaben „a“, obwohl es inzwischen auch einige – allerdings sehr seltene – amtlich zugelassene Ausnahmen gibt (z.B. Karmen, Nel oder Noemi).



Hierarchie und Bürokratie oder besondere Arten von Macht



- DE** 🗉 *Wenn ich auf der anderen Seite der Oder leben würde, wäre die größte Herausforderung für mich als Deutsche die in Polen allgegenwärtige Bürokratie und das Denken in Hierarchien.*
- PL** 🗉 *Die Deutschen machen sich selber die Arbeit schwer. Sie führen lange Diskussionen und machen endlose Besprechungen, die aber kein konkretes Ergebnis bringen. Ich glaube, unsere schnellen Entscheidungswege in Polen könnten helfen, die deutsche Bürokratie einzudämmen.*

Was heißt hier eigentlich Bürokratie?!

Was ist hier passiert?



Die „deutsche“ Sicht auf die „polnischen“ Bürokratie konzentriert sich auf das Phänomen starrer Hierarchien und damit der fehlenden Autonomie und Entscheidungsmacht einzelner Personen oder Teams. In diesem Bürokratie-Verständnis werden Vorhaben und Entscheidungen dadurch verlangsamt, dass über alles am Ende sowieso der Chef oder die Chefin alleine entscheidet – auch wenn dies nur ein ungeschriebenes Gesetz ist. Das Nichtvorhandensein formaler Prozeduren und unklare Zuständigkeiten verstärken in dieser Wahrnehmung das Chaos und – paradoxerweise – die Bürokratie.

Ganz anders ist dagegen die „polnische“ Wahrnehmung der „deutschen“ Bürokratie – nämlich als überformalisiert: Für alles gibt es Vorschriften und Prozeduren. Die Tendenz, Fragen und Probleme in größerer Runde zu diskutieren, wird als Hang zu „akademischen Diskussionen“ gewertet. In dieser Wahrnehmung sind flache Hierarchien eine „Illusion“ – de facto bedeuten sie unklare Verantwortlichkeiten und aufgeschobene Entscheidungen. Die Konzentration der Entscheidungshoheit auf einen kleinen Kreis würde dagegen ein schnelleres und zielgerichtetes Vorgehen erlauben.

Perspektivwechsel



Beide Personen sind der Ansicht, dass das jeweils andere Land ein Problem mit Bürokratie und Hierarchien hat. Und beide haben teilweise Recht. Wie immer kommt es vor allem auf die Perspektive an.

Das Phänomen der Bürokratie ist in allen Ländern, Organisationsstrukturen und Arbeitskulturen zu finden – jedoch unterschiedlich ausgestaltet und ausgeprägt. Das Ausmaß der Bürokratisierung hängt dabei von systemischen und rechtlichen Rahmenbedingungen ebenso ab wie von den Eigenschaften der im Verwaltungsapparat tätigen Personen. Die Wahrnehmung bestimmter Verhaltensweisen oder Prozesse als bürokratisch resultiert u.a. aus individuellen Erfahrungen und Einschätzungen, aber auch aus der persönlichen Definition von Bürokratie. Eine der gängigen Beschreibungen von Bürokratie ist die ineffiziente, schwerfällige und (über)formalisierte Arbeitsweise von Ämtern und Behörden. In diesem Sinne hat der Begriff zu Recht eine negative Konnotation. Ursprünglich war der Begriff Bürokratie jedoch neutraler und bezeichnete in erster Linie ein Verwaltungs- bzw. Managementsystem und die Gesamtheit der in der Verwaltung tätigen Personen (von französisch *bureau* – Amt und griechisch *kratos* – Herrschaft). Position und Rang der in der Verwaltung beschäftigten Personen wiederum bestimmten ihren Platz in der Hierarchie. Sowohl Bürokratie als auch Hierarchie stellen daher eine eigene Form von Herrschaft und Machtausübung dar – auch in der deutsch-polnischen Grenzregion.

Gut zu wissen!



Bürokratie als ideale Organisationsform

Wichtiger Wegbereiter der Bürokratie-Forschung war der deutsche Soziologe, Rechts- und Wirtschaftswissenschaftler **Max Weber** (1864–1920). Er beschrieb die Bürokratie als Modell bzw. Idealtypus,

der sich unter anderem durch transparente Vorschriften, eine den Kompetenzen der Beamten entsprechende Arbeitsteilung und klar abgegrenzte Verantwortungsbereiche auszeichnete, außerdem durch eine klare Hierarchie mit fachlicher und dienstlicher Aufsicht der Vorgesetzten gegenüber Beschäftigten auf niedrigeren Ebenen sowie von Dienstalter und Leistung abhängige Berufslaufbahnen. Wichtig ist auch der Informationsaustausch ausschließlich in Form von offiziellen Dokumenten, die zugleich das „Gedächtnis“ der Institution darstellen.

So funktioniert Verständigung!



Unabhängig von der Theorie bleibt festzuhalten, dass die Bürokratie in Polen und in Deutschland unter anderem aus historisch-politischen Gründen unterschiedliche Entwicklungsbedingungen vorfand, was sich bis heute auf ihre Ausgestaltung und ihre Wahrnehmung in beiden Ländern auswirkt. Und obwohl Weber selbst auch mögliche Fehlfunktionen seines Modells erkannte, ist unbestreitbar, dass der von ihm beschriebene Idealtypus der Bürokratie durchaus geeignet ist, in der Gesellschaft Vertrauen und Achtung für Herrschaft und Strukturen zu erhöhen. Dort also, wo ein Teil der polnischen Bevölkerung Bürokratie lediglich unter einem Formalitäts-Paradigma betrachtet – und damit als Einschränkung von Kreativität, Flexibilität und schnellen Entscheidungen wahrnimmt und in der Folge als unnötigen Kostenfaktor und Zeitverlust sieht – werden in Deutschland eher die positiven Aspekte von Bürokratie wahrgenommen: ihre Verlässlichkeit, Rationalität und Objektivität. In sämtlichen Kontakten mit dem Verwaltungsapparat – auch deutsch-polnischen – dürfen also die jeweiligen Rahmenbedingungen nicht außer Acht gelassen werden: in welchem System der Verwaltungsapparat verortet ist und welche Wahrnehmung bei den beteiligten Personen vorherrscht. Dies zu berücksichtigen, wird die Zusammenarbeit sicherlich erleichtern.

Tipps und Tricks



- Unterschiedliche Bearbeitungszeiten für ähnliche Vorgänge können aus unterschiedlichen Strukturen der jeweiligen Institutionen in Deutschland und Polen resultieren: Nicht immer ist die bearbeitende Person zugleich entscheidungsbefugt, selbst wenn es sich formal um ähnliche Stellenzuschnitte handelt.
- In polnischen Verwaltungen oder öffentlichen Institutionen haben Beschäftigte häufig noch sehr weit gefasste oder – im Gegenteil – nur sehr allgemein gehaltene Aufgabenprofile. Dies kann sich positiv auf ihre Eigeninitiative und Eigenverantwortung auswirken, kann aber auch dazu führen, dass sie nicht sämtliche Aufgaben allein bewältigen können. In Deutschland ist dagegen eher eine Tendenz der zunehmenden Spezialisierung und damit zu engeren, genau definierten Zuständigkeits- und Aufgabenbereichen zu beobachten.
- Auf bürokratische Entscheidungsprozesse haben neben formalen Zuständigkeiten und Hierarchien auch ungeschriebene Regeln und der in der jeweiligen Branche oder Firma vorherrschende Führungsstil Einfluss (also beispielsweise die Bereitschaft der Vorgesetzten, Aufgaben und Entscheidungen zu delegieren sowie Engagement und Erfolge der Untergebenen entsprechend anzuerkennen). Grundsätzlich lässt sich beobachten, dass in öffentlichen Einrichtungen (Ämter und Behörden, Schulen, Polizei, etc.) in Polen nach wie vor starrere Hierarchien existieren als in Deutschland.
- Stark hierarchisierte Strukturen sind förderlich für die Umsetzung von Vorhaben, die strenge Disziplin und die unbedingte Befolgung von Prozeduren erfordern, dagegen ermöglichen flache Hierarchien eine größere Eigenständigkeit der Untergebenen.
- Bei deutsch-polnischen Arbeitstreffen kann die Diensthierarchie in der polnischen Delegation Einfluss auf den Verlauf von Diskussionen haben: Um Konfrontationen zu vermeiden, sind unter Umständen nicht alle polnischen Mitarbeitenden bereit, in Anwesenheit ihrer Vorgesetzten eigene Meinungen zu vertreten. Im Extremfall kann das dazu führen, dass die betreffenden Personen sich überhaupt nicht an der Diskussion beteiligen. Eine Ursache dafür liegt im polnischen Schulsystem, das jahrzehntelang nach dem Model Meister – Schüler funktionierte.

- Zu den kulturellen Ausdrucksformen sozialer und beruflicher Hierarchien gehört auch die strikte Einhaltung von Umgangsformen und sprachlichen Konventionen – beispielsweise die Verwendung aufwendiger Titulaturen (siehe auch S. 52) im Umgang mit Älteren oder Vorgesetzten. Auch in dieser Hinsicht sind Hierarchien in Polen oft stärker ausgeprägt als in Deutschland und kommen dementsprechend stärker zum Tragen.
- Die Einsetzung von Arbeitsgruppen und Projekt-Teams im Rahmen eines gemeinsamen Vorhabens kann zu einer gerechteren Aufgabenverteilung beitragen, Prozesse aber auch in die Länge ziehen, weil viele Entscheidungen nicht von Einzelpersonen, sondern von einer größeren Gruppe in einem längeren Diskussionsprozess getroffen werden. In Deutschland sind demokratische Entscheidungsprozesse häufiger zu beobachten, während in Polen eher die Führungspersonen alleine Entscheidungen treffen.
- In deutsch-polnischen Projekten kann es vorkommen, dass – zumindest in der Anbahnungsphase – beide Seiten jeweils andere Kommunikationswege bevorzugen: Auf polnischer Seite ist das oft der informellere, telefonische oder direkte Kontakt auf Vorgesetzten-Ebene, während in Deutschland offenbar eher ein Hang zur formalisierten, schriftlichen Kommunikation (per Email oder sogar per Fax!) auf der Ebene der zuständigen Sachbearbeiter:innen besteht.

Das gibt zu denken!

Den Charakter eines Menschen erkennt man erst dann, wenn er Vorgesetzter geworden ist.

Erich Maria Remarque (1898–1970), deutscher Schriftsteller, Autor des berühmten Romans "Im Westen nichts Neues"



- Ende 2020 waren in der öffentlichen Verwaltung Polens (inklusive Landesverteidigung und Sozialversicherungswesen) rund 650.000 Personen beschäftigt.¹¹

In Deutschland gab es zum selben Zeitpunkt rund 3,3 Millionen Vollzeitbeschäftigte auf allen Ebenen der öffentlichen Verwaltung.¹² Die beachtlichen Unterschiede ergeben sich jedoch nicht nur aus der Bevölkerungszahl beider Länder, sondern auch aus einer anderen Methodologie bei der Erfassung der Planstellen und der Beamtengruppen.

11

stat.gov.pl/en/topics/labour-market (Zugriff im November 2022).

12

de.statista.com/statistik/daten/studie/12910 (Zugriff im November 2022).



**„Prinzipien
sind dazu da,
gebrochen
zu werden“ –
Umgang mit
Regeln und
Vorschriften**

— — —

DE

👉 *Deutsche sind ordentlicher als Polen und halten sich stärker an die Regeln, sind dadurch aber auch weniger spontan.*

PL

👉 *Wenn ich in Deutschland leben würde, würde mir die Anpassung an die deutsche Pünktlichkeit, Arbeitsorganisation und Rechtsvorschriften die meisten Schwierigkeiten bereiten.*

(Un)ordentlich?

Was ist hier passiert?



Das deutsche Festhalten an der strikten Beachtung von Regeln und Vorschriften sehen viele Pol:innen als mangelnde Flexibilität und übermäßige Formalisierung und in der Folge als Einschränkung von Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit. Auch feste Regeln und Absprachen, Zeitdisziplin und Termintreue werden zuweilen als Nachteil, gewissermaßen als „Hemmschuh“, empfunden.

Dieser „deutschen“ Herangehensweise an Vorschriften und Regeln stellen Pol:innen häufig ihre eigene gegenüber, die auf Unabhängigkeit, Spontaneität und Kreativität beruht – und zwar ohne jede falsche Bescheidenheit, wie auch die berühmte Redewendung „Polak potrafi“ besagt („Der Pole kriegt das hin“). Diese Haltung scheint seit Generationen tief in der polnischen Mentalität verwurzelt – Wissenschaftler:innen verweisen hier zum Teil auf die polnischen Teilungen, die nationalsozialistische Besatzung und die Zeit der Volksrepublik, also die langen Zeiträume, in denen kein eigenständiger bzw. unabhängiger polnischer Staat existierte und die geltenden Rechts- und Regelsysteme von außen aufoktroziert und repressiv waren. Vor diesem Hintergrund galt die Fähigkeit zur Umgehung von (als ungerecht oder unrechtmäßig empfundenen) Gesetzen und Vorschriften als Lebensklugheit und wichtige Alltagskompetenz. Im Vergleich zu anderen Ländern der Europäischen Union bewegt sich das Vertrauen in das Recht,

die Justiz und andere staatliche Institutionen in Polen seit Jahren auf einem sehr niedrigen Niveau.¹³

Perspektivwechsel



Für viele Deutsche ist die Einhaltung von Vorschriften und Regeln ein Zeichen von sozialer Disziplin, von Vertrauen in Staat und die Mitbürger:innen, aber auch Ausdruck der eigenen Vertrauenswürdigkeit und der Fähigkeit, sich auf andere verlassen zu können. Auch wenn Deutsche häufig Sympathie für die polnische Kreativität, Anpassungs- und Improvisationsfähigkeit äußern, schätzen sie zugleich Vorhersehbarkeit und Beständigkeit. Daher messen sie der Einhaltung von Regeln und Vorschriften und der Verbindlichkeit bilateraler Absprachen als Grundlage und Voraussetzung für langfristiges Planen und Handeln großen Stellenwert bei. Dieses Vorgehen vermeidet unerwartete, chaotische Änderungen und reduziert das Risiko für Verzögerungen.

Gut zu wissen!



Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede und Michael Minkov haben in ihrem *Buch Cultures and Organisations. Software of the mind* (2011) drei unterschiedliche Einflussfaktoren für Unterschiede zwischen

¹³

Siehe u.a. die regelmäßigen Erhebungen des Eurobarometers, beispielsweise vom Januar 2022 (webgate.ec.europa.eu/ebsm/api/public/deliverable/download?doc=true&deliverableId=81774, Zugriff im November 2022), in denen Polen unter den 27 EU-Mitgliedsstaaten den vorletzten Platz belegt (während Deutschland auf Platz 6 landet) oder den Transparency International-Index zur Wahrnehmung von politischer Integrität (engl. *political integrity*) in verschiedenen Ländern der Europäischen Union (Deutschland: Platz 8, Polen: Platz 21), (www.transparency.org/en/news/low-political-integrity-throughout-the-european-union-gcb-eu-2021, Zugriff November 2022).

Ländern und Kulturen ausgemacht: Identitäten, Werte und Institutionen, also die auf dem Gebiet eines Landes geltenden Vorschriften und Gesetze sowie dort tätige Organisationen. Diese beeinflussen, wie lokale Gemeinschaften kulturelle Herausforderungen und Probleme lösen, und sie bestimmen auch die im jeweiligen Land und der jeweiligen Gesellschaft herrschende **Rechtskultur**. Als Rechtskultur werden dabei individuelle und kollektive Einstellungen gegenüber dem Rechtssystem definiert, also sowohl gegenüber dem Justizapparat als auch gegenüber einzelnen Gesetzen.

So funktioniert Verständigung!



Die beiden vorgestellten Einstellungen gegenüber Vorschriften und Regeln sowie Zeitdisziplin und Termintreue gehen einher mit unterschiedlichen Wahrnehmungen von Eigenschaften und Verhaltensweisen wie Flexibilität, Spontanität, Individualität, (großer) Eigenständigkeit und Kreativität. Abhängig vom jeweiligen Kontext, von individuellen Bedürfnissen und Erwartungen werden manche diese Eigenschaften als vorteilhaft und absolut erstrebenswert ansehen, andere zumindest als zweischneidig, wenn nicht als heikel, nachteilig und problembehaftet. Wie bei vielen Situationen, in denen unterschiedliche Perspektiven zusammentreffen, gilt es, aufmerksam und verständnisvoll zu sein und einige Hinweise im Hinterkopf zu haben, die deutsch-polnische Kontakte erleichtern.

Tipps und Tricks



- Wichtigen Absprachen sollten auch schriftlich festgehalten werden. Auf lange Sicht ist es schwierig, sich nur auf mündliche Erklärungen und informelle Absprachen zu verlassen.

- Vereinbarte Termine und Fristen sind einzuhalten; bei Verzögerungen müssen die Partner:innen über die Gründe informiert und Zeitpläne entsprechend angepasst werden. Alles erst „auf den letzten Drücker“ zu erledigen, kann im schlimmsten Fall zur Aufkündigung der Zusammenarbeit führen.
- Das Prinzip der Vertragstreue stammt noch aus dem römischen Recht: „Pacta sunt servanda“ (Verträge sind einzuhalten).
- Auch für deutsch-polnische Kooperationen ist eine fortlaufende Kommunikation zwischen allen Beteiligten eine wichtige Grundlage. Häufige Nichterreichbarkeit und ausbleibende Rückmeldungen machen auf die jeweils andere Seite keinen guten Eindruck.
- Zuständigkeiten und Kompetenzen von Kommunen, Kreisen und Gemeinden sind in Deutschland und Polen unterschiedlich geregelt, in Deutschland können sie außerdem von Bundesland zu Bundesland variieren. Deshalb muss in der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit auf beiden Seiten ausreichend Zeit für die genaue Prüfung der jeweiligen Rechtslage und Verfahrensfragen eingeplant werden.
- Unter Umständen zeigt die polnische Seite in der Zusammenarbeit eine größere Risikobereitschaft und eine größere Neigung zur weiten Auslegung von Gesetzen und Vorschriften (nach dem Prinzip „was nicht explizit verboten ist, ist erlaubt“).
- Die möglicherweise unterschiedlichen Herangehensweisen auf deutscher und polnischer Seite an die Verbindlichkeit von Absprachen und Vereinbarungen lassen sich positiv nutzen: Nicht alles muss auf ewig in Stein gemeißelt sein – aber man sollte auch nicht ständig alles wieder über den Haufen werfen. Eine gute Mischung von („deutscher“) Vorhersehbarkeit und Ordnung sowie („polnischer“) Spontaneität und Improvisation kann Synergieeffekte generieren und zu einer harmonischen Zusammenarbeit führen.

Das gibt zu denken!

Den Gesetzen gehorchen wir nur deswegen, um frei sein zu können.

Cicero (106–43 v.Chr.),
römischer Philosoph, Staatsmann und Redner

Das Gesetz soll Ausdruck des Willens aller sein.

Olympe de Gouges (1748–1793),
Revolutionärin, Frauenrechtlerin

Hätten Sie's gewusst?

- In unserer Umfrage für diese Publikation haben wir auch die ersten drei Assoziationen mit dem jeweiligen Nachbarland abgefragt. Auf polnischer Seite enthielt fast ein Viertel der 160 Antworten die deutsche Ordnung, Pünktlichkeit und Gesetzestreue. In den rund 120 Antworten aus Deutschland wurden am häufigsten die polnische Gastfreundschaft und das gute Essen, aber sehr häufig auch Spontaneität und Freiheitsliebe genannt.



Nächstes Jahr zur selben Zeit – Planungshori- zonte



DE

 **Die Zusammenarbeit mit unserem Partner aus Polen läuft erfolgreich. Wir kennen uns seit mehreren Jahren und verstehen uns gut, aber wir haben immer noch Schwierigkeiten bei der langfristigen Planung von Arbeitstreffen und insbesondere von größeren Veranstaltungen. Für uns versteht es sich von selbst, dass wir den Termin einer wichtigen Veranstaltung mindestens ein Jahr vorher festlegen. Aber unsere Partner von der anderen Seite der Oder sind der Meinung, dass sie sich mit so einem großen zeitlichen Vorlauf nicht festlegen können.**



Was ist hier passiert?



Für den deutschen Partner war es eine Selbstverständlichkeit, beispielsweise Konferenzen mit einjährigem Vorlauf zu planen – ein solches Vorgehen ist in vielen Institutionen in Deutschland üblich. Frühzeitig wird also eine Jahresplanung mit Meilenstein- und Arbeitsplänen für einzelne Veranstaltungen vereinbart, damit die Verpflichtungen der Projektverantwortlichen und der übrigen anderen Beteiligten festgelegt sind und es keine Überschneidungen gibt. Die Nichteinhaltung eines Termins durch eine Person kann sich daher erheblich auf die Arbeit vieler anderer Personen auswirken und eine ganze Lawine von Verzögerungen auslösen. Auch finanzielle Aspekte sprechen für eine frühzeitige und langfristige Planung: je früher gebucht oder reserviert wird, desto günstiger sind häufig die Preise und die Zahlungsbedingungen.

Perspektivwechsel



Für den polnische Partner war es dagegen unüblich, Konferenzen und ähnliche Veranstaltungen mehr als ein Jahr im Voraus zu planen. Für ihn war dieser Zeithorizont zu lang und kaum zu überblicken. „Wer weiß schon, was in einem Jahr ist? Und jetzt müssen wir erstmal alle dieses Jahr noch anstehenden Veranstaltungen organisieren!“. Eine eher kurzfristige Planung und Umsetzung gab dem polnischen Partner ein Gefühl größerer Entscheidungsfreiheit sowie die Möglichkeit, flexibel auf unterschiedliche Entwicklungen und Zwischenfälle zu reagieren.

Gut zu wissen!



Der amerikanische Anthropologe und Ethnologe Edward T. Hall entwickelte das Konzept der monochronen bzw. polychronen Kultur (Monochronismus bzw. Polychronismus).

In monochronen Kulturen werden Aufgaben in festgelegter zeitlicher Abfolge nacheinander erledigt, dementsprechend kommt Zeitplänen und festgelegten Terminen eine hohe Bedeutung zu. Verspätungen werden als problematisch wahrgenommen und vorab vereinbarte Treffen nur ungern verschoben, unterbrochen oder verlängert (gemäß dem Motto „Zeit ist Geld“). Im Gegensatz dazu reagieren polychrone Kulturen eher flexibel auf zeitliche Verschiebungen und die Einhaltung von vereinbarten Terminen. Vertreter:innen polychroner Kulturen erledigen häufiger mehrere Aufgaben gleichzeitig. Hier sind kurzfristige Verschiebungen und Änderungen zulässig, Verspätungen werden eher mit Nachsicht aufgenommen.

So funktioniert Verständigung!



Deutschland wird den monochronen Kulturen zugerechnet, Polen den teilweise polychronen.

In diesem Kontext lohnt auch ein Blick auf aktuelle Erhebungen zum Phänomen der Prokrastination, also dem fortwährenden Aufschieben anstehender Aufgaben. Laut einer 2016 unter der Leitung von Prof. Frode Svartdal von der Arctic University in Norway Tromsø durchgeführten Befragung von Studierenden und Angestellten in sechs europäischen Ländern (Finnland, Schweden, Norwegen, Polen, Deutschland und Italien) weisen Pol:innen die stärkste Neigung zur Prokrastination auf. Eine identisch angelegte, aber nur in Polen durchgeführte Erhebung¹⁴ im selben Jahr hat gezeigt, dass rund 80 % der polnischen Bevölkerung zumindest einen Teil ihrer Aufgaben auf später verschieben.

Derart unterschiedliche Einstellungen zu Zeit und Zeitplänen können zu interkulturellen und Kommunikationsproblemen führen. Wie lässt sich das vermeiden?

Tipps und Tricks



- Personen, die Veranstaltungen mit langem zeitlichen Vorlauf planen und Terminfestlegungen als verbindlich betrachten, können die Verschiebung oder Absage eines vereinbarten Termins als Verantwortungslosigkeit und Respektlosigkeit des Partners deuten.
- Dagegen können Anhänger:innen einer kurzfristigen Planung monatelang im Voraus festgelegte Termin unnatürlich erscheinen. Wichtiger und greifbarer sind für sie Veranstaltungen in naher Zukunft, auf diese Projekte konzentriert sich ihre Aufmerksamkeit.
- Die Umsetzung gemeinsamer deutsch-polnischer Projekte und Veranstaltungen verlangt von beiden Seiten Offenheit für unterschiedliche Modelle der Arbeitsorganisation und der Zeitplanung. Idealerweise sollte schon zu

¹⁴

Im Auftrag des Portals e-pity www.e-pity.pl.

Beginn der Zusammenarbeit eine gemeinsame Abstimmung über Planungsverfahren, Entscheidungswege und maßgebliche Rahmenbedingungen erfolgen. Neben individuellen Faktoren spielen bei der Zeitplanung auch die Struktur und Arbeitskultur in der jeweiligen Institution oder Branche eine wichtige Rolle.

- Planungen mit langem Zeitvorlauf erlauben längere interne Diskussions- und Entscheidungsfindungsprozesse mit dem gesamten Team sowie eine detaillierte Vorbereitung des Projekts und der anstehenden Aufgaben. Sind dagegen Entscheidungsprozesse auf eine einzelne Person oder eine kleine Gruppe von Personen zugeschnitten, ist auch eine kurzfristige Planung und Umsetzung von Projekten möglich.
- Vertreter:innen monochroner Kulturen erwarten von allen Teilnehmenden einer Besprechung Pünktlichkeit und die Einhaltung der Tagesordnung. Eventuelle Änderungen oder Verschiebungen sollten also frühzeitig kommuniziert werden. Eine Überschreitung des eingeplanten Zeitfensters ist ebenfalls schlecht gesehen, insbesondere wenn dies zulasten von Pausen oder Freizeit geht.
- Wer ein Treffen oder eine Besprechung mit Vertreter:innen einer polychronen Kultur plant, sollte einen Zeitpuffer einbauen, falls sich bestimmte Programmpunkte verlängern oder zusätzliche Diskussionspunkte auftauchen.

Das gibt zu denken!

Um erfolgreich zu sein, reicht Planung allein nicht. Man muss auch improvisieren.

Isaac Asimov (1920–1992),
amerikanischer Schriftsteller und Biochemiker

Was du heute kannst besorgen, das verschiebe nicht auf morgen!

Hesiod, Dichter im antiken Griechenland

Planung ohne Ausführung ist meistens nutzlos – Ausführung ohne Planung ist meistens fatal.

Willy Meurer (1934–2018), deutsch-kanadischer
Kaufmann, Aphoristiker und Publizist



- Obwohl Polen den Ländern zugerechnet wird, die sich eher durch kurzfristige Planung auszeichnen, hängt der konkrete Einzelfall immer von den jeweiligen Umständen, der Art der Veranstaltung und auch den jeweils beteiligten Personen ab. So werden etwa Hochzeiten in Polen teilweise mit zweijährigem Vorlauf geplant. Ein bestimmtes Vorgehen oder Verhalten ist also nie allein von kulturellen Faktoren bestimmt.
- Der Bau des Flughafens Berlin-Brandenburg „Willy Brandt“ (BER) begann im Jahr 2006 und sollte nach den ursprünglichen Planungen im November 2011 abgeschlossen sein. Nach siebenmaliger Verschiebung des Eröffnungstermins ging der Flughafen letztendlich im Jahr 2020 in Betrieb.
- Großinvestitionen sind nur schwer in einem langen Zeithorizont zu planen. Auch der Eröffnungstermin der Hamburger Elbphilharmonie wurde mehrmals verschoben. Die Fertigstellung erfolgte 2016 und damit sieben Jahre später als geplant, die Kosten beliefen sich statt der ursprünglich veranschlagten 186 Mio. Euro letztendlich auf 866 Mio. Euro.
- Das mit 102 Metern höchste Gebäude Krakaus "Unity Tower" wurde im Jahr 2020 eröffnet – 45 Jahre nach Baubeginn. Die Errichtung begann 1975, wurde aber vier Jahre später aus wirtschaftlichen Gründen unterbrochen und erst 2016 fortgeführt. Aufgrund ihrer Höhe und der freischwebenden Geschossdecken werden solche im Rohbau befindlichen Investitionsruinen in Polen umgangssprachlich als „szkieletor“ (von polnisch ‚szkielet‘ – auf deutsch Skelett oder Gerüst) bezeichnet.



Zwei Sichtweisen auf ein Projekt – Planung und Umsetzung deutsch-polnischer Vorhaben



Die Umsetzung gemeinsamer Projekte im deutsch-polnischen Team bietet nicht nur Gelegenheit, Kontakte zu vertiefen und sich gegenseitig besser kennenzulernen, es ist auch eine Möglichkeit, neue Erfahrungen im interkulturellen Kontext zu machen. Denn in jeder Phase der Planung und Umsetzung lassen sich unterschiedliche Herangehensweisen beobachten.

**Wer, was, wann,
wie und wo?**



Terminfindung

PL

Am besten sollte der Termin auf einen Feiertag fallen. Dann können auch Leute kommen, die für die Veranstaltung keinen Urlaub nehmen können.

DE

Auf keinen Fall ein Feiertag oder ein langes Wochenende! Da haben die Leute schon monatelang vorher Ausflüge geplant, und in Deutschland finden Festivals und Konzerte statt. Da finden wir einfach keine Teilnehmenden!



Programmablauf

PL

Im Programm sind regelmäßige und ausreichend lange Pausen wichtig.

DE

Wenn die Pausen zu lang sind, kann es passieren, dass die Gruppe sich auflöst, wir den Zeitplan überziehen oder nicht alle Punkte schaffen.

Planung und Arbeitsteilung

PL

Bei der Projektumsetzung kommen immer wieder unvorhergesehene Aufgaben dazwischen. Wenn die wichtig sind und zum Beispiel der Werbung für die Veranstaltung dienen, dann können andere Aufgaben auch warten. Man kann nicht alles vorhersehen und planen.

DE

Ich halte mich gerne an den vereinbarten Plan, ich habe klare Prioritäten und mache eins nach dem anderen. Das habe ich schon in der Schule gelernt: da war der Stundenplan auch verbindlich. Vereinbarungen können angepasst werden, wenn alle damit einverstanden sind.

Umgang mit zu Regeln und Vorschriften

PL

Mir gefällt die Idee, dass die Jugendlichen ihre Forderungen im öffentlichen Raum vorstellen. Das ist ja keine große Demonstration. Warum sollte das gefährlich sein oder man dafür eine Strafe zahlen müssen? Wenn man sich immer nur sklavisch an die Regeln hält, blockiert das Kreativität und Spontaneität.

DE

Eine Referentin hat vorgeschlagen, dass die Teilnehmenden ihre Forderungen im öffentlichen Raum vorstellen. Aber Demonstrationen und Versammlungen müssen vorher angemeldet werden.



Trennung von Berufs- und Privatleben

PL

Wenn ich gerade mitten in einer Aufgabe stecke, gehe ich kaum pünktlich um 17 Uhr nach Hause. Zur Not mache ich eben Überstunden, damit etwas fertig wird.

DE

Für mich ist Feierabend Feierabend. Danach will ich mich nicht mehr mit Arbeit befassen. Das gilt auch für den Urlaub. Notfälle sind die einzige Ausnahme.



Kommunikation

PL

Ich möchte die Menschen, die ich beauftrage, gerne persönlich kennenlernen. Der direkte Kontakt macht die Kommunikation einfacher. Nur auf der Grundlage eines schriftlichen Angebots kann ich nicht entscheiden, ob ich mit jemandem zusammenarbeiten kann.

DE

In der Zusammenarbeit mit externen Auftragnehmern ist es wichtig, vorher ganz genau seine Erwartungen zu formulieren. Das geht am besten schriftlich. Persönliche Treffen sind nur unnötiger Zeitaufwand.

Was ist hier passiert?



Wie die Diskussion zeigt, sind aus deutscher Perspektive eine gute Vorbereitung und Aufgabenverteilung, ein detaillierter Zeitplan und klare Kommunikation die wichtigsten Elemente für eine erfolgreiche Projektdurchführung – sowohl in der internen Zusammenarbeit im Team als auch mit externen Auftragnehmenden.

Perspektivwechsel



Das krampfhafte Festhalten an aufgestellten Plänen kann aber auch als Einschränkung von Kreativität und Spontaneität wahrgenommen werden. Aus polnischer Perspektive sind Raum und Offenheit für unvorhergesehene Entwicklungen und Ereignisse, aber auch neue Ideen, die sich im Projektverlauf ergeben, ebenso wichtig wie die ursprüngliche Planung.

Gut zu wissen!



Deutsch-Polnische Projekte fördern u.a. folgende Institutionen

Die Programme INTERREG VI A im Rahmen der Europäischen Territorialen Zusammenarbeit (ETZ):

- **Kooperationsprogramms Interreg VI A Mecklenburg-Vorpommern / Brandenburg / Polen 2021–2027**
- **Kooperationsprogramme INTERREG VI A Brandenburg – Polen 2021–2027**
- **Kooperationsprogramm Interreg Polen – Sachsen 2021–2027**

Die Programme fördern grenzübergreifende Maßnahmen der Zusammenarbeit und zur Integration der Einwohner:innen, die die Attraktivität und Zugänglichkeit der Grenzregion erhöhen, aber auch zur Lösung gemeinsamer Probleme und Herausforderungen beitragen.

📄 interreg6a.net, 📄 interreg-brandenburg-polska.eu,
📄 de.plsn.eu

Das Deutsch-Polnische Jugendwerk (DPJW)

ermöglicht Begegnung und Zusammenarbeit junger Menschen aus Deutschland und Polen. Es fördert deutsch-polnische Projekte finanziell und inhaltlich.

📄 www.dpjw.org

Die **Stiftung für deutsch-polnische Zusammenarbeit (sdpz)** fördert wichtige deutsch-polnische Initiativen, darunter Bildungs- und Forschungsprojekte, aber auch Vorhaben im kulturellen und künstlerischen Bereich.

👉 www.sdpz.org

Die **Deutsch-Polnische Wissenschaftsstiftung (DPWS)** fördert deutsch-polnische Kooperationsprojekte im Bereich der Geistes- und Kulturwissenschaften, der Rechtswissenschaften, sowie der Gesellschafts- und Wirtschaftswissenschaften. Ziel der Stiftung ist die Förderung innovativer Projekte und neuer Kooperationsmodelle zwischen beiden Ländern.

👉 www.dpws.de

So funktioniert Verständigung!



Die Planung und Umsetzung eines gemeinsamen Projekts im deutsch-polnischen Team kann eine Herausforderung sein, wenn beide Seiten sich an unterschiedlichen Prinzipien orientieren oder wichtige Schlüsselbegriffe und Voraussetzungen der Projektarbeit unterschiedlich interpretieren – wie etwa Arbeitsteilung und Verantwortlichkeiten, Kommunikationsformen und Zeithorizont. Aber auch individuelle Neigungen und Arbeitsstile, Organisationskultur und kulturelle Unterschiede können einen großen Einfluss haben und sollten idealerweise schon in der Vorbereitungsphase angesprochen werden. Denn was sich in Deutschland „von selbst versteht“, muss keinesfalls auch in Polen als „selbstverständlich“ wahrgenommen werden und umgekehrt. Offenheit für andere Vorgehensweisen bei der Planung und Durchführung von Projekten ist die Grundlage für eine gute Kommunikation und das Erzielen tragfähiger Kompromisse.

Tipps und Tricks



- Der Termin eines gemeinsamen Projekts sollte gut abgestimmt sein und die Bedürfnisse und Rahmenbedingungen von Teilnehmenden aus beiden Ländern berücksichtigen. Beispielsweise können Ferienzeiten und gesetzliche Feiertage in beiden Ländern voneinander abweichen – und das nicht nur zwischen beiden Staaten, sondern auch zwischen einzelnen Bundesländern und Wojewodschaften. Es gilt also vieles zu beachten, damit ein Veranstaltungstermin für alle Beteiligten „machbar ist“ und passt. In Polen sind insbesondere Termine zu den Feiertagen am 1. und 3. Mai sowie am 11. November schwierig, weil viele Menschen die Feiertage zum „langen Wochenende“ verlängern, in Deutschland werden häufig die sogenannten „Brückentage“ zwischen einem Feiertag und dem Wochenende für Kurzurlaube genutzt. Solche Termine sind für deutsch-polnische Veranstaltungen also eher ungeeignet.
- Arbeitsweisen und -methoden sind von Person zu Person unterschiedlich, aber auch abhängig von Aufbau, Organisationskultur und Entscheidungsprozessen der jeweiligen Institution. Daher gilt es, die jeweiligen Routinen bei der Planung und Durchführung etwa von Veranstaltungen zu analysieren und frühzeitig Verfahren für den Umgang mit unvorhergesehenen Ereignissen festzulegen. Schließlich kann es in jedem Projekt zu Missverständnissen und Notfällen kommen.
- Bereits zu Beginn sollten Grundsätze für die gemeinsame Projektarbeit vereinbart werden: Wie häufig finden Arbeitstreffen statt, wie sind Entscheidungsprozesse gestaltet und Zuständigkeiten geregelt, wie gehen beide Seiten mit Zeitplänen oder der Trennung von Berufs- und Privatleben um? So können mögliche Unstimmigkeiten im weiteren Verlauf vermieden oder abgemildert werden.
- Bei komplexen Projekten mit längerer Laufzeit und einem entsprechend größeren Projektteam sollte eine Projektkoordination eingesetzt und die Aufgaben dieser Person so genau wie möglich definiert werden. Idealerweise verfügt der:die Koordinator:in nicht nur über Erfahrungen und Kenntnisse im Projektmanagement, sondern auch über interkulturelle Kompetenzen, um ein deutsch-polnisches Team anleiten zu können.
- Auch wenn die gemeinsame Sprache des Projektteams Deutsch oder Polnisch ist, sollte immer die Möglichkeit bestehen, auf die Unterstützung von

Dolmetscher:innen und Übersetzer:innen zurückzugreifen oder aber in eine beiden Seiten gemeinsame Fremdsprache wie das Englische zu wechseln. Komplizierte Sachverhalte können selbst für Personen, die über gute Fremdsprachenkenntnisse des Deutschen bzw. des Polnischen verfügen, eine große Herausforderung darstellen.

- Hat das deutsch-polnische Projektteam beispielsweise Englisch als gemeinsame Arbeitssprache vereinbart (weil keine Seite die jeweils andere Sprache gut beherrscht), ist es eine nette Geste, hin und wieder Ausdrücke und Wendungen in der Nachbarsprache einzuflechten. Dies wirkt sich positiv auf die bilateralen Kontakte und die Arbeitsatmosphäre aus.
- Unterschiedliche rechtliche Regelungen in Deutschland und Polen können Auswirkung auf die Durchführung einzelner Programmpunkte haben. Diese gilt es – in Abhängigkeit vom Veranstaltungsort – bei der Programmplanung zu berücksichtigen. So ist in Deutschland der Alkoholkonsum an öffentlichen Orten bereits für Jugendliche ab dem 16. Lebensjahr erlaubt. Die Einhaltung von Regeln und Vorschriften hat einen hohen Stellenwert. In Polen ist die gesellschaftliche Akzeptanz für eine selektive Rechtsauslegung größer, vor allem wenn die Situation dies in der subjektiven Wahrnehmung eines Beteiligten erfordert.

**Bei der Planung eines gemeinsamen Projekts
(z.B. einer Konferenz oder einer Schulung)
müssen alle für die Teilnehmenden relevanten
Details rechtzeitig geklärt und die Teilnehmenden
natürlich auch entsprechend informiert werden.**

- In Deutschland werden überwiegend EC-Karten („Electronic Cash“) genutzt. Ab und an werden mancherorts ausschließlich EC-Karten akzeptiert, womit eine Zahlung per Kredit- oder Debitkarte (bspw. VISA oder Mastercard) ausgeschlossen ist. In kleineren Ortschaften gibt es nicht immer einen Bankautomaten oder eine Wechselstube, daher empfiehlt es sich, ausreichend Bargeld dabei zu haben. In Polen sind kontaktlose Zahlverfahren mit Karte oder Telefon weit verbreitet und stehen quasi überall zur Verfügung. In einigen Städten können Fahrscheine für den öffentlichen Nahverkehr an Automaten ausschließlich mit Kartenzahlung erworben werden. Das Ticket

wird anschließend nicht ausgedruckt, sondern elektronisch auf der Karte gespeichert.

- Auch beim Internet-Zugang gibt es Unterschiede zwischen beiden Ländern. In Polen sind WLAN-Netzwerke sehr verbreitet und werden von Hotels, Restaurants oder Konferenz-Zentren zumeist kostenlos zur Verfügung gestellt. In Deutschland kann es vorkommen, dass für die Internet-Nutzung zusätzliche Gebühren anfallen und beim Einloggen persönliche Daten angegeben werden müssen.
- Das System der Mülltrennung gilt in beiden Ländern – allerdings kann der Umweltschutz in Polen noch nicht auf eine so lange Tradition zurückblicken wie in Deutschland. Unter Umständen sind nicht überall entsprechende Mülltonnen vorhanden. Gleiches gilt für Recycling: In Deutschland können Einweg- und Mehrwegflaschen in der Regel in Supermärkten in speziellen Pfandautomaten zurückgegeben werden. In Polen befindet sich ein ähnliches System erst im Aufbau.
- Unterschiede gibt es auch bei der Verpflegung: In Deutschland ist es durchaus üblich, im Restaurant um ein Glas Leitungswasser zu bitten – in Polen kommt dies nur selten vor und kann entsprechend Verwunderung hervorrufen. In Polen wird auch zum Abendessen überwiegend (auch schwarzer) Tee getrunken. Solche Gewohnheiten gilt es bei der Projektplanung zu berücksichtigen.

Das gibt zu denken!

***Lieber heute ein guter Plan
als morgen ein perfekter.***

George Patton (1885–1945), US-amerikanischer
General im Zweiten Weltkrieg

***Es ist kein Drama, wenn das
Projekt nicht nach Plan läuft.
Es ist ein Drama, wenn der
Projektmanager davon nichts weiß.***

Peter Hobbs (ur. 1960),
britischer Projektmanager und Berater



**Hätten Sie's
gewusst?**

- In den Jahren 2016 bis 2022 fanden allein auf dem Gebiet der Euroregion PRO EUROPA VIADRINA rund 1.000 aus dem sogenannten Kleinprojekte-Fonds geförderte Projekte statt – trotz einer fast zweijährigen Pause aufgrund der Corona-Pandemie! Durchschnittlich sind das 142 Projekte pro Jahr, statistisch findet also alle zweieinhalb Tage eine deutsch-polnische Begegnung statt.



(Un)verblümt – direkte und indirekte Kom- munikation



Nach dem Ende des offiziellen Programms lud die Organisatorin einer deutsch-polnischen Begegnung die Anwesenden mit folgenden Worten zur gemeinsamen Feier ins Hotelrestaurant:

PL

👉 *Noch einige organisatorische Informationen: Heute Abend gibt es ein feierliches Essen, dazu wird Tee und Wasser angeboten... Aber falls wir noch zusätzliche Getränke haben wollen, zum Beispiel „spezielles“ Wasser, damit die Gespräche netter werden und der Abend noch angenehmer verläuft, habe ich mit dem Hotel abgesprochen, dass das möglich ist. Wir können also auch andere Getränke mitbringen, aber dafür wird von jedem eine kleine Gebühr erhoben.*

Während die polnische Gastgeberin ihre Verlegenheit nur schwer verbergen konnte, schauten sich die Gäste aus Deutschland verwirrt an und verstanden nicht wirklich, worum es ging. Der polnischen Gruppe dagegen war schon nach den ersten Worten klargeworden, wovon die Organisatorin sprach: dass es die Möglichkeit gab, zum Abendessen eigenen Alkohol mitzubringen, wofür dann entsprechend ein Korkgeld zu entrichten war.

**Wir können auch
ANDERE Getränke
mitbringen**

Was ist hier passiert?



Der polnischen Gastgeberin war es peinlich, bei einer offiziellen Begegnung die Gäste um die Entrichtung einer Gebühr für das Mitbringen eigener Spirituosen zu bitten. Weil es ihr schwerfiel, das Thema Alkohol direkt anzusprechen, wählte sie Anspielungen und Umschreibungen wie „andere Getränke“, „besonderes“ Wasser, etc. Die sprichwörtliche polnische Gastfreundschaft („Was Küche und Kammer erfasst, erwartet den Gast“ – auf Polnisch „czym chata bogata, tym rada...“, siehe auch S. 126) führt häufig dazu, dass Pol:innen sich verpflichtet fühlen, ihre Gäste mit allem zu versorgen,

was sie brauchen. Die Frage, wie die dadurch entstehenden Kosten geteilt werden, kann in so einer Situation ein Tabu-Thema sein.

Perspektivwechsel



Bei den Gästen, die eher an direkte Kommunikation gewöhnt waren, hat die lange und gewundene Ankündigung der Gastgeberin für Verwirrung oder gar Verärgerung gesorgt. Aufgrund der zahlreichen Andeutungen war die eigentliche Information für sie unverständlich, und die guten Absichten der Organisatorin blieben ihnen verborgen. Dabei ist das sogenannte „Korkgeld“, das Gäste in einem Restaurant für mitgebrachte Getränke zahlen, in vielen Ländern üblich und stellt einen Ausgleich für die den Betreiber:innen entgehenden Einnahmen dar. Eine solche Information ist also eine normale organisatorische Ansage und sollte kaum für Kontroversen sorgen.

Gut zu wissen!



Direkt oder indirekt?

Der amerikanische Anthropologe und Ethnologe **Edward T. Hall** (1914–2009) hat den Kulturansatz des starken und des schwachen Kontextbezuges ("High Context-Kultur" und „Low-Context-Kultur“) entwickelt.

In **Low-Context-Kulturen** ist die Kommunikation offen und direkt. Der Sprecher redet „nicht um den heißen Brei herum“ und „nimmt kein Blatt vor den Mund“. Die Äußerungen sind klar und erschöpfend, so dass kein Raum für Andeutungen oder unterschiedliche Interpretationen bleibt. Nonverbalen Kommunikationselementen wird eher geringe Bedeutung beigemessen.

In **High-Context-Kulturen** verläuft die Kommunikation weniger direkt – eben „durch die Blume“. Kontext und Umstände einer Aussage

spielen daher eine wesentlich größere Rolle. Die sprachliche Äußerung allein reicht oft nicht aus, um den Sprecher vollständig zu verstehen. In High-Context-Kulturen wird häufig in Andeutungen kommuniziert, insbesondere in schwierigen oder potentiell konfliktträchtigen Situationen, etwa wenn Kritik geübt oder eine Ablehnung formuliert werden muss. Wichtig sind hier auch Körpersprache, Mimik, Gestik und Tonfall, zum vollen Verständnis braucht es die Fähigkeit, „zwischen den Zeilen zu lesen“.

So funktioniert Verständigung!



Im globalen Vergleich sind sowohl Deutschland als auch Polen den Low-Context-Kulturen zuzuordnen. In der direkten Gegenüberstellung beider Länder lassen sich allerdings unterschiedlich starke Ausprägungen feststellen. In Deutschland ist insbesondere im beruflichen bzw. geschäftlichen Kontext die klare und präzise direkte Kommunikation vorherrschend. In Polen werden dagegen Einflüsse der kollektivistischen Kultur sichtbar. Deutlich wird dies am häufigeren Auftreten von indirekter Kommunikation mit Andeutungen und Informationen, die aus dem Kontext erschlossen werden müssen – insbesondere, wenn es um Kritik oder Absagen geht.

Unsere Umfrage ergab

👉 *Im Vergleich mit der deutschen Direktheit (die nicht unbedingt überall geschätzt wird) ist die Kommunikation in Polen eher indirekt.*

(Deutsche, wohnhaft in Brandenburg)

👉 *Würde ich in Polen leben, wäre die größte Herausforderung für mich, mich an das polnische „NEIN“ zu gewöhnen.*

(Deutscher, wohnhaft in Brandenburg)

👉 *Die Deutschen sind konkret, die reden nicht um den heißen Brei herum.* (Polin, wohnhaft in Berlin)

Tipps und Tricks



- Direkte Kommunikation ist ein Zeichen von Offenheit und Ehrlichkeit. Sie kann aber auch als Mangel von Taktgefühl oder Respektlosigkeit wahrgenommen werden.
- Indirekte Kommunikation lässt sich als Ausdruck von Höflichkeit und dem Bemühen um gute Beziehungen deuten. Sie kann allerdings als unehrlich wahrgenommen werden und beim Empfänger Verdachtsmomente und Unsicherheit aufkommen lassen.
- Organisatorische Informationen sollten immer direkt kommuniziert werden.
- Im Kontakt mit deutschen Partner:innen, insbesondere im beruflichen Bereich, empfiehlt es sich, eigene Bedürfnisse und Erwartungen an die Zusammenarbeit offen und eindeutig zu kommunizieren. Auch eine klare Absage wird besser aufgenommen als ständiges Vertrösten, Verzögern und Verschieben, ausweichende oder ausbleibende ganz Antworten oder Entscheidungen.
- Im Kontakt mit polnischen Partner:innen gilt es zu bedenken, dass uneindeutige Mitteilungen unter Umständen Ausdruck von Höflichkeit sein können oder auf Befürchtungen vor der direkten Äußerung von Kritik oder einer abweichenden Meinung zurückzuführen sind.

Das gibt zu denken!

***Gedacht heißt nicht immer
gesagt, gesagt heißt nicht immer
richtig gehört, gehört heißt nicht
immer richtig verstanden ...***

Konrad Lorenz (1903–1989), österreichischer
Verhaltensforscher und Nobelpreisträger



- Alkohol hilft, das erste Eis zu brechen – diese Überzeugung ist weit verbreitet, und so sind alkoholische Getränke häufig Bestandteil gesellschaftlicher oder geschäftlicher Veranstaltungen. Interessanterweise bewegt sich der jährliche Alkoholkonsum in Deutschland und in Polen auf einem ähnlichen Niveau: Daten der OECD zufolge¹⁵ lag er im Jahr 2021 bei 11,7 Litern reiner Alkohol pro Person und Jahr in Polen gegenüber 12,9 Litern in Deutschland. Auch geschmacklich sind die Vorlieben in beiden Ländern ähnlich: Am häufigsten wird Bier getrunken, auf dem zweiten Platz liegt Wein und auf dem dritten Platz Spirituosen.

¹⁵

www.oecd.org/health/preventing-harmful-alcohol-use-6e4b4ffb-en.htm (Zugriff im November 2022).



Vorhang auf! – Spontan reden und trotzdem vorbereitet sein



Im Rahmen einer langjährigen, gut eingespielten deutsch-polnischen Kommunalpartnerschaft hatte der polnische Bürgermeister eine Einladung zum jährlichen Dorffest auf deutscher Seite erhalten. Mehrere Wochen vor der Veranstaltung wurde er um die Zusendung seines Redemanuskripts gebeten. Konsterniert schüttelte er den Kopf: Er hatte doch überhaupt nicht vor, seine Rede vom Blatt zu halten – und schon gar nicht mit mehrwöchigem Vorlauf!

Aber wenn es regnet?

PL

☞ *Ich weiß doch nicht einmal, wie das Wetter wird, und wer sonst noch zum Fest kommt... wie soll ich da jetzt schon meine Rede schreiben?*

Was ist hier passiert?



Die Bitte, das Manuskript seiner Rede auf dem Dorffest vorzubereiten und zuzusenden, rief beim polnischen Bürgermeister Verwunderung hervor. Bisher hatte er keinen seiner Auftritte mit derart langem zeitlichen Vorlauf vorbereitet. Das freie Sprechen lag ihm wesentlich mehr, weil er so besser auf aktuelle Entwicklungen eingehen konnte: besondere Gäste, das Wetter, die Stimmung beim Fest, die Reden seiner Vorredner, usw. usf.

Perspektivwechsel



Für die Gastgeber:innen in Deutschland war die Planung sämtlicher Programmpunkte, und damit auch der Reden und Auftritte der auswärtigen Gäste, sehr wichtig. Die Vorab-Übersendung von Präsentationen und Redemanuskripten (oder zumindest wichtigen Stichpunkten) ist häufig Praxis, vor allem, wenn während der Veranstaltung übersetzt wird. Vorab

übersandte Präsentationen und Texte erleichtern den Dolmetscher:innen die Vorbereitung. Die Verschriftlichung von Sprechtexten ermöglicht zudem die Zeitplanung, was insbesondere bei größeren Veranstaltungen mit vielen geladenen Gästen von Bedeutung ist.

Gut zu wissen!



Die Rhetorik oder Redekunst entstand im antiken Griechenland etwa im 5. Jahrhundert v. Chr. Das Wort leitet sich vom altgriechischen Verb „rheo“ „ich spreche gut, ich spreche gezielt“ ab. Die Kunst des Sprechens, der Argumentation, der klaren und nachvollziehbaren, aber zugleich kunstvollen Darlegung eines Gedankengangs war jahrhundertlang eine eigene Wissensdisziplin, die in der Schule gelehrt wurde. Mit der Entwicklung der Grammatik während der Aufklärung ging die Bedeutung der Rhetorik jedoch zurück.

So funktioniert Verständigung!



Abhängig vom Charakter der Veranstaltung machen die Veranstalter:innen unter Umständen strenge Zeitvorgaben für die einzelnen Programmpunkte. Die rechtzeitige Vorbereitung der Rede oder Präsentation gibt dann Sicherheit, dass der zur Verfügung stehende Zeitrahmen nicht überschritten wird. Spricht ein:e Redner:in in einer Fremdsprache, muss seine Rede übersetzt werden. Dann ist die vorherige Übersendung des Manuskripts nicht nur für die Veranstalter:innen, sondern auch für die Dolmetscher:innen hilfreich: Sie können sich besser vorbereiten, Notizen machen und wichtige Begriffe, Nach- oder Eigennamen überprüfen. Insbesondere letztere sind nicht selten schwierig und können Ursache für Übersetzungsfehler sein. Eine langfristige Vorbereitung dient also auch dazu, unvorhergesehene Situationen möglichst zu vermeiden.

Tipps und Tricks



- Wer eine Rede in einer Fremdsprache vorbereitet, sollte Scherze, Sprichwörter oder Sprachbilder vermeiden, die nur im jeweils im eigenen kulturellen Kontext funktionieren. Selbst in guter Übersetzung ist ein polnischer Scherz für das deutsche Publikum unter Umständen alles andere als lustig – und umgekehrt. Wird die Rede verdolmetscht, sollte der:die Dolmetscher:in vorab zumindest einen Entwurf des Manuskripts oder der Präsentation erhalten – insbesondere wenn die Rede auf die fremdsprachigen Zuhörer:innen einen guten Eindruck machen soll. Auch die besten Dolmetscher:innen können Fehler machen – eine gute Vorbereitung vermindert dieses Risiko.
- Deutsch-polnische Begegnungen werden häufig konsekutiv übersetzt – übersetzt wird also direkt im Anschluss an die jeweilige Rede oder den Wortbeitrag, und das bedeutet, dass jede Rede und jeder Wortbeitrag die doppelte Zeit in Anspruch nimmt. In diesem Fall ist es umso wichtiger, die einzelnen Redebeiträge möglichst kurz zu halten. Ein Übermaß an Informationen oder fehlende Struktur können zur Folge haben, dass die Intentionen des Sprechers nicht mehr klar erkennbar sind und das Publikum nicht folgen kann.
- Auch wer der Sprache des Gastgebers nicht mächtig ist, sollte trotz allem zumindest einige Wendungen oder Sätze in der jeweiligen Landessprache parat haben. Das macht beim Publikum einen guten Eindruck. Selbst ein einfaches „Dzień dobry!“ (statt „Guten Tag!“) zu Beginn wird die Aufmerksamkeit der Zuhörenden gewinnen.
- Die Rede mit einer interessanten Anekdote zu beginnen, die beispielsweise die Zusammenarbeit mit dem polnischen Partner zum Thema hat, ist immer eine gute Idee. Die Bezugnahme auf gemeinsame Erlebnisse macht die Rede persönlicher und unterstreicht die Bedeutung der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit.
- In Deutschland wird nach einem Vortrag zuweilen nicht applaudiert, sondern auf den Tisch geklopft. Auch dies ist Ausdruck von Anerkennung seitens des Publikums.
- Werden nach einem Vortrag keine Fragen gestellt, bedeutet das nicht automatisch, dass er langweilig war. In Polen passiert das gar nicht so selten. Mit Blick auf die Diskussionskultur gibt es durchaus Unterschiede zwischen

beiden Ländern. Während in Deutschland häufig Nachfragen gestellt, aber auch kritische Kommentare und abweichende Meinungen offen geäußert werden, herrscht in Polen zumeist größere Zurückhaltung bei der Äußerung eigener Standpunkte.

- Das Publikum besitzt meist ein gutes Gespür für Künstlichkeit und Unehrlichkeit – aber eine vorbereitete Rede muss keinesfalls „trocken“ und unauthentisch sein! Improvisation und Spontaneität, für die die Pol:innen sich gerne selber loben, wirken umso mitreißender, je akribischer sie vorbereitet sind. Das heißt nicht, dass man die gesamte Rede vom Blatt ablesen muss – oft reicht es, wenn man sich die wichtigsten Stichpunkte des Auftritts notiert und sie in sinnvollen Zusammenhängen nacheinander abarbeitet.

Das gibt zu denken!

Eine gute Rede hat einen guten Anfang und ein gutes Ende – und beide sollten möglichst dicht beieinander liegen.

Mark Twain (1835–1910), amerikanischer Schriftsteller

***Eine gute Rede ist eine Ansprache,
die das Thema erschöpft, aber
keineswegs die Zuhörer.***

Winston Churchill (1874–1965), britischer Politiker
und Staatsmann, Schriftsteller und Historiker



- Die Angst vor öffentlichen Auftritten heißt Glossophobie.
- Womöglich hätte es den Fall der Berliner Mauer nicht gegeben ohne Günter Schabowskis unbedachte Äußerung bei der Pressekonferenz am 9. November 1989. Auf die Frage, ab wann die neue Reisereglung gelten solle, die allen DDR-Bürger:innen die Ausreise auch in den Westen gestattete, antwortete Schabowski, Mitglied des Politbüros der Sozialistischen Einheitspartei Deutschlands (SED), seines Wissens nach trete diese „sofort,... unverzüglich“ in Kraft.



Sprechen ohne zu verletzen: Feedback geben und Kritik annehmen



DE

 **Unsere Firma kooperiert seit mehreren Jahren mit Polen. Wir haben viele Partner auf der anderen Seite der Oder, mit denen wir gemeinsam Projekte umsetzen, und wir beschäftigten Personen aus Polen. Unsere beruflichen Beziehungen sind sehr gut, oft unternehmen wir auch privat noch etwas nach der Arbeit. Unterschiede? Immer wieder habe ich festgestellt, dass meine Kolleginnen aus Polen anders auf meine Rückmeldungen zu ihren beruflichen Aufgaben reagieren. Kasias Vorgängerin hat alles sehr persönlich genommen und war manchmal beleidigt, wenn ich sie auf Fehler hingewiesen habe. Ich kommuniziere sehr direkt und sachlich: hier ist ein Fehler und der muss korrigiert werden. Das mache ich mit meinen Kolleginnen aus Deutschland ganz genauso. Schließlich machen alle Fehler. Kasia ist anders, aber sie ist die Ausnahme von der Regel.**

Die Ausnahme von der Regel

Was ist hier passiert?



In der deutschen Feedback-Kultur weckt es kaum größere Emotionen, Rückmeldungen zu geben und über Fehler zu sprechen. Intention der Kollegin war es, auf Fehler hinzuweisen und um deren Korrektur zu bitten. Es gibt keinen Grund, in dieser Aussage eine zweite Ebene zu suchen.

Perspektivwechsel



In Polen kommen häufiger Emotionen ins Spiel – insbesondere bei unangenehmen Rückmeldungen auf ein konkretes Verhalten oder auf Fehler. Die angesprochene Kollegin fühlte sich gemaßregelt und verletzt, weil sie

diese Form der Rückmeldung – konkret, kurz und bündig – nicht kannte. In ihren Ohren klang das wie eine umfassende Kritik an ihrer gesamten Arbeit.

Gut zu wissen!



Der deutsche Kommunikationspsychologe **Friedemann Schulz von Thun** (geb. 1944.) hat die Vielschichtigkeit menschlicher Kommunikation beschrieben und das sog. **Vier-Seiten-Modell** (auch als Kommunikationsquadrat oder Vier-Ohren-Modell bezeichnet) entwickelt.

Nach dem Modell von Thuns senden (sprechen) und empfangen (hören) wir jede Äußerung (auch unbewusst!) auf vier Ebenen:

1. **Sachebene:** Inhalt der Aussage – konkrete Fakten und Angaben, die der Sender aussendet und der Empfänger empfängt.
2. **Appell-Ebene:** Die Aussage enthält eine Bitte, eine Erwartung oder einen Wunsch des Senders, sie ist ein offensichtlicher oder versteckter Versuch, Einfluss auf den Empfänger zu nehmen, der je nach seiner Interpretation der Aussage reagiert und eine konkrete Handlung ausführt.
3. **Selbstkundgabe:** durch jede zielgerichtete Äußerung gibt der Sender ungewollt etwas über sich selbst, seine Persönlichkeit, Emotionen, Werte und Ansichten preis.
4. **Beziehungsebene:** Formulierung, Körpersprache und Intonation verraten etwas über die Beziehung der Gesprächspartner:innen zueinander und darüber, was sie voneinander halten.

Weil jede Aussage somit de facto mehrere Äußerungen bzw. Nachrichten enthält und außerdem Sender und Empfänger diese jeweils **unterschiedlich interpretieren können, kann es zu Missverständnissen kommen.**

Selbst in der – vordergründig einfachen und eindeutigen – Aussage der Arbeitskollegin: „In deiner Abrechnung sind Fehler“, können die Intentionen der Senderin unterschiedlich interpretiert

werden. Die folgenden Sätze illustrieren, wie die Aussagen von der Adressatin wahrgenommen werden könnten:

Sachebene (das Sach-Ohr hört): „Die Abrechnung enthält mehrere Fehler – das ist eine Tatsache“.

Appellebene (das Appell-Ohr hört): „Bitte korrigiere diese Fehler“.

Selbstkundgabe (das Selbstkundgabeohr hört): „Ich arbeite schlecht, bin unaufmerksam und zerstreut“.

Beziehungsebene (das Beziehungs-Ohr hört): „Ich werde zu-rechtgewiesen und kritisiert. Immer muss sie mir irgendwelche Fehler unter die Nase reiben und mir zeigen, dass sie was Besseres ist!“

So funktioniert Verständigung!



Insbesondere im beruflichen Kontext überwiegt in Deutschland die Kommunikation auf der Sachebene. Dagegen haben in Polen die Beziehungsebene und der Aspekt der Selbstkundgabe eine größere Bedeutung. Grund dafür ist, dass in Polen die Kontakte zu Arbeitskolleg:innen häufig auch ins Privatleben hineinreichen und sich nicht selten zu Freundschaften entwickeln. In einer solchen Konstellation ist es schwieriger, konstruktive Kritik zu üben, weil möglicherweise auch die Bekanntschaft bzw. Freundschaft in Mitleidenschaft gezogen wird. Deshalb werden Probleme nur selten direkt angesprochen und sehr darauf geachtet, dass die Rückmeldung das Gegenüber nicht persönlich trifft. Statt einer kurzen, konkreten „Ansage“ haben wir es also womöglich mit einer umständlichen, gewundenen Aussage zu tun, in der Kritik kaschiert wird oder auch als Scherz daherkommen kann. Die Rückmeldung kann auch deshalb länger ausfallen, weil die rückmeldende Person das Bedürfnis hat, sich für ihre Kritik zu rechtfertigen: „Mach dir keine Sorgen, auch mir passieren solche Fehler, und außerdem ist deine Arbeit sonst Gold wert!“

In Deutschland wird eine Rückmeldung entsprechend der Definition des englischen **Feedbacks** tatsächlich als **Rückmeldung** verstanden: als Information

über die Reaktion einer Person auf die Aussage oder das Verhalten einer anderen Person. Sie hat den Zweck, das Verhalten der Person zu beeinflussen, an die das Feedback gerichtet ist. In Deutschland lernen Kinder von klein auf, auf diese Weise zu kommunizieren. Als Erwachsene können sie Kritik daher offen äußern und sind auch nicht beleidigt, wenn sie eine sachliche, konkrete und faktisch korrekte Bemerkung über ihre Arbeit oder ihr Verhalten hören. Somit fällt es ihnen schwer, emotionale Reaktionen auf ein sachliches, inhaltliches Feedback zu verstehen.

Tipps und Tricks



- Auch im Deutschen formulieren Pol:innen eine Bitte oder einen Wunsch häufig im Konjunktiv: „Ich möchte, ...“ „Könntest Du das machen?“. Deutsche verwenden den Konjunktiv seltener, sie formulieren Bitten direkt und offen, was auch nicht als unhöflich wahrgenommen wird. Die übermäßige Verwendung des Konjunktivs auf polnischer Seite kann daher als Unentschlossenheit und Unsicherheit interpretiert werden.
- Egal in welcher Sprache Feedback gegeben wird, am besten wird dieses in Ich-Botschaften formuliert: *ich will, ich sehe, ich bin der Meinung, ich bitte dich darum, dass,...* Vor allem unpersönliche Formulierungen – im Deutschen etwa Formulierungen wie „man müsste...“ oder „man sollte...“, im Polnischen „trzeba“ oder „powinno się“ – gilt es zu vermeiden. Solche Aussagen sind unkonkret, aus ihnen geht nicht hervor, was der Sprecher tatsächlich sagen will. Sie können auch vom Unwillen zeugen, Verantwortung für die eigene Meinung zu übernehmen und dazu zu stehen.
- Gute Zusammenarbeit beruht auf Offenheit und Vertrauen. Dazu gehört auch, sich gegenseitig Rückmeldungen zu geben und Probleme offen anzusprechen. Die Erwartung des polnischen Partners, der deutsche Partner solle „von selbst darauf kommen“, ist nicht zielführend. Offen und direkt vorgetragene Anmerkungen und Hinweise der polnischen Seite wird der deutsche Partner vielmehr gerne annehmen und dankbar dafür sein, denn nur so kann er Verbesserungen vornehmen und den Partner von jenseits der Oder verstehen. Das Ausbleiben von Rückmeldungen wird er als Signal werten, dass alles in Ordnung ist und die Zusammenarbeit gut funktioniert.

- Im Vergleich mit dem deutschen ist das polnische Schulsystem weniger auf die Entwicklung von auch im interkulturellen Kontext wichtigen Kompetenzen (sog. Soft Skills) wie Argumentationsfähigkeit, Mut zum Vertreten eigener Ansichten oder Formulierung konstruktiver Kritik ausgerichtet. Daher rührt die große Zahl von sogenannten Assertiveness Trainings (polnisch: szkolenia z asertywności) in Polen, bei denen die Teilnehmenden lernen, eigene Ansichten, Meinungen und Bedürfnisse offen zu äußern, aber auch höflich und respektvoll Nein zu sagen. Im Deutschen gibt es keine direkte Entsprechung des polnischen Wortes *asertywność*, das sich am ehesten mit Durchsetzungsfähigkeit, Selbstsicherheit, Selbstbewusstsein oder gesundes Selbstvertrauen übersetzen ließe, wobei keines dieser Worte der Komplexität des polnischen Originals vollkommen gerecht wird.

Das gibt zu denken!

***Wer auf andre Leute wirken
will, der muß erst einmal in ihrer
Sprache mit ihnen reden.***

Kurt Tucholsky (1890–1935),
deutscher Journalist und Schriftsteller



- In der Grenzregion steigt die Zahl der sog. Grenzgänger:innen, also Menschen, die auf der einen Seite der Oder leben und auf der anderen Seite der Oder arbeiten, von Jahr zu Jahr. Inzwischen werden sie auch im Polnischen umgangssprachlich als „pendler“ bezeichnet. Es handelt sich dabei allerdings ganz überwiegend um polnische Arbeitnehmer:innen, die bei deutschen Arbeitgeber:innen beschäftigt sind.



**„Erst die Arbeit,
dann das
Vergnügen“ –
oder die
Trennung von
Beruf und
Privatleben**

— — —

PL

👉 *Wenn es dringend ist, dann bin ich auch am Wochenende dienstlich erreichbar. Meine deutsche Kollegin war verwundert, als ich ihr das erzählt habe. Für sie war das unvorstellbar...*



Was ist hier passiert?



Ein altes polnisches Sprichwort lautet „*Stużba nie družba*“ (auf Deutsch etwa: „Erst die Arbeit, dann das Vergnügen“) und besagt, dass berufliche Verpflichtungen zuweilen wichtiger und dringender sind als andere Angelegenheiten. So verstandenes Pflichtgefühl erklärt die Einstellung der polnischen Angestellten zur Erreichbarkeit für dienstliche Angelegenheiten auch am Wochenende. Außerdem unterhalten in Polen viele Menschen auch privat freundschaftlichen Kontakt zu Arbeitskolleg:innen. Die Erreichbarkeit am Wochenende kann also auch ein Ausdruck von Sympathie und Hilfsbereitschaft sein.

Perspektivwechsel



Im Deutschen wiederum gibt es das Sprichwort: „Dienst ist Dienst und Schnaps ist Schnaps“ – Arbeit ebenso wie Vergnügen haben also jeweils zu ihrer Zeit ihre jeweils eigene Berechtigung. Paradoxerweise wird in Wörterbüchern „*stużba nie družba*“ oft als Übersetzung für das deutsche „Dienst ist Dienst und Schnaps ist Schnaps“ angegeben, obwohl beide Sprichwörter ganz unterschiedliche Aussagen und Wertsetzungen enthalten. Das deutsche Sprichwort kann aber eine kulturell und traditionell geprägte deutlichere Abgrenzung

von Beruf und Privatleben in Deutschland zumindest teilweise erklären. Freilich gibt es auch in Deutschland inzwischen gegenläufige Tendenzen (siehe weiter unten: *So funktioniert Verständigung!*).

Gut zu wissen!



***Work-life balance* – ist ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen beruflichen Verpflichtungen und privaten Bedürfnissen möglich?**

Das Ende der 1970er, Anfang der 1980er Jahre in den USA entstandene Konzept der Work-Life-Balance beruht auf einer deutlichen Trennung von Berufs- und Privatleben und stellt einen Versuch dar, beide gleichberechtigt miteinander in Einklang zu bringen. Es stellt insofern eine Reaktion auf gesellschaftliche Probleme dar, die gerade aus dem Ungleichgewicht zwischen Berufs- und Privatsphäre resultierten – als Folge von Überarbeitung, Arbeitslosigkeit oder fehlenden Perspektiven für berufliche Selbstverwirklichung. Ansätze, um die Motivation der Beschäftigten zu steigern und ein ausgeglichenes Verhältnis von Arbeit und (Privat-)Leben zu erreichen, sind etwa flexible Arbeitszeiten, die Möglichkeit zum mobilen Arbeiten, Sonderurlaub, zusätzliche Angebote zur Gesundheitsfürsorge, Weiterbildung, Urlaubsgeld oder Zuschüsse zu Kultur- und Sportaktivitäten.

***Work-life integration* – die Verbindung von Berufs- und Privatleben**

Das Konzept der Work-Life-Integration strebt demgegenüber eine gegenseitige Durchdringung von Berufs- und Privatleben an, so dass beide idealerweise eine harmonische Einheit bilden. Moderne digitale Technologien, aber auch die COVID-19-Pandemie haben die Art und Weise, wie Menschen arbeiten und ihre Freizeit gestalten, radikal verändert und ein hohes Maß an Flexibilität in beide Lebensbereiche gebracht. Personen, die Beruf und Privates miteinander

verbinden wollen, erledigen Arbeitsaufgaben und Hausarbeit häufig abwechselnd und jeweils dann, wenn es ihnen gut passt. Sie können beispielsweise am Arbeitsplatz private Telefongespräche führen, um dringende Familienangelegenheiten zu regeln, und dafür abends zuhause noch dienstliche Emails beantworten oder Fachliteratur lesen. Damit das Konzept der Work-Life-Integration funktioniert, ist also Flexibilität in beide Richtungen notwendig. Manche Firmen bieten daher beispielsweise Ruheräume an, dafür arbeiten die Angestellten, wenn nötig, auch nach Feierabend oder am Wochenende.

So funktioniert Verständigung!



Im Jahr 2018 hat der weltweit tätige Personaldienstleister Michael Page eine Befragung zur Abgrenzung von Berufs- und Privatleben durchgeführt.¹⁶ In Deutschland und Polen waren die Ergebnisse erstaunlich ähnlich. Allerdings ist die Personalvermittlungsagentur überwiegend für Großkonzerne und international agierende Manager:innen tätig, die Umfrageergebnisse beleuchten also ein von kulturellen und geographischen Faktoren weitgehend unabhängiges, globales Arbeitsumfeld.

Der Umfrage zufolge sind über 70 % der polnischen Befragten außerhalb der regulären Arbeitszeiten telefonisch oder per E-Mail erreichbar. In Deutschland betrug dieser Wert sogar 83 %. Als Gründe führten die Befragten Verantwortungsbewusstsein (Polen: 65 %, Deutschland: 58 %) sowie berufliche Verpflichtungen an (42 % bzw. 27 %). Etwa die Hälfte der Befragten (Polen: 48 %, Deutschland: 54 %) wäre bereit, bestimmte dienstliche Aufgaben auch im Urlaub zu erledigen. Diese Ergebnisse belegen den Einfluss neuer Technologien und Kommunikationsformen auf heutige Lebensstile und Arbeitsweisen.

¹⁶

www.michaelpage.de/advice/karriere-tipps/arbeitswelt/working-life-trennen-sie-den-beruf-vom-privatleben (Zugriff im November 2022).

Im Kontext der Abgrenzung von Beruf und Privatleben sind auch Überschneidungen zwischen privaten und beruflichen Kontakten und Netzwerken von Bedeutung. Laut der Studie unterhalten in Polen 62 % der Befragten private Kontakte zu Personen aus dem Arbeitsumfeld: Sie telefonieren oder schreiben einander Nachrichten auch in Angelegenheiten, die nicht mit der Arbeit zu tun haben, sie treffen sich (auch am Wochenende) oder fahren sogar gemeinsam in den Urlaub (12 %). Eine Befragung des Instituts der Deutschen Wirtschaft Köln e.V. aus dem Jahr 2018 brachte jedoch gegenläufige Ergebnisse: Fast die Hälfte der Beschäftigten in Deutschland wünscht sich eine deutliche – zeitliche und räumliche – Trennung von Berufs- und Privatleben. Zudem haben private Kontakte zu Arbeitskolleg:innen in Deutschland und Polen unterschiedlichen Charakter: In Deutschland denken die Befragten dabei zumeist an einen gelegentlichen gemeinsamen Kneipenbesuch, die betriebliche Weihnachtsfeier oder an vom Arbeitgeber organisierte Integrations-Veranstaltungen. In Polen dagegen werden Arbeitskolleg:innen immer noch häufig zu privaten Feiern nach Hause eingeladen (z.B. zu Geburtstagen oder Namenstagen).

Freilich gibt es deutliche altersabhängige Unterschiede: In beiden Ländern unterhalten die Angehörigen der sogenannten Generation Y und Generation Z, also die in den 1980er und 1990er Jahren Geborenen, häufiger auch privat Kontakte zu Arbeitskolleg:innen.

Die beschriebenen Normen hängen also von zahlreichen Faktoren wie Alter, Geschlecht, Wohnort (städtische Ballungsräume oder ländlicher Raum), Beruf und Arbeitsplatz (Sektor, Branche, Arbeitskultur), Position/Funktion und Zuständigkeiten, familiäre Situation etc. ab. Daher verbieten sich allzu weitgehende Verallgemeinerungen. Vielmehr gibt es in Deutschland ebenso wie in Polen verschiedene, teilweise gegenläufige Trends und Entwicklungen sowie sehr unterschiedliche persönliche Präferenzen.

Tipps und Tricks



- Auf die Erreichbarkeit per E-Mail oder Telefon haben auch gesetzliche Vorgaben und örtliche Regelungen Einfluss. So ist selbst die Mittagspause in Deutschland und Polen unterschiedlich geregelt: In Deutschland ist sie

verpflichtend, aber nicht Bestandteil der regulären Arbeitszeit, und die vorgeschriebene Dauer hängt von der täglichen Arbeitszeit ab. In Polen gestatten manche Arbeitgeber, während der Arbeitszeit am Schreibtisch zu essen. Ein zweites Frühstück, etwa belegte Brote, mit ins Büro zu bringen und nach der Heimkehr ein spätes Mittagessen einzunehmen, ist daher in Polen weitverbreitet.

- Informationen zu den regulären Arbeitszeiten einzelner Mitarbeiter:innen auf der Internetseite, in der Email-Signatur und an der Bürotür sollten selbstverständlich sein, desgleichen automatische Antworten und Bandansagen bei Abwesenheiten. In Polen ist dieses Vorgehen jedoch noch nicht überall verbreitet, was sich zuweilen negativ auf Kontakte zu Kund:innen und Geschäftspartner:innen auswirkt.
- Zu einer professionellen Kommunikation gehört weiterhin, auf E-Mails möglichst umgehend zu antworten. Sollte eine abschließende Entscheidung nicht unmittelbar möglich sein, gilt es den Absender über die voraussichtliche Bearbeitungszeit zu informieren. In Deutschland wird auf ein solches Vorgehen großen Wert gelegt.
- Termine für wichtige Telefongespräche werden in Deutschland häufig per E-Mail vereinbart. Dabei werden meist mehrere Terminoptionen zur Auswahl gestellt, die wichtigsten zu besprechenden Punkte kurz aufgeführt und eventuell weiterführende Informationen verlinkt oder mitgeschickt. In Polen geschieht dies seltener.

Das gibt zu denken!

***Alles läßt sich gerecht verteilen,
bloß die Arbeit nicht.***

Wolfgang Mocker (1954–2009),
deutscher Journalist und Autor

Recht auf Erholung: Vor dem Hintergrund der Corona-Pandemie wurden in Portugal im Dezember 2021 neue Vorschriften eingeführt, die es Vorgesetzten unter Strafandrohung verbieten, außerhalb der regulären Arbeitszeiten zu Mitarbeiter:innen in dienstlichen Angelegenheiten Kontakt aufzunehmen.

Hätten Sie's gewusst?

- Laut einer Analyse der Agentur Eurofound¹⁷ zur durchschnittlichen Arbeitszeit in verschiedenen Mitgliedsstaaten der Europäischen Union wurde im Jahr 2020 in Polen mit durchschnittlich 1848 Stunden am längsten gearbeitet. Deutschland befand sich mit durchschnittlich 1574 Stunden am entgegengesetzten Ende der Skala. Allerdings spielten bei dieser Erhebung Sonderregelungen während der Corona-Pandemie eine Rolle: So wurden das Instrument der Kurzarbeit oder die Möglichkeit zum mobilen Arbeiten

¹⁷

www.eurofound.europa.eu/publications/report/2021/working-time-in-2019-2020 (Zugriff im November 2022).

in Deutschland häufiger angeboten und genutzt als anderswo. Im Jahr 2018 war Estland mit durchschnittlich 1848 Stunden pro Jahr Spitzenreiter in Sachen Arbeitszeit. In Polen wurde durchschnittlich 1832 Stunden gearbeitet, während deutsche Beschäftigte auf durchschnittlich 1666 Stunden kamen. Mit 1602 Stunden war die durchschnittliche Arbeitszeit 2018 in Frankreich am kürzesten.

- In Polen gibt es 13 gesetzliche Feiertage pro Jahr, in Deutschland auf Bundesebene neun. Allerdings werden manche Feiertage auch auf Ebene der Bundesländer festgelegt (in Berlin beispielsweise der internationale Frauentag am 8. März). Auf das gesamte Jahr gesehen ist die Zahl der gesetzlichen Feiertage in beiden Ländern ähnlich.
- In Polen sind die sogenannten langen Wochenenden sehr beliebt, wenn ein Feiertag auf einen Freitag oder einen Montag fällt. Im Januar (Heilige Drei Könige am 6. Januar) oder Anfang Mai (Feiertage am 1.5. und am 3.5.) lässt sich der Urlaub durch drei oder vier zusätzliche freie Tage auf bis zu neun Tage verlängern. Folglich sind viele Beschäftigte in diesem Zeitraum nicht erreichbar. Das sollte man bei der Planung deutsch-polnischer Projekte berücksichtigen.
- Im Polnischen gibt es Dutzende Sprichwörter zum Themenfeld Arbeit, die sich nicht selten inhaltlich widersprechen. Auch das bereits vorgestellte Sprichwort „służba nie družba“ („erst die Arbeit, dann das Vergnügen“) hat seine „gegensätzliche Entsprechung“: „praca nie zajac, nie ucieknie“ („die Arbeit ist kein Hase, die läuft nicht weg“).
- In der deutschen Umgangssprache funktionieren die Bezeichnungen „Frollege“ und „Frollegin“ für Arbeitskolleg:innen, mit denen man auch privat befreundet ist.
- Im Vergleich zu Polen ist es in Deutschland viel verbreiteter, während der Mittagspause das Büro zu verlassen und das Mittagessen auswärts, beispielsweise in der Kantine, einzunehmen. Am häufigsten bestellen die Deutschen dabei Currywurst mit Pommes Frites. In Polen dagegen ist das belegte Brot, das zwischen einer E-mail und einem Telefonat am Schreibtisch verzehrt wird, unangefochtener Spitzenreiter in der Kategorie „Mittagessen im Büro“.



„Tischlein, deck dich“ — deutsch- polnische Begegnungen bei Tisch

— — —

DE

 **Anfangs waren wir verwundert: ein reich gedeckter Tisch mit weißem Tischtuch bei einem Arbeitstreffen? Wenn wir unsere polnischen Partner trafen, war der Tisch immer festlich hergerichtet. Erst nach einiger Zeit haben wir verstanden, dass das weiße Tischtuch einen gewissen Symbolwert hat und den Gastgebern viel bedeutet. Inzwischen bemühen wir uns, unsere polnischen Partner ebenso gastlich zu empfangen, wenn sie zu uns kommen. Das wissen sie zu schätzen, und wir freuen uns, dass wir nach über zehn Jahren Zusammenarbeit gelernt haben, auf die Bedürfnisse unserer Partner Rücksicht zu nehmen.**

**Da muss das
Festtagstischtuch
her...**

Was ist hier passiert?



Der deutsche Partner schenkte weder dem Tischschmuck noch den angebotenen Gerichten sonderliche Beachtung. Manchmal lud er seine polnischen Gäste zum Mittagessen in die Kantine ein – das war praktisch und sparte Zeit. Ein Arbeitstreffen dient schließlich vor allem der Besprechung inhaltlicher Fragen, nicht aber einem gemeinsamen üppigen Festmahl. Der deutsche Partner ging also pragmatisch vor und wollte die zur Verfügung stehende Zeit effektiv nutzen.

Perspektivwechsel



Ob nun aus dienstlichem Anlass oder im privaten Bereich – für die polnischen Partner braucht der Empfang von Gästen stets einen angemessenen

Rahmen. Längere Arbeitstreffen sollten immer auch eine Mahlzeit umfassen – und dabei sagt der Tisch eine Menge aus! Ein weißes Tischtuch bringt Respekt für die Gäste und das Bemühen um gute Beziehungen zum Ausdruck. Inzwischen wird dieses Vorgehen zwar auch in Polen seltener, aber für manche ist es immer noch wichtig, vor allem bei Gästen aus dem Ausland.

Gut zu wissen!



Partnerschaftlich Geschäfte machen

Der Amerikaner **Richard Gesteland** (geb. 1937) hat unterschiedliche Ansätze der Unternehmensführung in verschiedenen Ländern beschrieben und analysiert und darauf aufbauend das Modell der partnerschaftlich und der transaktional orientierten Kulturen entwickelt.

In **partnerschaftlich orientierten Kulturen** ist das gegenseitige Kennenlernen zum Aufbau von Vertrauen und guten Beziehungen sehr wichtig. Insbesondere zu Beginn werden daher auch Gespräche zu allgemeinen Themen geführt. Für Vertreter:innen von **transaktional orientierten Kulturen** sind Zielerreichung und Erfüllung von Aufgaben entscheidend. In Gesprächen kommen sie daher sehr schnell zur Sache.

So funktioniert Verständigung!



Polen wird eher den partnerschaftlich orientierten Kulturen, Deutschland eher den transaktional orientierten Kulturen zugerechnet. Bei der Planung von Arbeitstreffen gilt es daher, den Bedürfnissen und Erwartungen beider Seiten gerecht zu werden, um (unangenehme) Überraschungen oder gar Enttäuschungen zu vermeiden. Die Vorstellungen von

einem deutsch-polnischen Arbeitstreffen bei Tisch können im Extremfall so unterschiedlich sein, wie in der zu Beginn des Kapitels vorgestellten Episode. Die einen denken dabei an einen festlich gedeckten Esstisch mit weißer Tischdecke, die anderen an einen Konferenztisch mit Dokumentenmappen und Tischvorlagen.

Tipps und Tricks



- Gespräche über Themen, die wenig mit der eigentlichen Zielsetzung des Arbeitstreffens zu tun haben, können Vertreter:innen einer transaktional ausgerichteten Kultur als Zeitverschwendung ansehen und deshalb als frustrierend empfinden. Wer also vordergründig nebensächliche Themen anspricht, sollte seine dahinterstehenden Absichten offenlegen. Das führt zu einem besseren gegenseitigen Verständnis.
- Vertreter:innen einer partnerschaftlich orientierten Kultur können das Verhalten von Angehörigen einer transaktional orientierten Kultur als Gefühlskälte und fehlendes Interesse für das Gegenüber deuten. In dieser Situation fördert eine offene Kommunikation über die jeweiligen Bedürfnisse und Ansprüche an die Zusammenarbeit das gegenseitige Verständnis.
- Idealerweise spricht man bereits bei der Terminfestlegung gemeinsam mit den Partner:innen ab, welche Form und welche Ziele das jeweilige Treffen haben soll. So können sich beide Seiten entsprechend vorbereiten und fühlen sich wohl.
- Ein gemeinsames Essen kann ein gleichwertiger, wichtiger Bestandteil eines Besuchs beim Partner sein und damit sinnvolle Ergänzung oder auch krönender Abschluss erfolgreicher Verhandlungen. Ort und Ablauf des Essens sollten dabei zum Charakter des Arbeitstreffens passen – ein „überladenes“ Gelage kann die Gäste überfordern oder peinlich berührt zurücklassen, ein dürftiger Imbiss als Ausdruck von Geringschätzung interpretiert werden.

Das gibt zu denken!

***Reden bei Tisch sind immer
schädlich: vor dem Essen
verderben sie den Appetit, nach
dem Essen die Verdauung.***

Alessandro „Sandro“ Pertini (1896–1990), italienischer
Politiker und Journalist, 1978–1985 Staatspräsident Italiens

***Für ein gutes Tischgespräch kommt
es nicht so sehr darauf an, was
sich auf dem Tisch, sondern was
sich auf den Stühlen befindet.***

Walter Matthau (1920–2000),
amerikanischer Schauspieler und Oscar-Preisträger



- Bei einer deutsch-polnischen Begegnung bei Tisch lassen sich häufig auch einige für beide Länder charakteristische Besonderheiten und Bräuche beobachten:
 - In Polen werden nach wie vor Serviettenhalter in Fächerform genutzt. Hier muss jeweils die oberste Serviette in der Mitte ergriffen werden, sonst fallen alle Servietten auf einmal aus dem Ständer.
 - Applaudiert wird in Polen gewöhnlich durch Händeklatschen. In Deutschland wird zuweilen auch mit den Fingerknöcheln auf den Tisch geklopft. Diese Geste funktioniert auch zur Begrüßung oder Verabschiedung in größeren Runden, anstatt jedem der Anwesenden einzeln die Hand zu geben.
 - „Zum Wohl!“ (polnisch: „Na zdrowie!“ – „auf die Gesundheit!“) – in beiden Ländern wird nach französischem Vorbild mit Gläsern angestoßen. In Deutschland ist es wichtig, sich dabei in die Augen zu schauen.
- Der sog. Stammtisch hat in Deutschland eine lange Tradition, die Bezeichnung bezieht sich gleichermaßen auf die regelmäßigen, informellen Treffen einer Gruppe von Bekannten oder Menschen mit einem gemeinsamen Hobby und auf den Tisch, der für diese Stammgäste in einer Kneipe regulär reserviert ist.
- Aufgrund der räumlichen Nähe spielen viele Lebensmittel – wie etwa Kartoffeln, Kraut oder Wurst – in der deutschen und in der polnischen Küche eine ähnlich große Rolle. Der polonisierte „ajntopf“ (Eintopf), bei dem gemischte Kost in einem Topf zu einer vollwertigen Mahlzeit zubereitet wird, ist auf der Liste der großpolnischen Regionalgerichte zu finden.¹⁸

¹⁸

A. Kuś, *Was verbindet die deutsche und die polnische Küche?* Goethe-Institut Polen, www.goethe.de/ins/pl/de/kul/ges/gen/22096382.html (Zugriff: November 2022).



„Was Küche und Kammer erfasst...“ – Empfänge und Gelage

— — —

DE

👉 *Ich war schockiert, wie viel Essen es auf einer polnischen Hochzeit gibt. Als ich die Speisekarte gesehen habe, dachte ich erst, jeder sucht sich was aus und bestellt – aber es wurde wirklich alles aufgetischt, was auf der Karte stand. Alle paar Stunden kam der nächste Gang. So viel konnte niemand essen – das verdirbt doch alles?*

Die Tische sind fast zusammengebrochen...

Was ist hier passiert?



Die Üppigkeit und der Prunk polnischer Feste und Empfänge kann bei deutschen Gästen Verwunderung oder gar Verlegenheit hervorrufen, weil ihnen die manchmal überbordende Üppigkeit übertrieben erscheint. Außerdem finden es 95 % der Deutschen wichtig, keine Lebensmittel zu verschwenden¹⁹ – diese Einstellung ist in Deutschland weit verbreitet und enorm wichtig.

Perspektivwechsel



International gilt Polen als außergewöhnlich gastfreundliches Land – und die Pol:innen selbst sehen das nicht anders: In einer Umfrage des Wochenmagazins „Polityka“²⁰ im Jahr 2017 wurde die Gastfreundschaft mit 63 % aller Antworten am häufigsten als typisch polnische Eigenschaft genannt. In Polen werden Gäste also gemäß dem Sprichwort „Czym chata bogata, tym rada“

¹⁹

Ergebnis einer im Jahr 2020 im Auftrag der Firma ALDI durchgeführten Umfrage.

²⁰

www.polityka.pl/tygodnikpolityka/spoleczenstwo/1714316,1,sondaz-polityki-jak-polacy-postrzegaja-samych-siebie.read (Zugriff im November 2022).

(„Was Küche und Kammer erfasst, erwartet den Gast“) empfangen. Nur einen kleinen Imbiss zu reichen, könnte insbesondere bei Hochzeiten als Zeichen von Geiz gewertet werden, und diesem Vorwurf will sich kein Gastgeber aussetzen: An Speisen und Getränken darf es bei einer polnischen Feier also keinesfalls mangeln, und was übrigbleibt, wird in der Regel den Gästen mitgegeben.

Gut zu wissen!



Willst du was essen?

Die unterschiedlichen Einstellungen beim Empfang und der Bewirtung von Gästen in Deutschland und Polen illustriert die folgende Situation: Die Frage, ob sie etwas essen wolle, wird eine Person aus Polen, die in Deutschland eingeladen ist, in der Regel verneinen (und zwar unabhängig davon, ob sie Hunger hat oder nicht). Der deutsche Gastgeber wird diese Antwort als zutreffend annehmen und nicht erneut nachfragen, auch wenn er sich möglicherweise selbst etwas zu essen macht. Der polnische Gast wird das nicht kommentieren, doch könnten sich Überraschung oder Verwirrung in seinem Gesicht widerspiegeln.

Die beschriebene Situation ist einerseits ein Beispiel für indirekte Kommunikation (siehe S. 92) und illustriert andererseits die unterschiedlichen Ebenen menschlicher Kommunikation, die **Friedemann Schulz von Thun** im **Modell des Kommunikationsquadrats** beschrieben hat (siehe S. 106).

So funktioniert Verständigung!



In Polen sind Körpersprache (Mimik, Gestik, Intonation, usw.) und Kontext einer Aussage sehr wichtig (siehe S. 92). In Deutschland dagegen hat die

Sachebene einer Aussage die größte Bedeutung – freilich auf Kosten der anderen Äußerungsebenen im Modell von Thuns.

Unsere Umfrage ergab:

☞ *Die Pol:innen sind sehr gastfreundlich und haben immer ein Lächeln auf den Lippen.*

(Deutsche, wohnhaft in Brandenburg)

☞ *Meine erste Assoziation mit Polen? Diese unglaubliche Gastfreundschaft!*

(Deutsche, wohnhaft in Brandenburg)

☞ *Ich würde die bessere Verpflegung bei Konferenzen und Arbeitstreffen von Polen nach Deutschland bringen :).*

(Polin, wohnhaft in der Wojewodschaft Lebus)

☞ *Unsere polnische Gastfreundschaft, das ist hauptsächlich Essen und Trinken.*

(Pole, wohnhaft in der Wojewodschaft Lebus)

☞ *Wenn wir Freunde einladen, kaufe ich immer zu viel und stehe den halben Tag in der Küche. Meine Frau sagt jedes Mal, dass ich übertreibe, denn wir treffen uns doch nicht zum Essen, sondern um Zeit miteinander zu verbringen. Wenn die Gäste dann endlich weg sind, kann ich erleichtert aufatmen.*

(Pole, wohnhaft in der Wojewodschaft Lebus)

Tipps und Tricks



- Polnischen Gästen sollte man grundsätzlich mehrmals etwas anbieten ("Möchtest du etwas essen?", "Willst du einen Kaffee oder Tee?", "Nachschlag gefällig?" usw.) – vermutlich werden sie beim ersten Mal ablehnen, denn das gilt in Polen als Ausdruck von Höflichkeit und guten Manieren.
- Sehr wahrscheinlich werden sich polnische Gäste entschuldigen, dass sie dem Gastgeber „solche Umstände machen“, und ankündigen, bald wieder zu gehen – selbst bei einem langen vorher verabredeten Besuch. Im Gegenzug werden polnische Gastgeber:innen für den „bescheidenen Imbiss“ um Verzeihung bitten – selbst wenn der Tisch unter vielen verschiedenen

Speisen fast zusammenbricht. Auch dieses Ritual gehört in Polen dazu, wenn man Gästen empfängt – es handelt sich quasi um eine „traditionelle Zeremonie“.

- Die Formulierung „Fühl dich wie zuhause!“ ist in Deutschland wörtlich gemeint und wird auch so verstanden: Wenn der Gast hungrig ist, kann er sich jederzeit etwas aus dem Kühlschrank holen. In Polen wird die Rolle des Gastgebers anders verstanden: Das Sprichwort „Gast im Haus – Gott im Haus“ („gość w dom, Bóg w dom“) legt nahe, dass der Gastgeber seinen Gästen jeden Wunsch von den Augen ablesen soll und sie dementsprechend am besten von vorne bis hinten bedient.
- Gleichzeitig wird es auch in Polen mit der (falsch verstandenen) Gastfreundschaft zuweilen übertrieben, nach dem Motto „Nobel geht die Welt zugrunde“. Auch in Polen wird solche übertriebene Zurschaustellung aber kritisch gesehen.
- In Deutschland ist es nicht unüblich, dass auch die Gäste zum Menü einer Feier beitragen und etwas zu Essen (etwa einen Salat oder ein Dessert) mitbringen. In Polen machen das – wenn überhaupt – eher jüngere Leute. Ansonsten ist die Bewirtung allein Angelegenheit des Gastgebers, der seine Vorzeigegerichte auftragen wird – ohne ausdrückliche Aufforderung sollte man ihm also das Leben nicht unnötig schwermachen und keine eigenen Speisen mitbringen.
- In Polen werden die Gäste in der Regel immer wieder zum Essen und Trinken aufgefordert. Es gehört zum guten Ton, alle Speisen und Getränke wenigstens zu probieren. Wer keinen Alkohol trinkt, kann man dies erklären und ablehnen oder aber sich symbolisch die Lippen benetzen.
- Mittlerweile sind in beiden Ländern unangekündigte „Überraschungsbesuche“ eher unüblich, kommen in Polen aber noch öfter vor als in Deutschland. An der Weichsel werden Verabredungen jedoch häufiger spontan und kurzfristig getroffen („Ich bin gerade in der Gegend – hast du Lust auf einen Spaziergang?“; „Wir müssen uns unbedingt auf einen Kaffee treffen! Vielleicht morgen?“).
- In Polen sollte man eine Einladung bei nächster Gelegenheit erwidern – insbesondere, wenn die Gastgeber zu sich nach Hause einladen.
- In beiden Ländern gilt ein kleines Gastgeschenk als nette Aufmerksamkeit (z.B. eine Flasche Wein oder eine Schachtel Pralinen) – wobei in Polen eine solche Gabe üblicherweise umgehend auf dem Tisch landet, während sie

in Deutschland den Gastgebern gehört, die damit machen können, was sie wollen.

- In Sachen pünktliches Erscheinen gelten in beiden Ländern unterschiedliche Regeln: In Deutschland sollte man zum verabredeten Zeitpunkt vor der Tür stehen, in Polen lässt man den Gastgeber:innen eine „akademische Viertelstunde“, um alle Vorbereitungen abzuschließen.
- Eine Besonderheit in Deutschland ist die sogenannte „Vertrauenskasse“ in kleinen Hotels ohne Gastronomie oder auch bei Schulungen und Seminaren, wenn die Organisatoren Snacks und Getränke zum Kauf anbieten (häufig zum Selbstkostenpreis). Wer von diesem Angebot Gebrauch macht, wirft den jeweiligen Betrag in die „Kasse“ (oft eine Spardose oder ein Körbchen) und nimmt sich gegebenenfalls entsprechend Wechselgeld. Die Endabrechnung erfolgt demnach auf Vertrauensbasis.



- Das polnische Wort „gość“ und das deutsche Wort „Gast“ sind sprachlich miteinander verwandt. Beide bezeichneten ursprünglich einen Fremden bzw. Ausländer. Mit der Zeit wandelte sich die Bedeutung von der des „fremden Zugereisten“ hin zu der eines erwarteten, eingeladenen Besuchers. Diese Offenheit gegenüber „Fremden“, der Aufruf, sie freundlich zu empfangen, kommt bis heute in beiden Sprachen in den Wörtern „Gastfreundschaft“ und „gościnność“ zum Ausdruck: das polnische Wort gościnność ist aus

den Wörtern Gast (gość) und Anderssein (inność), beschreibt also ebenfalls eine freundliche, zugewandte Einstellung gegenüber einem Unbekannten.

- Das „Neue Buch der polnischen Sprichwörter“ dokumentiert etwa 100 Sprichwörter und Wendungen zum Thema Gastfreundschaft.
- Der deutsch-polnische Film „Hochzeitspolka“ des Regisseurs Lars Jessen kam 2010 in Deutschland und 2011 in Polen in die Kinos. Ein Handlungsstrang der Komödie ist die Hochzeit von Frieder und Gosia, die jedoch die kulturellen Eigenheiten beider Länder eher stereotyp und teilweise sehr verzerrt darstellt. In der polnischen Version des Films singt die (in Polen übrigens sehr beliebte!) Band „Die Toten Hosen“ ihren 1983 entstandenen Schlager „Eisgekühlter Bommerlunder“ auf Polnisch (als „Eisgekühlte Wyborowa“ – ein bekannter polnischer Wodka).

Literaturempfehlungen

- **Boensch, Mariola;** *Kulturelle Unterschiede in der deutsch-polnischen Wirtschaftskommunikation – Fiktion oder Realität? Eine soziokulturelle Umweltanalyse* (2013), eingereicht an der kulturwissenschaftlichen Fakultät der Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder), verfügbar online: www.opus4.kobv.de/opus4-euv/frontdoor/index/index/docId/168
- **Czachur, Waldemar; Loew, Peter Oliver; Łada, Agnieszka,** *Das dynamische (Un-)Gleichgewicht. Wie die Deutschen und Polen miteinander und übereinander kommunizieren*, Darmstadt/Warschau (2020), Deutsches Polen-Institut / Institut für Öffentliche Angelegenheiten, verfügbar online: www.deutsches-polen-institut.de/das-dynamische-un-gleichgewicht
- **Hall, Edward T.,** *Beyond culture*, (1976), Garden City, New York
- **Heringer, Hans Jürgen;** *Interkulturelle Kommunikation*, Tübingen (2004)
- **Auf der Internetseite** www.hofstede-insights.com/compare-countries finden Sie ein Tool, mit dem Ländervergleiche im Hinblick auf die Kulturdimensionen entsprechend der Theorie von Geert Hofstede vorgenommen werden können.
- **Internetseite** www.vielfalt.dpjw.org mit Texten, Methoden, Materialien, Glossar und Checklisten zu verschiedenen Aspekten des Themas Vielfalt und interkulturelle Kompetenzen im deutsch-polnischen Jugendaustausch
- **Koppe, Malte; Kotelnicka, Iwona; Müller, Ingrid, Wąsowska, Marta,** *Polnisches ABC*, 8. Verbesserte Auflage, Potsdam/Warschau (2022), Deutsch-Polnisches Jugendwerk (DPJW), verfügbar online: www.dpjw.org/polnisches-abc
- **Kumbier, Dagmar; Schulz von Thun, Friedemann (Hg.),** *Interkulturelle Kommunikation: Methoden, Modelle, Beispiele*, Reinbek bei Hamburg (2006)
- **Malchow, Erik; Wojciechowski, Krzysztof,** *Handbuch deutsch-polnische Verwaltungskommunikation*, Berlin (2017), Institut für kulturellen und wissenschaftlichen Austausch e. V., verfügbar online: www.erikmalchow.de/verwaltung

Über die Autor:innen

Magdalena Zatylna

unterstützt seit Jahren privat und beruflich Kommunikation und Kontakte zwischen den Menschen beiderseits der Oder. Als Mitarbeiterin des Deutsch-Polnischen Jugendwerks fördert sie die Umsetzung deutsch-polnischer Begegnungen und Projekte, die auf den Werten interkultureller und diversitätsbewusster Bildung basieren. Als Trainerin und Autorin bereichert sie die deutsch-polnische Zusammenarbeit um neue, kreative Impulse.

Dominik Mosaiczuk

setzt die Ansätze der interkulturellen Bildung in erweiterten Kontexten um: bei deutsch-polnischen und multilateralen Projekten, vor allem mit den Ländern der Östlichen Partnerschaft. Sprache, Kommunikation, Inklusion und Generationendialog sind für ihn als Trainer und Projektkoordinator wichtige Aspekte der Begegnungsarbeit. Brücken zu bauen zwischen Vertreter:innen unterschiedlicher Kulturen ist nicht nur sein Arbeitsalltag, sondern auch seine Leidenschaft.

Simon Kopietzki

Schlesier und Europäer mit deutsch-polnischem Lebenslauf. Hat von Kindheit an das Leben in Grenzregionen am eigenen Leib erfahren: Aufgewachsen an der deutsch-französischen Grenze, verschlug es ihn zum Leben, Studieren und Arbeiten nach Stübice an die deutsch-polnische Grenze. Interkulturelle Unterschiede und das Leben dort, wo verschiedene Kulturen zusammentreffen, haben seine Persönlichkeit geprägt. Sein Wissen und seine Erfahrungen gibt er bei interkulturellen Trainings weiter.



Bledzew
blezew.pl



Bogdaniec
bogdaniec.pl



Cybinka
cybinka.pl



Deszczno
deszczno.pl



Dobiegniew
dobiegniew.pl



Drezdenko
drezdenko.pl



Gorzów Wielkopolski
gorzow.pl



Górzycy
gorzycy.pl



Kłodawa
kłodawa.pl



Kostrzyn nad Odrą
kostrzyn.pl



Krzeszyce
krzeszyce.pl



Lubiszyn
lubiszyn.pl



Lubniewice
lubniewice.pl



Międzyrzecz
miedzyrzecz.pl



Ośno Lubuskie
osno.pl



Powiat Gorzowski
powiatgorzowski.pl



Powiat Słubicki
powiatslubicki.pl



Powiat Sulęciński
powiatsulecinski.pl



Przytoczna
przytoczna.pl



Pszczew
pszczew.pl



Rzepin
rzepin.pl



Santok
santok.pl



Skwierzyna
skwierzyna.pl



Słonk
slonsk.pl



Słubice
slubice.pl



Stare Kurowo
starekurowo.pl



Strzelce Krajeńskie
strzelce.pl



Sulęcín
sulecin.pl



Trzciel
trzciel.pl



Witnica
witnica.pl



Zwierzyn
zwierzyn.pl



Amt Odervorland
amt-odervorland.de



Amt Seelow-Land
amt-seelow-land.de



**Deutscher Gewerkschaftsbund
(Berlin-Brandenburg)**
berlin-brandenburg.dgb.de



EUROPA-UNIVERSITÄT
VIADRINA
FRANKFURT (ODER)

Europa-Universität Viadrina
europa-uni.de



**Evangelischer Kirchenkreis
Oderland-Spree**
kirche-oderland-spree.de



**Handwerkskammer
Frankfurt (Oder) Region
Ostbrandenburg**
hwk-ff.de



**Industrie und Handelskam-
mer Ostbrandenburg**
ihk-ostbrandenburg.de



INVESTOR CENTER
OSTBRANDENBURG

We take care of your business.

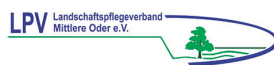
**Investor Center
Ostbrandenburg GmbH**
icob.de



**Landkreis Märkisch-
Oderland**
maerkisch-oderland.de



Landkreis Oder-Spree
landkreis-oder-spree.de



**Landschaftspflegeverband
Mittlere Oder e.V.**
mittlere-oder.de



**Messe und Veranstaltungen
GmbH Frankfurt (Oder)**
muv-ffo.de



Stadt Frankfurt (Oder)
frankfurt-oder.de



Stadt Seelow
seelow.de



**Vereinigung der
Unternehmensverbände in
Berlin und Brandenburg e.V.**
uvb-online.de



Stadtfeuerwehrverband
Frankfurt (Oder) e.V.

**Stadtfeuerwehrverband
Frankfurt (Oder)**
lfv-bb.de