



MEHRWERTE STATT MISSVERSTÄNDNISSE

# Handbuch für die deutsch-polnische Kooperation



Dresden  
Geschäftsstelle Görlitz

**KoKoPol** KOMPETENZ- UND  
KOORDINATIONSZENTRUM  
POLNISCH

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort .....</b>	<b>3</b>
<b>Warm-up .....</b>	<b>4</b>
<b>1. Vorbereitung auf neue Geschäftskontakte .....</b>	<b>5</b>
1.1 Ist ein neuer Ratgeber heutzutage wirklich noch nötig? .....	5
1.2 Worüber Sie sich im Vorfeld informieren sollten .....	6
1.3 Der erste Eindruck zählt – Anreden und Titel beim Erstkontakt .....	11
<b>2. Das Erste Treffen .....</b>	<b>18</b>
2.1 Ist die polnische Gastfreundlichkeit besonders? .....	18
2.2 Beruf und Privatleben .....	20
2.3 Zwischen Blumen und Business – Frauenrollen im Vergleich .....	21
<b>3. Zusammenarbeit .....</b>	<b>22</b>
3.1 Ergebnisse aus der Umfrage: Was schätzen deutsche und polnische Unternehmen aneinander? .....	22
3.2 Sprache als Brücke .....	22
3.3 Zeit & Planung .....	26
3.4 Hierarchien .....	28
3.5 Der Vertrag – das Siegel der Zusammenarbeit .....	30
3.6 Umgang mit Kritik .....	31
<b>4. Nützliche Infos &amp; Quellen .....</b>	<b>35</b>
A1 Reise- und Sicherheitshinweise .....	35
A2 Andere Länder, andere Verkehrsregeln .....	35
A3 Basis-Wortschatz Geschäftskommunikation .....	36
A4 Marktinfos und Wirtschaftsnews Polen/Sachsen .....	37
A5 Existenzgründung in Polen/Sachsen .....	37
A6 Geschäftspartnersuche: Datenbanken & Messen .....	38
A7 Arbeitsrecht/Arbeitsbedingungen .....	38
A8 Fachkräfte .....	39
A9 Sprachliche Weiterbildung .....	39
A10 Sonstige Zahlen & Statistiken .....	39

# Vorwort

Als Polen im Jahre 2004 der Europäischen Union beitrat, begann ein neues Kapitel der deutsch-polnischen Partnerschaft. Die letzten 20 Jahre haben gezeigt, welches Potenzial in dieser Partnerschaft steckt: Der Handel floriert, über 6.000 deutsche Tochterunternehmen entdeckten Polen als verlässlichen Wirtschaftsstandort, polnische Unternehmer expandieren nach Deutschland, Fachkräfte und Unternehmen profitieren bis heute von der Freizügigkeit und es entstanden gemeinsame Netzwerke in zahlreichen Branchen.

Doch eine echte und nachhaltige Zusammenarbeit entsteht nicht nur durch geschlossene Verträge, sondern durch die Menschen, die täglich diese Brücken bauen und pflegen. Polnische und deutsche Unternehmer, Führungskräfte und Mitarbeiter begegnen sich in grenzüberschreitenden Projekten, bringen einander Vertrauen entgegen und erreichen gemeinsam große Ziele. Doch mit den Erfolgen sind auch die Herausforderungen gewachsen: kulturelle Unterschiede, Missverständnisse und unterschiedliche Erwartungen können den Weg zur engen Zusammenarbeit erschweren.

Wir als Projektteam haben uns das Ziel gesetzt, bestehende Klischees zu hinterfragen, indem wir Ihnen ein vielseitiges Mosaik aus echten Beispielen und Geschichten präsentieren. Basierend auf einer aktuellen und der IHK Dresden durchgeführten Umfrage und persönlichen Interviews mit über 70 Teilneh-

mern aus der deutsch-polnischen Zusammenarbeit, darunter Geschäftsführer, Projektleiter, Übersetzer, Rechtsanwälte, Steuerberater und viele weitere, versucht dieser Leitfaden tatsächliche Unterschiede von Einzelfällen und allgemeinen Vorbehalten zu trennen.

Wir nehmen Sie mit auf eine spannende Reise durch eine Vielzahl an Erlebnissen aus dem Geschäftsaltag von polnischen und deutschen Unternehmen. Erfahren Sie, ob und welche Unterschiede überhaupt noch eine Rolle spielen. Lernen Sie Menschen kennen, die aus ihren langjährigen Erfahrungen wertvolle Schlüsse ziehen und diese mit Ihnen teilen. Schlüpfen Sie in die Perspektive Ihrer Nachbarn und lernen Sie, welche Gedanken sie beschäftigen, die im Alltag sonst unausgesprochen bleiben.

Dieser Ratgeber ist jedoch mehr als eine Sammlung von Erfahrungen und Tipps für die deutsch-polnische Kooperation. Er ist eine Einladung, sich auf die Kultur, die Werte und die Denkweisen unserer Nachbarn einzulassen. Wer sich die Zeit nimmt, kulturelle Unterschiede nicht als Hürden, sondern als Bereicherung zu sehen, wird nicht nur geschäftlich profitieren, sondern auch persönlich daran wachsen.



*Manuel Schubinski,  
Autor und  
Projektkoordinator*

# Warm-up

Bevor wir in den interkulturellen Marathon starten, möchten wir uns mit einigen Hinweisen aufwärmen, die Ihnen helfen, die Beispiele und Tipps im richtigen Kontext zu verstehen:



## Basis des Ratgebers

Die Inhalte beruhen auf einer Online-Umfrage, persönlichen Interviews mit deutschen und polnischen Unternehmen und Netzwerken sowie den langjährigen Erfahrungen der Autoren. Einige Beispiele sind anonymisiert.



## Kein wissenschaftlicher Anspruch

Die Ergebnisse sind nicht repräsentativ, sondern spiegeln wiederkehrende Beobachtungen aus der Praxis wider. Sie zeigen Tendenzen, keine absoluten Wahrheiten.



## Vielfalt statt Stereotype

Begriffe wie „Deutsche“ oder „Polen“ stehen hier für alle Menschen, die im jeweiligen Land leben und arbeiten. Regionale Unterschiede in beiden Ländern können zu abweichenden Erfahrungen führen.



## Asymmetrische Beziehungen

Die wirtschaftliche Beziehung zwischen Polen und Deutschland ist nicht ausgeglichen. Das beeinflusst Erwartungen, Perspektiven und oft auch Kommunikationsstile.



## Sprachhinweis

Zur besseren Lesbarkeit wird in diesem Ratgeber auf gendergerechte Sprache verzichtet. Dies schließt keine Geschlechter aus und ist rein stilistisch begründet.



## Ihr Vorteil als Leser

Nutzen Sie diese Hinweise als Kompass: Sie helfen, Missverständnisse zu vermeiden, Beobachtungen richtig einzuordnen und offen auf neue Sichtweisen zuzugehen.

Hier finden Sie in chronologischer Reihenfolge

Meilensteine der deutsch-polnischen Wirtschaftsbeziehungen

# 1. Vorbereitung auf neue Geschäftskontakte

## 1.1 IST EIN NEUER RATGEBER HEUT-ZUTAGE WIRKLICH NOCH NÖTIG?

Eigentlich läuft es doch ganz gut zwischen Polen und Deutschland. Der Handel floriert und die Import- sowie Exportzahlen steigen kontinuierlich seit vielen Jahren. Haben sich die Geschäftskulturen nicht schon längst im Zuge der Globalisierung und des freien europäischen Marktes angeglichen? Lassen wir die Zahlen sprechen.

Laut unserer Umfrage bestätigen 68 % der Deutschen und 80 % der Polen, dass es noch relevante kulturelle Unterschiede gibt. Fassen wir den Kreis der Befragten noch enger und schauen ausschließlich auf vermittelnde Firmen und Institutionen (z. B. Geschäftsanbahnungsfirmen, Dolmetscher, Steuer- und Rechtsberater), dann sind es nahezu alle. Außerdem gaben 44 % der deutschen sowie 60 % der polnischen Befragten an, dass es im Rahmen der Zusammenarbeit schon zu interkulturellen Missverständnissen gekommen ist.

Zitate aus unseren Umfragen und Interviews:

**„Interkulturelle Kompetenz ist nicht nur ein Kostenfaktor, sondern bringt wirklich etwas. Sie ist eigentlich kein Nice-to-Have, sondern ein Must-Have.“**

*(Steffen Braun, deutscher Rechtsanwalt in Warschau)*

**„Wer sich gut vorbereitet und kulturelle Unterschiede bewusst berücksichtigt, hat beste Chancen auf eine erfolgreiche Geschäftsbeziehung mit Polen. Offenheit, Geduld und der Aufbau von Vertrauen sind entscheidend für langfristigen Erfolg.“**  
*(Agnieszka Żart, deutsch-polnischer Firmenservice aus Görlitz)*

## Das sind unsere Experten

**Agata Reichel-Tomczak**  
lebt seit 2008 in Deutschland, ist Expertin für deutsch-polnische Wirtschaftsbeziehungen und Geschäftsführerin der DREBERIS GmbH. Marktanalysen und -eintritte, interkulturelle Kommunikation und internationaler Vertrieb zählen zu ihrem Alltag. Sie ist Mitglied im Fachausschuss Außenwirtschaft der IHK Dresden tritt regelmäßig als Gastdozentin und Vortragsrednerin auf.



**Dr. Erik Malchow** ist Kulturwissenschaftler und leitet die Außenstelle des Kompetenz- und Koordinationszentrums Polnisch (KoKoPol) in Berlin. Als Dozent und Autor für interkulturelle Kommunikation gestaltet er außerdem Trainings für internationale Fach- und Führungskräfte. Seit 2012 lebt er in Polen und hat die polnische Sprache und Kultur sehr gut kennengelernt.



Unsere Experten blicken jeweils auf über 15 Jahre Erfahrung in der Geschäftsanbahnung und der interkulturellen Pflege von deutsch-polnischen Wirtschaftsbeziehungen zurück und können die obigen Zitate bestätigen. In diesem Ratgeber werden Ihnen die beiden mit zusätzlichen Erläuterungen zur Seite stehen, wobei Dr. Malchow sich mit der deutschen und Frau Reichel-Tomczak sich mit der polnischen Perspektive befassen wird.

## 1.2 WORÜBER SIE SICH IM VORFELD INFORMIEREN SOLLTEN

Bevor Sie direkt Ihre erste Mail schreiben oder sich in ein erstes Treffen stürzen, sei es ein persönliches Meeting oder eine feierliche Veranstaltung, ist es empfehlenswert, sich über die wichtigsten Dinge vorab zu informieren. Aus den Umfragen und Interviews gingen mehrere Themen hervor, zu deren Auseinandersetzung erfahrene deutsche und polnische Unternehmen sowie Netzwerke raten.

### Wissen kann nicht schaden – Nichtwissen aber schon

Jegliches Interesse, das Sie bekunden, schafft Vertrauen und stärkt die Beziehung. Wenn Sie das gänzlich unterlassen, kann dies sogar negativ aufgefasst werden. In unserer Umfrage betonten mehrere erfahrene deutsche Unternehmen die Wichtigkeit, Interesse am Nachbarland zu zeigen. In Polen ist man in der Regel mehr daran interessiert und informiert darüber, was in Deutschland passiert. Deutsche Politik und Wirtschaft nehmen in den polnischen Medien mehr Raum ein als umgekehrt. Deshalb ist es vor allem für Deutsche ratsam, sich etwas Wissen über Polen anzueignen.

Zunächst sollten Sie einen Blick auf den Basis-Wortschatz werfen. Begrüßung und Abschied in der jeweiligen Landessprache sind dabei das absolute Minimum. Stellen Sie sich vor, wie positiv überrascht Ihr Gegenüber beim Kennenlernen sein wird, wenn Sie zu den wenigen Deutschen zählen, die ein paar mehr Worte als nur



#### Basiswortschatz (absolutes Minimum!)

Wymowa	Deutsch	Polnisch	Aussprache
[Guten tag]	Guten Tag!	Dzień dobry!	[Chjen dobrę]
[Majn name yst...]	Mein Name ist...	Nazywam się...	[Nassiwan schje]
[Byte]	Bitte	Proszę	[Proszę]
[Danke]	Danke	Dziękuję	[Dchengkuje]
[Entschuldigung]	Entschuldigung!	Przepraszam!	[Pscheprascham]
[Auf Wieder Zejen]	Auf Wiedersehen!	Do widzenia!	[Do witszenja]

**TIPP:** Auf Seite 36 finden Sie weitere Wortschatz-Tabellen.

„piwo“ und „dzień dobry“ kennen. Wie wäre es, wenn Sie z. B. Ihre „niezawodność“ (Zuverlässigkeit) als Geschäftspartner hervorheben?

Darüber hinaus können Sie sich einen Überblick über die Wirtschaftslage in Polen, berühmte Persönlichkeiten, Sehenswürdigkeiten oder kulinarische Besonderheiten des Ortes verschaffen, den Sie besuchen werden. Falls Sie dies noch nie zuvor getan haben, werden Sie überrascht

sein, wie viel das Land Polen heute zu bieten hat. Die Polen haben mit viel Fleiß und Ehrgeiz die Transformation der Regionen und Städte vorangetrieben. Authentisches Lob und Bewunderung für die Erfolge der polnischen Wirtschaft sind wohl verdient und kommen sehr gut an.

Im Anhang dieses Ratgebers (ab Seite 35) finden Sie außerdem nützliche Quellen, die Ihnen kompaktes Wissen über Polen und Deutschland vermitteln.



Warschau 2025

Natürlich gilt das auch für Sie, wenn Sie aus Polen kommen und ihre ersten Schritte Richtung Deutschland wagen. Da die Kulturunterschiede der einzelnen Bundesländer und Regionen teilweise sehr groß sind, ist dies besonders ratsam. Eine polnische Umfrageteilnehmerin beobachtete, dass wenn Polen und Deutsche nach ihrer Heimat gefragt werden, die Deutschen gern von ihrer Region wie z. B. Oberbayern schwärmen, wohingegen Polen eher das ganze Land als ihre Heimat bezeichnen.

Es lohnt sich also, eine kurze Recherche über die Heimat (Bundesland/Woiwodschaft oder Region) des Gegenübers zu betreiben oder im Rahmen des Small Talks gezielt danach zu fragen:

- Was zeichnet die Region aus?
- Worauf ist man dort besonders stolz?
- Gibt es typische Gerichte, lokale Bier- und Weinsorten oder andere Produkte, die man unbedingt mal probiert haben muss?

## **Bitte versuchen Sie nicht, in Polen mit Ihren Russischkenntnissen zu punkten oder bestimmte Worte zu vergleichen.**

Vermeiden Sie es ebenfalls, Vergleiche beider Mentalitäten anzustellen oder die Schublade „Osteuropa“ zu öffnen. Polen liegt im geografischen Zentrum Europas und gehört damit gänzlich zu Mitteleuropa. Viele Polen sind sehr stolz auf ihre Kultur, ihre Geschichte und natürlich auch auf ihre eigene Sprache, die ungern verwechselt werden möchte mit anderen slawischen Sprachen. In kultureller sowie wirtschaftlicher Hinsicht ist in Polen eine starke Westorientierung zu beobachten.

Mit KI-Chats und Suchmaschinen kommen Sie sehr effizient an solche Informationen. Achten Sie jedoch darauf, dass Sie sich stets die Quellen anzeigen lassen bzw. nur Quellen in den Sprachen, die Sie auch beherrschen. So können Sie die Informationen nochmals gegenprüfen. Vor allem bei Zahlen und Statistiken sind KI-Antworten häufig ungenau oder gar falsch und erfunden. Schließlich wollen Sie einen guten Eindruck machen, statt in ein Fettnäpfchen zu treten.

## **Nationale Identität – Wie Sie sich in die Mentalität einfühlen**

Die Verbundenheit zum Heimatland zählte in der Umfrage ebenso zu den häufiger genannten Unterschieden. Auch wenn sich seit einigen Jahren der Trend auch in westeuropäischen Staaten fortsetzt, wieder mehr „Mut zum Nationalstolz“ aufzubringen, scheinen noch immer

unterschiedliche Ausprägungen der nationalen Identität zwischen Polen und Deutschland vorzuherrschen. Nach wie vor haben viele Deutsche ein distanziertes und vorsichtiges Verhältnis zum Nationalstolz. Patriotismus offenbart sich mehr auf der kulturellen oder regionalen Ebene. Nicht selten ist es für Deutsche befremdlich, wenn sie mit anderen verbreiteten Werten oder Äußerungen von Polen erstmals konfrontiert werden. Mehrere polnische Befragte berichteten von einem belehrenden oder überheblichen Tonfall, den Sie unbedingt vermeiden sollten. Kritikreiche Äußerungen zählen zu den größten Konfliktpotenzialen im bilateralen Gespräch. Auf die Unterschiede der Kultikkulturen gehen wir in Kapitel 3 genauer ein.

Polen sind in der Regel offener patriotisch. Dies zeigt sich insbesondere in der stärkeren Präsenz von nationalen Symbolen:

### **Good-to-know**

## **Wirtschaftspatriotismus**

Während polnische Produkte früher noch teilweise mit „Made in Europe“ gekennzeichnet waren, finden wir heute überall das Qualitätsmerkmal „Made in Poland“. Mit dem Label „Produkt Polski“ (Polnisches Produkt) auf Lebensmitteln wird das Bewusstsein für heimische Produkte gefördert. Wenn Sie beispielsweise durch polnische Orte oder über die Autobahn fahren, können Sie zahlreiche Firmenbezeichnungen auf LKWs und Unternehmen beobachten, die „POL“ in ihrem Namen tragen.



Nationalflaggen an privaten Häusern und Straßen (nicht mehr nur) an Feiertagen, Stolz auf Berühmtheiten aus Polen oder mit polnischen Wurzeln und die Verehrung historischer Figuren. Auch haben nationale Denkmäler und Museen einen sehr hohen Stellenwert in der Gesellschaft sowie in der Bildung und dienen der Bewahrung des kollektiven Gedächtnisses.

Umgekehrt empfiehlt es sich für Polen, das Thema des Nationalbewusstseins in Deutschland sensibel zu betrachten und den Deutschen mit Verständnis zu begegnen. Das öffentliche Bekenntnis zum deutschen Nationalstolz kann schnell als rechtsextremistische Ausprägung gewertet werden, weshalb viele Deutsche das Thema mit Vorsicht genießen.

Außerdem ist hervorzuheben, dass Deutschland seit vielen Jahrzehnten von einer weitaus größeren Kulturstilfalt geprägt ist, die in Polen bislang eher in größeren Städten zu beobachten ist.

Erfahrene Unternehmer und Angestellte nannten mehrere kontroverse Themen, die zwar wichtig und interessant sind, aber zumindest beim ersten Gespräch vermieden werden sollten:

- Zweiter Weltkrieg, Reparationsforderungen, Gebietsverluste & Vertreibungen
- EU-Politik und nationale Souveränität
- Migrationspolitik
- Katholische Kirche, Abtreibungsrecht
- stereotypische Witze



### Warum ist das so? Das sagen die Experten:

 Polen ist durch 3 Teilungen von Preußen, Österreich und Russland im Jahr 1795 für 123 Jahre von der Weltkarte verschwunden. In dieser Zeit mussten mehrere Generationen in ständiger Unsicherheit, Unterdrückung und dem teilweisen Verbot der polnischen Sprache leben. Nach dem 1. Weltkrieg in 1918 haben die Polen ihr Land teils „wiedererlangt“ und konnten anfangen es zu gestalten. Der Erhalt der Sprache und Kultur trotz fremder Besatzung erfüllte das wiedervereinte Volk mit viel Stolz. Bereits nach 20 Jahren kam es jedoch zum 2. Weltkrieg mit katastrophalen Folgen für die Polen und ihr Land, gefolgt von 50 Jahren im Besetzungsgebiet der Sowjetunion. Erst seit 1990 können die Polen ihr Land

wieder frei gestalten – dabei war die Rolle der katholischen Kirche und des polnischen Papstes Johannes Paul II. ganz wesentlich – die Religion gab Kraft, stiftete Einheit und Identität. Enge zwischenmenschliche Beziehungen gaben wiederum Sicherheit und waren überlebenswichtig, da man häufig auf andere angewiesen war.

Die Planungsunsicherheit, Angst vor Verrat durch Denunzianten und fehlende Selbstbestimmungsmöglichkeiten haben das Volk fast 200 Jahre geprägt. Diese Geschichte des Überlebens und der Resilienz ist ein wichtiger Teil der Identität der Polen.

Flexibilität, kreative Herangehensweisen an Probleme, besonderer Nationalstolz, die Beachtung von Hierarchien und Skepsis für >

### ab 1700 Ausbau von Infrastruktur und Manufakturen

Förderung von Handel, Luxusgüterproduktion (z. B. Porzellan aus Meißen) und Transitwirtschaft zwischen Dresden und Warschau.

Pläne „von oben“ sowie eine hohe Bedeutung von Vertrauensfundamenten und der persönlichen Ebene in privaten und beruflichen Beziehungen sind Merkmale, die bis heute in der Kommunikation mit polnischen Geschäftspartnern beobachtet werden können.

Das hat ganz konkrete Auswirkungen im Geschäftsaltag – genau darum geht es in diesem Ratgeber: Ihnen ein praktisches Werkzeug an die Hand zu geben, mit dem Sie nachhaltige und tragfähige deutsch-polnische Kooperationen – und oft auch Freundschaften, aufbauen können.

Agata Reichel-Tomczak



Das Thema Nationalstolz wird in den meisten deutschen Unternehmen aufgrund der deutschen Geschichte eher vernachlässigt und distanziert behandelt. Deutsche Fahnen werden insbesondere bei Fußballspielen der Nationalelf verwendet, jedoch nicht so häufig im Alltag oder bei nationalen Feiertagen wie dem Tag der Einheit am 3. Oktober. In Deutschland prägt die Unterscheidung zwischen „Ossis“ (Ostdeutsche) und „Wessis“ (Westdeutsche) auch viele Jahre nach der Wiedervereinigung noch bestimmte gesellschaftliche und wirtschaftliche Unterschiede. Ein zentraler Aspekt ist die föderale Struktur:

Deutschland ist in 16 Bundesländer mit weitreichenden Kompetenzen unterteilt, was regionale Unterschiede in Bildung, Kultur oder Infrastruktur erlaubt. Somit ist die Verwaltung weniger stark zentralisiert als in Polen, auch wenn es seit den 1990er Jahren eine gewisse Dezentralisierung gibt.

Auch in Bezug auf Religion zeigen sich Unterschiede: Während Westdeutschland stärker katholisch geprägt ist, zählt Ostdeutschland zu den am stärksten säkularisierten Regionen Europas.

In Gesprächen in Deutschland liegt der Fokus auf der Sachebene. Daher ist eine angenehme Gesprächsatmosphäre nicht so wichtig wie in Polen. Vielmehr gilt der Grundsatz „Erst die Arbeit, dann das Vergnügen“. Zudem wird im Vergleich recht direkt kommuniziert. Ein „Nein“ bedeutet wirklich „Nein“ und Nachfragen können als Unverständnis gewertet werden. Das deutsche Streitgespräch auf der westlichen Neißeseite funktioniert durchaus gut, wenn eine klare Stellung zu einem Thema bezogen und damit Ehrlichkeit vermittelt wird. Nuancen in der Kommunikation spielen weniger eine Rolle und es kann zu manchem kritischen oder zynischen Punkt in der direkten Diskussion kommen. Ehrlichkeit wird außerdem durch direkten Augenkontakt vermittelt. Zu geschäftlichen Terminen kommt man gern überpünktlich – etwa fünf Minuten früher.

Dr. Erik Malchow

## Small Talk – ein Universalwerkzeug



## 1710–1730er Wirtschaftliche Modernisierungsversuche

Angleichung von Handelsrechten, Zollwesen und Förderung des Gewerbes in Polen nach sächsischem Vorbild.

Im Rahmen der Umfrage wurde das private Schwätzchen als einer der häufigsten Kulturunterschiede angegeben. Während in Deutschland das Interesse am Small Talk tendenziell geringer ist, scheint es in Polen nach wie vor groß zu sein. Planen Sie sich also stets etwas Zeit für eine Runde Small Talk ein, bevor Sie auf den Punkt kommen. In Polen wird noch immer viel Wert auf Vertrauen und persönliche Beziehungen gelegt. Beliebte private Themen sind Familie, Hobbys oder Urlaub. Geben Sie also gern etwas von sich Preis.

Wenn Sie polnischer Unternehmer oder Angestellter sind, wundern Sie sich bitte nicht, wenn die Deutschen auf derartige Gesprächsversuche verhalten reagieren. Vermeiden Sie, den Pragmatismus sofort als zu Arroganz werten. Nicht selten tun sich die Deutschen schwer, über ihr Privatleben zu sprechen oder sind ganz einfach ungeübt darin.

Ein polnischer Selbstständiger berichtete, dass er früher bei einer netten deutschen Familie gelebt hatte. Er habe dort viel über Deutschland gelernt, wurde aber fast nie über seine Familie und Heimat befragt. Zu Beginn interpretierte er das als Desinteresse, aber später habe er feststellen müssen: Die Familie wollte nur nicht zu neugierig wirken, da sie auch selbst ungern über intime Dinge sprach.

Der Small Talk ist also nicht nur als eine obligatorische Formalität zu verstehen, sondern eine Art zwischenmenschliches

Superwerkzeug. Er dient als Grundlage zur Schaffung einer Vertrauensbasis, und sucht nach ersten Gemeinsamkeiten. Nicht umsonst gibt es ganze Studien und Ratgeber darüber.

## 1.3 DER ERSTE EINDRUCK ZÄHLT – ANREDEN UND TITEL BEIM ERSTKONTAKT

Schnell eine Mail schreiben oder doch lieber anrufen? Macht das überhaupt einen Unterschied?

Ja, tatsächlich scheint sich die kulturelle Praxis in Polen und Deutschland noch zu unterscheiden. Das bestätigen zumindest die Umfrageergebnisse, denn viele polnische Befragte haben beobachtet: Die mündliche Kommunikation hat in Polen noch immer einen besonders hohen Stellenwert. Wer zum Hörer greift, hat also bessere Chancen auf eine erfolgreiche Akquise, sofern die Sprachbarriere oder fehlende Kontaktdaten dem nicht im Wege stehen. Mehrere polnische Firmen gaben an, dass in Deutschland im Vergleich vermehrt schriftlich kommuniziert wird.

### Die richtige Anrede

Bei der Anrede sollte man unbedingt mit den kulturellen Basics vertraut sein, denn laut Umfrage zählt diese zu den wichtigsten genannten Unterschieden. Polnische Firmen sollten darauf achten, Ihre Kontaktpersonen in Deutschland mit dem Nachnamen anzusprechen. Das kann für

Polen durchaus gewöhnungsbedürftig sein, da dies in Polen nur in wenigen Fällen üblich ist und normalerweise als unhöflich wahrgenommen wird. Wenn die Kontaktperson in Deutschland also Peter Schulze heißt, sollten Sie ihn per Mail mit „Sehr geehrter Herr Schulze“ oder persönlich mit „Herr Schulze“ ansprechen. Andersherum ist es ratsam, dass Deutsche ihre polnischen Partner mit dem Vornamen betiteln, sofern es sich nicht um eine besonders hohe Position oder ungleiche Position handelt. Wenn Ihre Kontaktperson den Namen Justyna Lewandowska trägt, dann sollten Sie diese per Mail mit „Sehr geehrte Frau Justyna“ oder persönlich mit „Frau Justyna“ ansprechen.



#### Vokabeln:

Herr	Pan
Frau	Pani

Ein wenig komplizierter wird es, wenn wir uns die höheren Titel und ihre Verwendung in Polen und Deutschland ansehen. Die Unterschiede zeigen sich vor allem bei akademischen und hierarchischen Titeln wie Doktor, Professor, Direktor oder Präsident. Bei politischen Titeln sind die Abweichungen eher minimal.

Auch hier müssen wir in Deutschland zunächst zwischen mündlicher und schriftlicher Kontaktaufnahme unterscheiden. Beim Erstkontakt bei einem Meeting oder einer Feier ist die Nennung des Titels eher unüblich. Da reicht in Deutschland

der einfache Nachname. In Mails oder Briefen wird wiederum empfohlen, den akademischen Titel zu verwenden. Eine interessante Beobachtung berichtet Kamila Snieg, die mehrere Jahre in Berlin als Lehrerin tätig war und nun für das EuropaForum, einen deutsch-polnischen Wirtschaftskreis in Wrocław, arbeitet: Sie stellte fest, dass es in deutschen Formularen fast immer ein Feld für den akademischen Titel gibt, was sie aus Polen vorher nicht kannte. Der deutsche Doktortitel ist sogar fester Bestandteil des Personalausweises. Hierarchische Titel finden in Deutschland in der Regel keine Anwendung. Eine Geschäftsführerin oder ein Geschäftsstellenleiter ist in den meisten Fällen beispielsweise dann einfach Frau Müller oder Herr Richter.

Beim Erstkontakt in Polen bildet die Verwendung des hierarchischen Titels eine wichtige Geste des Respekts – egal ob im schriftlichen oder mündlichen Kontakt. Gerade bei höheren Positionen wie bei Präsidenten oder Geschäftsführern ist die Anredeformel „Herr/Frau + Titel“ zu bevorzugen – insbesondere bei der älteren Generation ab 50. Wichtig ist dabei, immer den höchsten Titel zu verwenden. In Polen ist ein hierarchischer Titel wichtiger als ein akademischer. Wenn Sie also einen Direktor mit Doktortitel ansprechen, titulieren Sie diesen lieber mit „Herr Direktor“. Seit vielen Jahren befindet sich Polen jedoch kulturell im Wandel. Gerade die jüngere Generation legt zunehmend weniger Wert auf die Nennung hierarchi-

#### 1793 Zweite polnische Teilung

Weitere westliche Teile Polens (Großpolen und Danzig) werden an Preußen angegliedert.

scher und akademischer Titel. Sandra Bast von der IHK Ostbrandenburg ist gebürtige Polin und gehört zu dieser jüngeren Generation. Lange Zeit war sie in Polen als Anwältin tätig. „Es ist mir lieber, Pani Sandra zu sein als Pani Mecenas (Frau Anwältin).“ erklärt sie. Damit ist sie laut unserer Umfrage bei Weitem nicht die Einzige.

Wenn Ihnen die vielen Regeln der Anrede zu kompliziert sind, hat unsere Expertin Agata Reichel-Tomczak einen Geheimtipp für Sie: **Fragen Sie die bevorzugte Anrede einfach direkt ab – das macht einen sympathischen Eindruck und zeigt Ihre Wertschätzung für Ihr Gegenüber.**

## Direktor ≠ dyrektor

Maciej Marzec, seit über 20 Jahren Übersetzer in Deutschland, erzählt von deutschen Service-Technikern, die bei ihren Auslandseinsätzen häufig darüber schmunzeln, dass es in Polen so viele Direktoren gibt. Wirft man einen Blick ins Wörterbuch, dann wird „Direktor“ zwar mit „dyrektor“ übersetzt, aber beide Begriffe haben nicht dieselbe Bedeutung. Wenn die Deutschen „Direktor“ hören, denken sie in erster Linie an den Leiter einer Schule oder einer Institution. Der polnische „dyrektor“ bekleidet unterschiedliche Positionen wie etwa Geschäftsführer, aber auch Abteilungs- bzw. Bereichsleiter, Schuldirektoren oder auch Vorstände von Organisationen und Institutionen. Analog dazu wird man auch in Polen öfter mit „Präsidenten“ zu tun haben, die in

Deutschland häufig als Leiter oder Vorstand bezeichnet werden.

Pan Maciej (wir verwenden nun die polnische Form „Herr + Vorname“) macht darauf aufmerksam, dass Deutsche hin und wieder nach Polen reisen und die Menschen mit ihrem Nachnamen ansprechen. Das käme bei den Polen nicht so gut an und signalisiere, dass sie sich im Vorfeld nicht damit beschäftigt haben. Als weiteren Tipp möchte er dazu raten, vor dem Versenden einer Mail lieber einmal mehr den geschriebenen Namen auf Korrektheit zu prüfen. Gerade die polnischen Namen können in manchen Fällen schwer zu schreiben sein. Wer auf Nummer sicher gehen möchte, sollte lieber von der „copy-paste-Funktion“ Gebrauch machen. Deutsche bzw. polnische Sonderzeichen finden Sie zudem schnell über die gängigen Suchmaschinen.

### Aufrundungsregel:

Auch ein Vizedirektor in Polen wird zum Direktor aufgerundet.



## Die unpersönliche Anrede

Häufig kommt es vor, dass Sie den Namen Ihrer Kontaktperson noch nicht kennen. In diesem Fall fahren Sie am besten mit der formalen Standard-Anrede:

DE	Sehr geehrte Damen und Herren,
PL	Szanowni Państwo,

Gerade in Polen sind kurze Anreden wie „Guten Tag“ (Dzień dobry) oder „Hallo“ (Witam) im Mailverkehr oder bei Nachrichten auf Social Media sehr beliebt. Diese Kurzformen sind zwar pragmatisch, werden aber nicht selten von deutschen und auch von polnischen Empfängern als unhöflich wahrgenommen. In den Firmen-Interviews bestätigten mehrere Teilnehmer diese Wahrnehmung. Zeitsparen ist in der Geschäftswelt verständlich und für viele essenziell. Achten Sie jedoch darauf, dass Sie nicht an der falschen Stelle sparen. Da Sie nie wissen, wie Ihre Anrede aufgenommen wird, halten Sie sich lieber an den förmlichen Standard. Gleiches gilt für den Fall, dass Sie ihre Geschäftspartner

## Good-to-know **Duzen**

Wussten Sie, dass in Deutschland der Hashtag #gerneperdu [zapraszam na Ty] auf Profilen oder in Mail-Signaturen immer beliebter wird? Damit haben Sie ein einfaches Werkzeug, Ihre Bereitschaft zum Duzen zu signalisieren.

## Good-to-know **Großschreibung**

Wussten Sie, dass es in Polen üblich und grammatisch korrekt ist, in Mails, Chats oder SMS, die Personalpronomen „Du“, „Dir“ oder „Deine“ groß zu schreiben? Denn auch mit der Schreibweise drücken die Polen ihre Höflichkeit aus. In Deutschland ist man pragmatischer und schreibt diese meistens einfach klein.

bereits kennen oder sogar mit ihnen per Du sind. Verwenden Sie dann besser den Namen oder die polnische Mischform wie z. B. „Lieber Herr Andrzej“.

## **Gendern**

In Deutschland ist das Gendern – also der bewusste sprachliche Einbezug aller Geschlechter – seit einigen Jahren ein viel diskutierter Trend, insbesondere in öffentlichen Institutionen, Medien und Unternehmen. Ziel ist es, mehr Sichtbarkeit und Gleichberechtigung für alle Geschlechter zu schaffen, zum Beispiel durch Formen wie „Mitarbeiter\*innen“ oder „Kolleg:innen“. In Polen hingegen spielt gendergerechte Sprache im öffentlichen Diskurs bislang eine deutlich geringere Rolle und wird seltener verwendet. In beiden Ländern sorgt das Thema jedoch für kontroverse Debatten: Während Befürworter die gesellschaftliche Wirkung betonen, sehen Kritiker darin eine sprachliche Überfrachtung oder ideologische Vereinnahmung.

## **Tastatur oder Telefon – die Nähe zählt**

Insbesondere polnische Firmen geben an, dass sie sich den direkten Kontakt zu Entscheidungsträgern wünschen. In manchen Fällen müssen sie demnach das Kundencenter, eine Mittelperson oder den Verantwortlichen per Mail kontaktieren. Dies führt zu Verzögerungen und erschwert die Zusammenarbeit. Vor allem Dolmetscher oder Consulting-Firmen erklärten, dass die schriftliche Kommunikation in Deutschland nach wie vor beliebter ist,

## Beispiele für Anreden mit Titeln in Deutschland:

		Erstkontakt	Vertraute Person
schriftlich	per Sie	Sehr geehrte Frau Dr. Müller, Sehr geehrter Herr Prof. Klein,	Liebe Frau Müller, Lieber Herr Klein,
	per Du	- -	Liebe Sandra, Lieber Peter,
mündlich	per Sie	Guten Tag Frau Müller, Guten Tag Herr Klein,	Hallo Frau Müller, Hallo Herr Klein,
	per Du	- -	Hallo Sandra, Hallo Peter,

## Beispiele für Anreden mit Titeln in Polen (übersetzt):

		Erstkontakt	Vertraute Person
schriftlich	per Sie	Sehr geehrte Frau Direktorin, Sehr geehrter Herr Professor,	Frau Justyna, Herr Tomasz,
	per Du	- -	Hallo Justyna, Hallo Tomasz,
mündlich	per Sie	Guten Tag Frau Direktorin, Guten Tag Herr Professor,	Guten Tag Frau Justyna, Guten Tag Herr Tomasz,
	per Du	- -	Hallo Sandra, Hallo Peter,

wohingegen in Polen der persönliche Weg per Anruf im Vergleich häufiger vorkäme. Zu Beginn des Austauschs empfehlen wir zum Kennenlernen einen Videoanruf, um die nächsten (schriftlichen) Schritte festzulegen. Damit beschleunigen Sie die Kommunikation und bauen die erste Vertrauensgrundlage.

### Vorsicht!

Das bedeutet nicht, dass Polen nur Mails oder Briefe nach Deutschland senden sollten. Im Gegenteil: In beiden Ländern fordert ein kurzer Anruf in der Regel signifikant die Bereitschaft zur Kooperation.



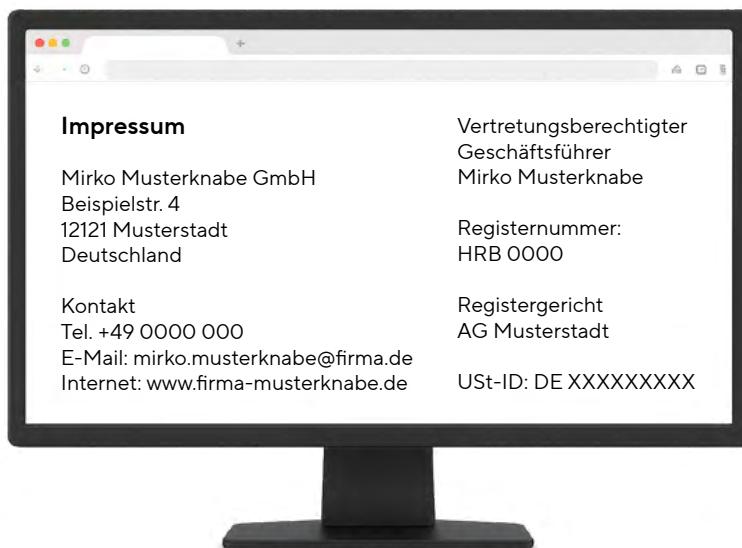
## Seriosität als Basis

Mails in Deutschland sind häufig sehr strukturiert, förmlich sowie ausführlich und beinhalten eine klare Anrede und Grußformel. In den meisten Fällen finden Sie am Ende eine Signatur mit der Adresse und Kontaktdaten. In Polen kommt es etwas häufiger vor, dass Mails kürzer und pragmatischer formuliert werden. Es ist diesen polnischen Unternehmen angrechten, sich an die deutschen Standards anzupassen, wenn sie Kontakt aufnehmen. Fehlt der formale Charakter oder wichtige Informationen über Ihre Firma, kann Ihre

Mail schnell als unseriös eingestuft werden. Beiden Seiten empfehlen wir zudem eine offizielle Mail-Domäne wie name@beispiefirma.com statt einer populären Mailbox-Domäne, die schnell einen privaten Eindruck erwecken kann.

Da in Polen keine direkte Impressumspflicht auf Internetseiten besteht wie in Deutschland, sollte auch hier nachgessert werden, falls Sie noch kein Impressum haben. Deutsche Firmen prüfen oft die Glaubwürdigkeit von Internetseiten. Polnische Firmen gaben an, die Transparenz in Deutschland besonders zu schätzen.

## Beispiel: Internet-Impressum für eine GmbH in Deutschland



### Hinweis:

Das Beispiel dient der Veranschaulichung und stellt keine Rechtsberatung dar. Rechtliche Anforderungen an ein Impressum variieren je nach Unternehmensform und Tätigkeit.



## Warum ist das so? Das sagen die Experten:



### Warum bevorzugen Polen die mündliche Kommunikation?

Mündliche Kommunikation stellt den Ansprechpartner in den Vordergrund und macht es möglich, eine Vertrauensbasis aufzubauen und zu pflegen sowie sich auf der Beziehungsebene zu vergewissern, dass „alles in Ordnung“ sei und nichts Unausgesprochenes das Projekt überschattet. Es könnten sich ankündigende Schwierigkeiten oder Irritationen sein, die man schriftlich nicht identifizieren würde. Mündliche Abstimmung hat daher sehr häufig eine qualitätssichernde Funktion. Ergebnisse können professionell schriftlich nach einem Gespräch festgehalten werden, zum Beispiel durch eine kurze E-Mail nach einem Online-meeting, Telefonat oder Treffen.

### Warum ist es unhöflich in Polen, mit dem Nachnamen angesprochen zu werden?

#### Wie fühlt man sich als Polin dabei?

Dies ist unterschiedlich ausgeprägt - je nach Region und Erziehung in der Familie. Jedoch gilt häufig, dass der Vorname den Menschen als Individuum in den Vordergrund stellt, ihn sichtbar macht. Mit dem Vornamen wird der Respekt für die Person demonstriert und die Beziehungsebene gepflegt. Zudem werden die Namenstage in Polen in vielen Regionen mehr gefeiert als Geburtstage einer Person. Der Nachname bedeutet eine Zugehörigkeit zu einer Familie, also einer größeren Gruppe - er ist daher weniger individuell. Die Ansprache per Nachname könnte als respektlos für die individuelle Person verstanden werden, da es sie weniger gesehen bzw. gehört machen könnte. Seltener ist der negative Aspekt des Nachnamens entscheidend, sondern die positive Seite des Vornamens. Er schafft Nähe, wirkt aber am Anfang der Bekanntschaft durch Pan/Pani + Vorname trotzdem professionell.

Agata Reichel-Tomczak



### Warum bevorzugen Deutsche die schriftliche Kommunikation?

Deutsche präferieren oft den schriftlichen Weg, da Rechtssicherheit und Dokumentation schon seit dem Römerreich im heutigen Deutschland eine hohe Priorität genießen. Deutschland ist eine stark regelorientierte Gesellschaft. Schriftliche Kommunikation gilt als verlässlicher und rechtsverbindlicher. Besonders im beruflichen Kontext möchte man Missverständnisse vermeiden und Verbindlichkeit schaffen - Was „schwarz auf weiß“ steht, ist transparent und kann nachgewiesen werden. Schriftliche Kommunikation ermöglicht es, durchdachter zu reagieren - besonders wichtig in einem Land, in dem Direktheit zwar geschätzt, aber auch gut überlegt sein will.

### Warum verwendet man in Deutschland den Nachnamen?

Die aktuellen Kommunikationsmuster in Deutschland und Polen reichen oft bis ins Mittelalter zurück. Auch die Nutzung von Nachnamen und das SIE im Deutschen spiegeln die mittelalterliche Welt wider. Die Verwendung des „Sie“ korrespondiert bei der Begrüßung im Deutschen traditionell mit der Verwendung des Nachnamens für die entsprechende Person, gegenüber jüngeren Erwachsenen vereinzelt mit der Verwendung des Vornamens (Hamburger Sie). Eine Kombination von Höflichkeitsform und Vornamen ist daher im Polnischen sehr viel verbreiteter als im Deutschen, wobei auch hier schnell das DU (Ansprache per Vorname) angeboten wird. In der deutschen Kultur - vor allem im beruflichen Kontext - herrscht oft ein gewisses Maß an professioneller Distanz. Die Verwendung des Nachnamens (mit „Herr“ oder „Frau“ bzw. einem Titel wie Dr., Prof.) ist Ausdruck von Respekt und Förmlichkeit.

Dr. Erik Malchow

## 2. Das Erste Treffen

Nachdem Sie sich im Vorfeld einen ersten Überblick über die Mentalität Ihres Nachbarn, einige Besonderheiten zur Region und über die richtige Anrede informiert haben, tauchen wir nun noch ein wenig tiefer in die Praxis ein. Dieses Kapitel soll Ihnen praktische Tipps zur ersten Begegnung liefern und Sie für gewisse kulturelle Unterschiede sensibilisieren.

### 2.1 IST DIE POLNISCHE GASTFREUNDLICHKEIT BESONDERS?

Polen eilt ein besonders positiver Ruf der Warmherzigkeit und Großzügigkeit voraus. So wird vielerorts häufig von der ausgeprägten Gastfreundlichkeit geschwärmt. Doch sind die Unterschiede zwischen Deutschland und Polen wirklich so erwähnenswert? Und wie kann man sich diese genau vorstellen?

In Polen gilt die ausgeprägte Gastfreundlichkeit, sowohl im Privaten als im Geschäftlichen, als eine besondere Tugend. Viele Polen sind sehr stolz darauf, dass sie als typisch polnisch anerkannt ist. Es ist wichtig anzumerken, dass sich aus dieser Prägung für nicht wenige eine Selbstverständlichkeit entwickelt hat, da man sie in Polen von Kindheit an gewohnt ist. Demnach achten Polen auch verstärkt darauf, wie sie selbst empfangen oder bedient werden. Das bestätigten mehrere Befragte während der geführten Interviews. Polnische Befragte berichteten von sehr unterschiedlichen Erfahrungen in Deutschland – von ganz pragmatischen bis hin zu sehr zuvorkommenden Begegnungen. Mehrere polnische Befragte haben festgestellt, dass Deutsche bei der Begrüßung in der Regel noch etwas mehr Distanz wahren als Polen.

Es ist also einerseits ratsam für einladende Deutsche, bei Gästen aus Polen besonders auf die Gastfreundlichkeit zu achten.

Andererseits ist es für Polen empfehlenswert, eine pragmatischere Willkommenskultur nicht sofort als Respektlosigkeit zu werten.

### Was gehört alles zur Gastfreundlichkeit?

Eine gute Willkommenskultur beginnt mit einem pünktlichen und höflichen Empfang der Gäste. Nutzen Sie von Beginn an gern Ihr Wissen über die korrekte Anrede und begrüßen Sie Ihr Gegenüber in seiner Sprache. Ein netter Small Talk, wie wir es bereits in Kapitel 1 gelernt haben, und der Austausch der Visitenkarten (sofern vorhanden), gehören natürlich auch dazu. Kleine Aufmerksamkeiten oder Geschenke wie z. B. ein regionales Produkt kommen gut an als Zeichen der Wertschätzung.

Gewöhnlich werden dem Gast warme oder kalte Getränke sowie ein kleiner Snack angeboten – je nach Ermessen und abhängig von der Dauer und Grund des Geschäftstreffens. Es ist immer ratsam, diese auch zumindest zu probieren und nicht kategorisch abzulehnen.

## Kleider machen Leute

In Polen hat der elegante und formelle Kleidungsstil noch immer einen hohen Stellenwert, wobei in Deutschland inzwischen Business Casual oder ein lockerer, pragmatischer Stil verbreitet ist. Die kulturellen Unterschiede im Kleidungsbewusstsein untermauern zahlreiche Beispiele: Ein polnischer Unternehmer berichtete von einem vielversprechenden Geschäftstreffen in Deutschland. Um seine Wertschätzung auszudrücken, ließ er sich am Tag zuvor noch seine Haare schneiden und schlüpfte in seinen eleganten Anzug mit Einstecktuch. Angekommen bei der Firma, stand ihm der Geschäftsführer ganz locker im Pullover gegenüber. Er wertete diese Situation insofern negativ, dass er sich als Geschäftspartner nicht ernstgenommen fühlte.

## Sportschuhe zum Anzug

Eine andere polnische Befragte berichtete von den Unterschieden der Philharmonie in Warschau und Berlin. Während die Besucher in Warschau sehr elegant und formal gekleidet waren, beobachtete sie in Deutschland bei vielen einen weitaus lässigeren Kleidungsstil bis hin zur Alltagskleidung.

Doch auch in Polen hat sich der hohe Kleidungsstandard etwas gelockert. Elegante Sportschuhe statt unbequeme High-Heels oder klassischen Lederschuhen im Geschäftsalldag sind nicht mehr unüblich. Tatsächlich sollte bei dem lockeren Kleidungsstil einiger Deutscher keine

Respektlosigkeit interpretiert werden. Viele Anlässe im deutschen Alltag sind von weniger Formalität beim Kleidungsstil geprägt. Auf Geburtstagsfeiern oder zu Prüfungen an der Universität geht man in Alltagskleidung, während in Polen schicke Kleider und Hemden getragen werden. Selbiges ist auf feierlichen Anlässen, in Restaurants, Einkaufscentern oder Kirchen zu beobachten. Interkulturelle Kompetenz bedeutet, nicht automatisch die gleichen Maßstäbe oder Erwartungen zu haben, die man aus der eigenen Kultur gewohnt ist.

Daniel Ballon ist als Interim-Manager zwischen beiden Ländern aktiv und realisiert B2B-Projekte vor allem im technischen Bereich. Aus seiner Sicht sollte die Zeit für Geschäftspartner nicht als Investition, sondern als Geschenk betrachtet werden. Wenn jemand von weit her angereist ist, sind eine Einladung zum Mittag oder eine gemeinsame Stadtbesichtigung sehr wertschätzende Gesten. Wenn Sie weniger Zeit haben, sind Empfehlungen für Restaurants oder Sehenswürdigkeiten eine gute Alternative. Pan Daniel betont, dass wir schließlich nicht nur Geschäfte mit Unternehmen machen, sondern vor allem mit den Menschen.

## Good-to-know Andere Mittagszeiten

In Deutschland isst man meistens zwischen 12:00 und 13:00 Uhr. In Polen hingegen häufig erst ab 13:00 oder 14:00 Uhr.



**Gastfreundlichkeit ist nicht die Zeit, die ich investiere, sondern die ich schenke.**

**Daniel Ballon,**

Vorsitzender des Ausschusses für internationale Zusammenarbeit, Regionale Industrie- und Handelskammer in Gliwice

Letztendlich ist neben der Begrüßung und Bewirtung ebenso der Abschied als wichtiger Teil der Gastfreundlichkeit zu sehen. Es sollte vermieden werden, den Gast direkt herauszubitten und stattdessen eine höfliche und indirekte Art und Weise kommuniziert werden. Auch hier ist es wieder eine nette Geste, die Abschiedsformel in der Fremdsprache zu kennen. Während der Abschied in Deutschland oft kurz ist, wird er in Polen häufig etwas in die Länge gezogen, indem Abschiedsformeln wiederholt werden und auch am Gesprächsende noch Zeit für Small-Talk

bleibt. Eine passende Geste, um das Ende des Gesprächs zu signalisieren, könnte die Überreichung einer kleinen Aufmerksamkeit als Dankeschön wie z. B. eine Flasche Wein oder andere regionale Spezialitäten sowie ein gemeinsames Foto, sein.

## 2.2 BERUF UND PRIVATLEBEN

Seit Jahrzehnten hält sich in kulturellen Ratgebern hartnäckig das Stereotyp, dass Deutsche Geschäftliches mehr von Privatem trennen und sich in Polen gern beides miteinander vermischt. Wir haben nachgefragt und untersucht, inwiefern das noch auf die heutige Geschäftskultur zutrifft. Unsere Umfrage hat ergeben, dass die Deutschen sehr wohl an privaten Themen interessiert sind und gern von sich erzählen. Ganz falsch ist die Behauptung mit der Trennung zwischen beruflich und privat jedoch nicht. Mehrere Befragte konnten konkrete Beispiele nennen. Ein Beispiel stammt von Monika Zakrzewska, Sales Managerin bei „Die Besten 99“ – einer Agentur, die polnische Unternehmen beim Eintritt in den Markt der DACH-Region unterstützt. Pani Monika erinnert sich an eine Begegnung, bei der sich die Geschäftsführer einer polnischen Produktionsfirma, eines deutschen Händlers und eines italienischen Lieferanten in Italien verabredeten, da sich der Umstand direkt mit einer privaten Reise verbinden ließ. Zwei der drei Geschäftspartner erschienen unangekündigt mit ihrer ganzen Familie beim Treffen. Nur der deutsche Vertreter kam allein. Glücklicherweise nahm keiner

### So geht „gastfreundlich“



- ✓ Pünktlichkeit
- ✓ korrekte Anrede
- ✓ Interesse zeigen
- ✓ Getränke/Snacks
- ✓ ggf. Visitenkarten
- ✓ Kleine Aufmerksamkeit

der Beteiligten das gesellige Treffen negativ wahr.

Aus vielen Interviews ging hervor, dass die Deutschen zwar gern über Privates sprechen, aber in der Praxis doch noch häufiger eine Grenze zum Berufsleben ziehen. Eine gewisse Tendenz ist also noch zu erkennen. Unter anderem ist es in Deutschland üblicher, direkt zum Geschäftlichen zu kommen und private Themen hintanzustellen.

### 2.3 ZWISCHEN BLUMEN UND BUSINESS – FRAUENROLLEN IM VERGLEICH

Wie sieht es eigentlich mit den Damen in der Geschäftswelt aus? Das Hofieren der Frauen in Polen wird bis heute als Besonderheit in kulturellen Ratgebern hervorgehoben. Ein großer Teil der Befragten stimmte zu, dass polnische Frauen im Vergleich mehr Aufmerksamkeit erfahren. Ein wichtiges Beispiel ist der Internationale Frauentag am 8. März. Es ist sehr weit verbreitet, dass Mitarbeiterinnen in Polen an diesem Tag Blumen oder kleine Geschenke von ihren Kollegen oder Vorgesetzten erhalten. Zwar ist diese Tradition in Deutschland nicht fremd, aber sowohl im beruflichen als auch im privaten Bereich viel weniger ausgeprägt. Dafür ist der Internationale Frauentag seit 2019 in Berlin und seit 2023 in Mecklenburg-Vorpommern sogar gesetzlicher Feiertag. Im Fokus stehen an diesem Tag jedoch weniger die Feierlichkeit, sondern politische Aspekte wie Gleichstellung, Frauen-

rechte oder feministische Themen. Seit einigen Jahren werden diese auch in Polen zunehmend thematisiert.

Bei den Umgangsformen gegenüber Frauen befinden sich beide Länder im stetigen kulturellen Wandel und unterscheiden sich jeweils in den Generationen. Weder die Online-Umfrage noch die Interviews lieferten einen eindeutigen Trend darüber, ob deutsche oder polnische Frauen auf Geschäftstreffen zuerst begrüßt werden möchten.

Bei der Begrüßung ist es üblich, sich an der Hierarchie zu orientieren und sich zuerst an die oder den Ranghöchsten zu wenden. Mehrere polnische Männer im Alter über 40 Jahren erklärten, dass sie nach wie vor den Frauen zuerst die Hand reichen. Die polnischen Frauen waren sich hier statistisch uneinig: Während einige erklärten, dass sich Frauen nur untereinander die Hand reichen, aber bei gemischten Konstellationen sich nur zugenickt wird, behaupteten andere wiederum, dass die Männer zuerst den Frauen die Hand geben sollten. Zudem gab es vereinzelte Meinungen über das gleichberechtigte Händeschütteln unabhängig vom Geschlecht. Eine allgemein gültige Regel lässt sich also nicht ableiten.

Die meisten Befragten aus beiden Ländern waren sich jedoch einig: Wer die Damen zuerst begrüßt, ihnen den Vortritt lässt oder die Tür aufhält, macht in der Regel nichts falsch und hinterlässt sowohl in Deutschland als auch in Polen einen guten Eindruck.

### 3. Zusammenarbeit

#### 3.1 ERGEBNISSE AUS DER UMFRAGE: WAS SCHÄTZEN DEUTSCHE UND POLNISCHE UNTERNEHMEN ANEINANDER?

Sämtliche Ergebnisse aus der Online-Umfrage sowie aus den persönlichen Interviews haben wir zusammengefasst und bestimmten Kategorien zugeordnet. Dabei konnten klare Tendenzen und Unterschiede zwischen deutschen und polnischen Unternehmen festgestellt werden.

##### Was deutsche und polnische Firmen gleichermaßen wertschätzen

Zu etwa gleichen Anteilen äußerten sich die Befragten positiv in den Punkten Qualität, Zuverlässigkeit, Freundlichkeit und Offenheit. Die Breslauer IT-Firma DevForces schrieb über ihre deutschen Partner: „Wir schätzen die klare Kommunikation, Zuverlässigkeit, Pünktlichkeit und klar definierten Erwartungen und Standards.“ Ähnliche Aussagen trafen auch viele weitere Firmen beiderseits der Oder/Neiße.

##### Wie sehen also die Unterschiede aus?

Deutsche Firmen lobten sehr häufig den Pragmatismus und die Flexibilität ihrer polnischen Partner. Diese positiven Eigenschaften wurden umgekehrt fast nicht erwähnt. Polnische Firmen hoben wiederum sehr oft die Loyalität, Zahlungsfähigkeit und strukturierte Planung ihrer

deutschen Geschäftspartner hervor, die andersherum nicht oder nur sehr selten zugestanden wurden. Die unterschiedliche Wahrnehmung resultiert aber nur teilweise aus kulturellen Aspekten, sondern auch aus den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Während deutsche Unternehmen oft als Kapital- oder Auftraggeber auftreten, nehmen polnische Firmen häufiger die Rolle des Zulieferers oder Auftragnehmers ein.

##### Was wünschen sich Polen und Deutsche voneinander?

Die polnischen Befragten gaben mehrfach den Wunsch an, als Geschäftspartner auf Augenhöhe betrachtet werden zu wollen. Zu den weiteren Nennungen zählten mehr Vertrauen in ihre Arbeitsweise und Qualität sowie mehr Flexibilität bei der Zusammenarbeit mit ihren deutschen Partnern. Die Ergebnisse der deutschen Umfrage zeigten eine stärkere Zurückhaltung bei der Kritik. Diese richtete sich mehr an die bürokratischen Hürden und betonte den Wunsch nach Vereinfachung und Vereinheitlichung zwischen beiden Ländern. Mehr sprachliche und interkulturelle Kompetenz wünschen sich beide Seiten gleichermaßen.

#### 3.2 SPRACHE ALS BRÜCKE

Mit einer gemeinsamen Sprache bauen wir das Fundament für internationale Geschäftsbeziehungen. Wie sie als Werkzeug genutzt wird, hat erheblichen Einfluss



Bild: stock.adobe.com - Frank Krautshick

Blick von der Altstadtbrücke nach Görlitz und Zgorzelec

auf die Effizienz und Qualität der Zusammenarbeit. In der deutsch-polnischen Kommunikation kommt in den meisten Fällen die englische Sprache zum Einsatz. Doch auch wenn sich Englisch zu einem sehr verbreiteten und effektiven Kommunikationsmittel entwickelt hat und unter Geschäftsleuten in beiden Ländern immer mehr und fließender gesprochen wird, lohnt es sich einen Mitarbeiter mit Deutsch- bzw. Polnischkenntnissen im Team zu haben. Das baut nicht nur eine besondere Brücke zwischen den Teams auf, die schneller und nachhaltiger zum Erfolg führt, sondern ermöglicht auch jederzeit die Kommunikation mit Mitarbeitenden, die geringere oder keine Sprachkenntnisse haben.

#### Good-to-know

## English Proficiency Index (EPI)

Laut des weltweit größten Rankings für Englischkenntnisse (mit einer Auswertung von 116 Ländern) für das Jahr 2024 belegten Deutschland Platz 10 und Polen Platz 15.

## Sprachkenntnisse in Polen und Deutschland

Sie können sich sicher denken, dass viel mehr Polen die deutsche Sprache lernen als umgekehrt. Dennoch stehen die Chancen sehr hoch, dass Sie in Deutschland Menschen begegnen, die die polnische Sprache beherrschen. Es wird geschätzt, dass in Deutschland ca. 2 Mio. Menschen mit polnischem Migrationshintergrund leben, wovon etwa die Hälfte Polnisch im Haushalt spricht.

Das liegt daran, dass Polen seit mehreren Generationen schon nach Deutschland migrieren und u. a. diese Sprachkenntnisse in ihren Familien weitergeben. Zu den größten Migrationsbewegungen zählen:

### 1850–1914

Die sogenannten „Ruhrpolen“ wandern aus Schlesien, Posen und Westpreußen aufgrund des steigenden Fachkräftebedarfs ins damalig preußische Ruhrgebiet ein.

**04.06.1989 Ende des Kommunismus in Polen**

Das Bürgerkomitee von Solidarność gewinnt die ersten freien Wahlen in Polen.

## 1945-1950

Menschen mit polnischem Hintergrund werden nach der Grenzverschiebung automatisch deutsche Staatsbürger oder kommen als Vertriebene/Flüchtlinge nach Ost- und Westdeutschland.

## frühe 1980er

Infolge der Wirtschaftskrise und politischen Unterdrückung flüchten viele Polen nach Süddeutschland und ins Ruhrgebiet.

## 1989/90

Nach dem Fall des Eisernen Vorhangs führt die Öffnung der Grenzen zur bisher größten Zuwanderung.

## 2004

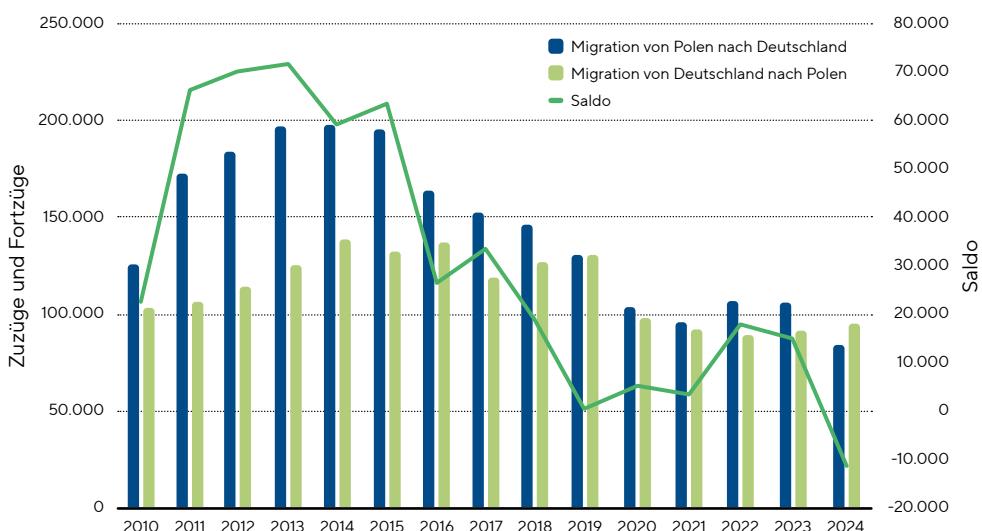
Beitritt Polens zur EU und ab 2011 vollständige Freizügigkeit für Arbeitnehmer zieht polnische Fachkräfte nach Deutschland.

### Good-to-know

## Polen kehren zurück

Im Jahr 2024 haben erstmals seit mindestens 25 Jahren mehr Menschen mit polnischer Staatsangehörigkeit Deutschland verlassen als eingewandert sind.

## Migration zwischen Deutschland und Polen 2010–2024



Quelle: Statistisches Bundesamt (Tipp: Die erweiterte Statistik von 2000 bis 2024 finden Sie im Anhang.)

## 03.10.1989 Deutsche Wiedervereinigung

Demokratischer Umbruch und Wiedervereinigung leiten neue Ära politischer und wirtschaftlicher Öffnung ein.

Laut Eurobarometer konnten sich im Jahr 2012 etwa 18% der Polen, also 7 Millionen Menschen, auf Deutsch unterhalten. Nach den Ergebnissen der Volkszählung von 2021 gehören aber nur ca. 132.000 Menschen in Polen zur deutschen Minderheit und insgesamt 200.000 Personen gaben an, die deutsche Sprache im Haushalt zu sprechen. Daraus lässt sich schlussfolgern, dass die meisten Polen ihre Sprachkenntnisse in Schulen, Sprachkursen oder im Beruf erwerben, das tatsächliche Sprachniveau jedoch schwer einzuschätzen ist.

### Dolmetschen – Mensch oder Maschine?

Gerade im deutsch-polnischen Kontext sind die sprachlichen Nuancen häufig entscheidend für eine erfolgreiche Geschäftskommunikation. Die meisten Missverständnisse und Konflikte entstehen aufgrund mangelnder Klarheit, die häufig auf unzureichende Sprachkenntnisse zurückzuführen ist. Im Zuge des technischen Fortschritts denken immer mehr Menschen darüber nach, ob eine künstliche Intelligenz schon einen Dolmetscher ersetzen kann.

Während automatische Übersetzungen im Schriftverkehr längst etabliert sind, greifen beim persönlichen Kontakt noch viele auf die menschliche Kompetenz zurück. Bei Gesprächen mit vielen Details und komplexen Inhalten wie z. B. bei Verhandlungen oder Fachvorträgen ist ein professioneller Dolmetscher noch immer empfehlenswert.

Ein Dolmetscher ist jedoch (noch) keine Maschine. Die Qualität der Übersetzung ist von Ihrer Zuarbeit abhängig. Stellen Sie ihm alle Materialien mit genügend Vorlauf zu Verfügung, sodass er sich entsprechend vorbereiten kann. Sehr häufig kommt es vor, dass Dolmetscher vergeblich auf die Unterlagen warten oder diese erst „Last-Minute“ erhalten, aber dennoch erwartet wird, dass sie einwandfrei übersetzen. Beachten Sie während des Gesprächs zudem folgende Punkte:

- sprechen Sie klar und deutlich
- achten Sie auf ein mäßiges Sprechtempo
- formulieren Sie kurze Absätze
- sprechen Sie Ihren Gesprächspartner direkt an (nicht den Dolmetscher)
- vermeiden Sie Wortspiele und Umgangssprache
- fokussieren Sie sich auf das Wesentliche

**Achtung!** Je länger Sie zusammenhängend sprechen, desto mehr Informationen gehen bei der Übersetzung verloren. Außerdem wird die Dauer von gedolmetschten Gesprächen häufig unterschätzt – planen Sie deshalb die doppelte Zeit dafür ein und vermeiden Sie Abschweifungen. Bei gedolmetschten Gesprächen kommen die Beteiligten schnell an ihre Geduldsgrenzen.



**Es ist schon alles gesagt, nur noch nicht von allen.**

**Karl Valentin,**  
deutscher Autor und Komiker

In internationalen Unternehmen kommen bei der mündlichen Kommunikation zunehmend KI-basierte Tools zur Anwendung.

Zahlreiche Anwendungen bieten bereits integrierte, innovative Lösungen wie automatische Simultanübersetzung, Live-Untertitel und Echtzeit-Protokollierung, bei denen u. a. Stimme, Tonlage und der natürliche Klang der sprechenden Person als KI-Stimme wiedergegeben oder diese den Sprechern zugeordnet werden können. Außerdem gewinnen sogenannte Dolmetscher-Support-Tools zunehmend an Bedeutung, die echte Dolmetscher direkt in ihrem Workflow entlasten und unterstützen.

Achten Sie jedoch auf die Grenzen jener Technologien: Sprachliche Nuancen oder Fachbegriffe können maschinell leicht verfälscht werden, weshalb hier dieselben Hinweise wie bei der Zusammenarbeit mit einem Dolmetscher zu berücksichtigen sind. Für sensible Gespräche sollte daher weiterhin auf erfahrene Dolmetscher zurückgegriffen werden. Stellen Sie außerdem sicher, dass die genutzten Tools die Vorgaben zum Datenschutz und zur Vertraulichkeit erfüllen.

## 3.3 ZEIT & PLANUNG



In älteren Ratgebern lesen Sie oft über die unterschiedliche Zeitwahrnehmung zwischen Deutschen und Polen. Wie auch in den anderen Themen, befindet sich auch dieses Verständnis seit Jahren im Wandel.

Erklären Sie also, worauf Sie bei der Zeitplanung Wert legen – auch wenn es für Sie vielleicht selbstverständlich scheint. Seien Sie darauf vorbereitet, dass Sie auf ein anderes Selbstverständnis treffen können. Zwischen Polen und Deutschen wird noch immer festgestellt, dass Zeit und Planung unterschiedlich interpretiert werden. Vermeiden Sie deshalb relative Zeitausdrücke und verständigen Sie sich stattdessen mit konkreten Zeitangaben:

### relative Zeitausdrücke vermeiden

„Wir haben noch Zeit.“

„Können wir uns kurzfristig dazu abstimmen?“

mittelfristig

auf längere Sicht, langfristig

### konkrete Zeitausdrücke bevorzugen

In 3 Wochen sollte das Projekt fertig sein.

„Können wir uns innerhalb der nächsten 3 Tage dazu abstimmen?“

in 6 Monaten

in 5 Jahren



„Wir schaffen das schon!“

„Nie mają żadnego planu.“



„Trzeba to dobrze zaplanować!“

„Sie werden das wochenlang diskutieren.“

Małgorzata Sokołowska ist seit 10 Jahren Beraterin des Bürgermeisters der Stadt Zgorzelec und auch verantwortlich für Unternehmensansiedlungen. Als erfahrene Dolmetscherin vermittelt sie regelmäßig zwischen den Partnerstädten Görlitz und Zgorzelec. Sie beobachtete, dass in Deutschland in der Regel viel länger im Voraus geplant wird als in Polen. Veranstaltungen müssten bis zu 6 Monate im Voraus organisiert werden und auf einen Termin müsse man häufig 2-3 Wochen warten, was in Polen schon mal ad-hoc möglich ist.

Sehr oft berichteten die befragten Unternehmen von den unterschiedlichen Herangehensweisen bei der Planung der Zusammenarbeit. Demnach berichten deutsche Firmen zwar von einer großen Motivation, die polnische Firmen an den Tag legen, kritisieren aber gleichzeitig, dass noch kein konkretes Konzept zum Vorhaben oder zur Umsetzung vorliege. Andersherum klagen polnische Firmen über die aus ihrer Sicht überproportionale Planung deutscher Firmen, die oft mit langen Wartezeiten und

zahlreichen Gesprächen verbunden sei. In diesen Situationen raten wir zur offenen Kommunikation der gegenseitigen Bedenken und Erwartungen. Unterschiedliche Herangehensweisen erfordern Vertrauen und bieten gleichzeitig besondere Stärken, die sich gegenseitig ergänzen können.



**Warum ist das so?  
Das sagen die Experten:**

#### **Regeltreue vs. flexibles Regelsystem**

Die Theorie der Kulturstandards nach Alexander Thomas beschreibt typische, kollektiv geteilte Wahrnehmungs-, Denk- und Handlungsmuster innerhalb einer Kultur, die das Verhalten von Menschen prägen. Diese Kulturstandards dienen als Maßstab für angemessenes und erwartetes Verhalten und beeinflussen, wie Menschen aus unterschiedlichen Kulturen Situationen bewerten und miteinander interagieren.

Ein besonders relevanter Standard in der deutschen Kultur ist die Regeltreue, die sich durch strenge Planung, Verlässlichkeit und eine klare Trennung von Arbeit und Freizeit >

auszeichnet. Nach Thomas sind deutsche Führungskräfte „streng durchgeplant und freizeitorientiert“ während ihre polnischen Kolleginnen und Kollegen einen „Flexiblen Umgang mit Regelsystemen“ bevorzugen.

Hier zeigt sich eine stärkere Anpassungsbereitschaft an situative Gegebenheiten und soziale Beziehungen. Regeln gelten in Polen nicht immer als strikt verbindlich, sondern können je nach Kontext interpretiert werden. In Deutschland herrscht ein hoher Anspruch an Planbarkeit und Struktur. Pünktlichkeit, langfristige Organisation und das Einhalten von Fristen gelten als Zeichen von Professionalität und Respekt. Freizeit ist dabei klar von der Arbeitszeit abgegrenzt und wird aktiv geplant.

In Polen wird hingegen häufiger situationsabhängig gehandelt. Beziehungen und Kontexte spielen eine größere Rolle als abstrakte Regelwerke. Das kann zu mehr Improvisation und einer größeren Toleranz gegenüber Abweichungen führen – sowohl im Alltagsleben als auch im beruflichen Umfeld. Dieser Unterschied kann in der interkulturellen Zusammenarbeit leicht zu Missverständnissen führen, wenn etwa deutsche Partner Unzuverlässigkeit vermuten, während polnische Partner die Flexibilität als Stärke sehen. Die Theorie der Kulturstandards hilft dabei, solche Differenzen zu verstehen, produktiv zu gestalten und oft auch einfach hinzunehmen.

*Dr. Erik Malchow*

## Unterschiedliche Feiertage

Wenn Sie grenzüberschreitend zusammenarbeiten, sollten Sie stets einen Blick in beide Kalender werfen. In bestimmten Zeiträumen im Jahr, können Sie damit rechnen, dass Ihre internationalen Geschäftspartner nicht erreichbar sind. Beachten Sie, wenn Sie aus Polen kommen, dass nicht alle Feiertage in Deutschland bundesweit einheitlich sind – teilweise unterscheiden sich diese sogar zwischen den Gemeinden innerhalb eines Bundeslandes.

## 3.4 HIERARCHIEN

Wer davon ausgeht, dass ähnliche Firmen in jedem Land gleich funktionieren, den müssen wir an dieser Stelle leider enttäuschen. Wie erheblich diese Unterschiede

ausfallen und warum das so ist, erfahren Sie in diesem Abschnitt.

Der sogenannte Power Distance Index (Machtdistanz-Index) ist ein kulturelles Maß von Geert Hofstede, das beschreibt, wie stark eine Gesellschaft die Ungleichheit in der Machtverteilung und Autorität akzeptiert und wie hierarchische Strukturen wahrgenommen werden. Noch vor etwa 30 Jahren war dieser Wert in Polen fast doppelt so hoch wie in Deutschland. Aktuelle Studien und Erfahrungsberichte belegen, dass traditionelle Hierarchien in polnischen Firmen zwar noch vergleichsweise häufiger vorkommen, aber schon seit Langem im Wandel sind. Insbesondere in innovativen Branchen, jüngeren Teams sowie internationalen Firmen oder Start-ups sind auch in Polen flache Hierarchiemodelle üblich.

## Kalender mit Feiertagen in Deutschland und Polen

gleiche Feiertage

teilweise gleiche Feiertage

abweichende Feiertage

Datum	Feiertag	Deutschland	Polen
01.01.	Neujahr	Ja	Ja
06.01.	Heilige Drei Könige	Baden-Württemberg, Bayern, Sachsen-Anhalt	Ja
08.03.	Internationaler Frauentag	Berlin, Mecklenburg-Vorpommern	Nein
März/April	Karfreitag	Ja	Nein
März/April	Ostersonntag	Brandenburg	Ja
März/April	Ostermontag	Ja	Ja
01.05.	Tag der Arbeit	Ja	Ja
01.05. bis 04.05. i.d.R. frei in Polen (Brückentage: sog. Majówka)			
03.05.	Tag der Verfassung	Nein	Ja
Mai	Christi Himmelfahrt	Ja	Nein
Tag nach Christi Himmelfahrt i.d.R. frei in Deutschland (Brückentag)			
Mai/Juni	Pfingstmontag	Ja	Nein
Mai/Juni	Fronleichnam	Baden-Württemberg, Bayern, Hessen, Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz, Saarland, teilweise Sachsen & Thüringen	Ja
15.08.	Mariä Himmelfahrt	teilweise Bayern, Saarland	Ja
20.09.	Weltkindertag	Thüringen	Nein
03.10.	Tag der Deutschen Einheit	Ja	Nein
31.10.	Reformationstag	Brandenburg, Bremen, Hamburg, Mecklenburg-Vorpommern, Niedersachsen, Sachsen, Sachsen-Anhalt, Schleswig-Holstein, Thüringen	Nein
01.11.	Allerheiligen	Baden-Württemberg, Bayern, Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz, Saarland	Ja
11.11.	Tag der Unabhängigkeit	Nein	Ja
November	Buß- und Bettag	Sachsen	Nein
24.12.	Heiligabend	Nein	Ja
25.12.	1. Weihnachtsfeiertag	Ja	Ja
26.12.	2. Weihnachtsfeiertag	Ja	Ja

## Was sind also die Unterschiede?

Unter der Berücksichtigung des oben genannten Generations- und Branchenunterschiede, werden Mitarbeiter in deutschen Firmen mehr in Entscheidungsprozesse eingebunden. Der Führungsstil ist häufig kooperativ und fördert die Eigenverantwortung. Wie wir bereits in Kapitel 1.3 erfahren haben, sind Titel und Positionen im Tagesgeschäft von geringerer Bedeutung. Daraus ergibt sich ein direkter und klarer Kommunikationsstil, bei dem Kritik offen und konstruktiv geäußert wird. Bürokratie und formale Prozesse sind jedoch stärker ausgeprägt.

Polnische Firmen sind tendenziell noch formeller und hierarchischer organisiert. Entscheidungen werden im Vergleich mehr durch Führungskräfte getroffen (Top-down) und Vorgesetzte werden häufiger als klare Autoritätspersonen betrachtet, was sich u. a. in der größeren Bedeutung von Titeln und Positionen widerspiegelt. Dennoch gewinnen flache Hierarchien zunehmend an Bedeutung. Hohe Flexibilität und eine ausgeprägte Innovationskultur gelten als polnische Stärken und wurden von vielen deutschen Umfrageteilnehmern festgestellt.

Genauso zählt der Umgang mit Arbeitszeiten zu den nennenswerten Unterschieden. Obwohl das Arbeitsrecht in Polen und Deutschland sehr ähnlich ist, führen einzelne Unterschiede hin und wieder zu abweichenden Erwartungshaltungen zwischen Arbeitgebern und Mitarbeitern.

Sie vermeiden spätere Konflikte, wenn Sie Ihr ausländisches Personal bereits zu Beginn auf diese Unterschiede z. B. bei flexiblen Arbeitszeiten, Überstunden oder Zuschlügen hinweisen.

## 3.5 DER VERTRAG – DAS SIEGEL DER ZUSAMMENARBEIT

Jonas Butkiewicz ist deutsch-polnischer Rechtsreferent bei der IHK Berlin und hat Rechtskenntnisse und Erfahrungen in beiden Ländern gesammelt. Er und weitere Anwaltskanzleien beobachten auch heute noch Unterschiede zwischen den Vorgehensweisen bei Verträgen. Deutsche Geschäftspartner erstellen demnach häufiger detaillierte und umfangreiche Verträge, um sich für alle Eventualitäten rechtlich abzusichern. Wie wir bereits in Kapitel 3.3 erfahren haben, ist diese Herangehensweise in der Planungskultur verwurzelt.

Polnische Firmen seien bei der Vertragsgestaltung wiederum pragmatischer: Der geschlossene Vertrag deckt die wichtigsten Themen ab und wird bei Bedarf nachverhandelt und durch Anhänge ergänzt. In Polen gibt es dafür sogar einen eigenen Begriff: „aneksowanie“ (Anhangskultur bei Dokumenten, Verträgen und Vereinbarungen). Diese Vorgehensweise spart zwar viel Zeit und Aufwand, setzt aber gleichzeitig eine große Vertrauensbasis voraus.

Dass unterschiedliche Rechtssysteme teilweise Einfluss auf die Mentalitäten

haben, macht Herr Butkiewicz an einem Beispiel deutlich: Wenn Sie in Polen einen Kaufvertrag unterschreiben, sind Sie damit sofort der Eigentümer. In Deutschland hingegen werden Kaufvertrag und Übereignung rechtlich voneinander getrennt. Sie sind also erst Eigentümer, wenn der Kaufvertrag unterschrieben und das Eigentum auch übergeben wurde.

### 3.6 UMGANG MIT KRITIK

Bei jeder guten Geschäftsbeziehung kann es früher oder später zu Änderungswünschen oder vielleicht sogar zur Unzufriedenheit im Rahmen der Zusammenarbeit kommen. Die richtige Form der Kritik entscheidet dann über den weiteren Verlauf der Kooperation. Noch immer scheinen die Unterschiede beim Umgang mit Kritik sehr relevant zu sein. Laut unserer Umfrage zählen Kritik- und Konfliktkultur zu den am häufigsten genannten Problemfeldern.

Zunächst halten wir fest, dass jegliche Form der Kritik im internationalen Dialog besonders viel Konfliktpotenzial bietet. Pan Maciej, der bereits im ersten Kapitel wertvolle Hinweise zur Anrede gegeben hat, warnt: „Deutsche neigen dazu, Kritik sehr direkt zu äußern – eine Haltung, die in Polen leicht als zu konfrontativ oder verletzend wahrgenommen werden kann.“ Aus seiner Erfahrung als Dolmetscher betont er die Notwendigkeit, starke Formulierungen abzumildern. So übersetzt er beispielsweise Aussagen wie „Wir

fordern Sie auf...“ in „Wir bitten Sie dringlichst...“, um Missverständnisse zu vermeiden.

### Kritik im historischen Kontext: ein Rückblick auf die Geschichte Polens

Dieser Abschnitt bezieht sich weniger auf Kritik im Geschäftsalltag und soll als wichtiges Puzzleteil zum Einfühlen in die polnischen Mentalität verstanden werden.

Das nationalsozialistische Deutschland hat tiefe Spuren im kollektiven Gedächtnis Polens hinterlassen. Die systematische Unterdrückung, Ausbeutung und Ermordung von Millionen Polen, Auslöschung von Eliten und Zerstörung von kulturellen Einrichtungen führten zu langfristigen tiefen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Einschnitten. In Polen wird das wirtschaftliche Ungleichgewicht teilweise auch mit den historischen Folgen von Besatzung und Krieg in Verbindung gebracht. In diesem Zusammenhang werden mitunter noch immer Forderungen nach Reparationen diskutiert.

Daraus ergibt sich ein klarer Trend, aus dem viele Konflikte resultieren: Deutsche wirken aus polnischer Perspektive oft unsensibel oder zu direkt. Polnische Gesprächspartner werden von deutschen oftmals als besonders emotional oder empfindlich wahrgenommen – ein Eindruck, der aus unterschiedlichen Kommunikationsstilen resultiert. Hier ist Offenheit und gegenseitiges Verständnis ratsam. Die polnische Sensibilität auf deutsche Kritik

kann erst verstanden werden, wenn sich Deutsche in die Lage und Mentalität der Polen hineinversetzen.

Die kommunistische Nachkriegszeit unter sowjetischem Einfluss stellte für viele Polen eine weitere Phase eingeschränkter Souveränität dar, die das Misstrauen weiter verstärkt hat. Im wirtschaftlichen und politischen Vergleich zur DDR war der Alltag der Polnischen Volksrepublik mehr durch stetige Mangelwirtschaft und Versorgungsgänge geprägt, weshalb davon abzuraten ist, den Sozialismus als positive Gemeinsamkeit zu bezeichnen. Da der Kommunismus einen aktiven Kampf gegen die Kirche führte, die in Polen bis heute zur nationalen Identität gehört, wurde die Repression nochmals stärker wahrgenommen.

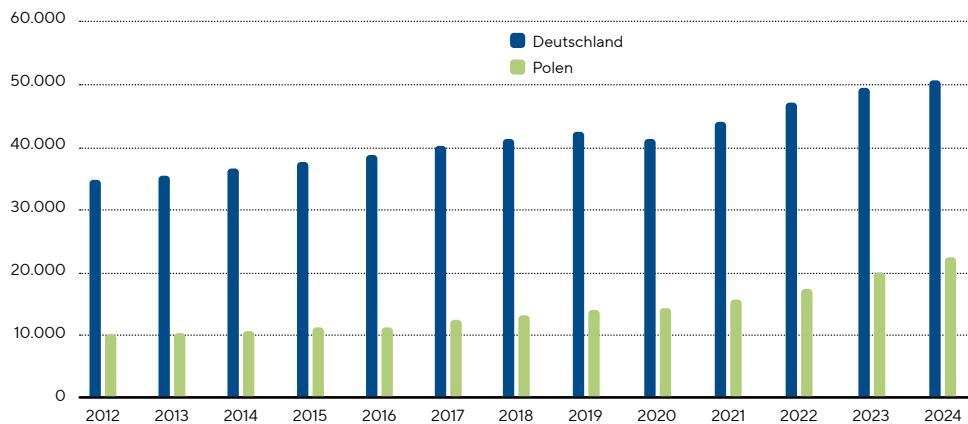
Vor diesem Hintergrund ist es verständlich, dass Polen in außenpolitischen Fragen

eine ausgeprägte Sensibilität für Gleichberechtigung und Respekt entwickelt haben – insbesondere im Verhältnis zu wirtschaftlich dominierenden Ländern wie Deutschland.

## Wirtschaftliche Unterschiede – eine Frage der Perspektive

Auch wenn Polen in den letzten 20 Jahren beeindruckende wirtschaftliche Fortschritte gemacht hat – mit kräftigem Wachstum, EU-Unterstützung und spürbarem Modernisierungsschub – liegt das Land beim allgemeinen Wohlstand noch nicht auf Augenhöhe mit Deutschland. Durchschnittliches Einkommen, Gesundheitssystem und Renten liegen noch großen Teils unter dem deutschen Durchschnitt. Die Dominanz westlicher Unternehmen sowie die damit verbundene Abhängigkeit zahlreicher polnischer Zulieferer, weckt bei vielen Polen auch negative Emotionen.

### Entwicklung des BIP pro Kopf in Deutschland und Polen, jeweilige Preise, Euro



Quelle: eurostat (Tipp: Weitere Statistiken und Zahlen finden Sie im Anhang ab Seite 39.)

### 2024 Absatzmarkt Polen überholt China

Polen wird zum viertgrößten Absatzmarkt für deutsche Exporteure.

Fasst man die geschichtlichen und wirtschaftlichen Aspekte zusammen, wird es nachvollziehbar, weshalb in Polen eine gewisse Skepsis gegenüber außenpolitischer Einmischung, insbesondere auf politischer Ebene, vorherrscht. Diese Haltung ist nicht automatisch nationalistisch oder rückwärtsgewandt, sondern Ausdruck eines gewachsenen Selbstbewusstseins und dem Wunsch nach Gleichgewicht in der Partnerschaft.

Wer also langfristig auf gute Beziehungen und erfolgreiche Zusammenarbeit setzt, tut gut daran, diese Sichtweisen ernst zu nehmen – denn am Ende wollen beide Seiten dasselbe: Vertrauen, Respekt und gemeinsame Erfolge.

### **So geben Sie gutes Feedback: Profi-Tipps von Agata-Reichel-Tomczak**

In Polen ist es wichtig, beim Feedback zunächst (am besten im Vier-Augen-Gespräch) klar zu betonen, wie sehr Sie die Person und die Zusammenarbeit mit ihr schätzen. Damit trennen Sie die Beziehungsebene von der Sachebene und ermöglichen einen wertschätzenden Dialog.

Formulieren Sie die Kritik mit dem Hinweis, dass es um die Optimierung des Ergebnisses oder des Prozesses geht – nicht um die Person. Wichtig ist außerdem, die Gründe dafür zu erläutern und die andere Seite einzuladen, gemeinsam nach Lösungen zu suchen. Auf diese Weise signalisieren Sie Wertschätzung für die

Expertise und zeigen Vertrauen in die Fähigkeit, ein exzellentes Ergebnis zu erreichen.

- **Mit Wertschätzung beginnen**  
zuerst die Person und die Zusammenarbeit loben
- **Beziehungsebene sichern**  
klarstellen, dass Kritik nichts an der persönlichen Anerkennung ändert
- **Thema von Person trennen**  
betonen, dass es um den Prozess oder das Ergebnis geht, nicht um die Person
- **Begründungen geben**  
erklären, warum eine Änderung sinnvoll ist
- **Lösungsorientiert bleiben**  
Fragen stellen („Wie könnten wir das verbessern?“) und gemeinsam Lösungen entwickeln
- **Expertise anerkennen**  
Vertrauen in die Fähigkeiten des Gegenübers ausdrücken
- **Nicht öffentlich kritisieren**  
Feedback im Vier-Augen-Gespräch geben

#### **Tipp zum Schluss: Fehler machen ist kein Problem!**



In der Regel wird Sie niemand sofort verurteilen, wenn Sie mal in ein Fettnäpfchen treten. Das Wichtigste ist der Gesamteindruck. Mit Respekt und Authentizität fahren Sie immer in die richtige Richtung. Missverständnisse oder Fehler können fast immer mit einer Portion Humor und Verständnis ausgebügelt werden.

# ZERTIFIKAT

Herzlichen Glückwunsch! Sie haben den Kurs zum

## Interkulturellen deutsch-polnischen Botschafter

erfolgreich absolviert.

Dieses Zertifikat bescheinigt, dass Sie folgende Kompetenzen erworben haben:

- Basiswissen zum Einfühlen in die Mentalität Ihres Nachbarlandes
- erfolgreiches Führen von Small-Talks
- korrektes Anwenden der mündlichen & schriftlichen Anrede
- gastfreundliches Auftreten
- Kommunikationswege und Übersetzungstechnologien inkl. Basiswortschatz
- Erkennen und Berücksichtigen von Unterschieden in Zeit- und Planungsmentalität
- Feedback geben unter Berücksichtigung kultureller Unterschiede
- Historisches Hintergrundwissen über die deutsch-polnischen Beziehungen

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg bei Ihren internationalen Geschäftsvorhaben!

*M. Schubinski*

Manuel Schubinski

*E. Malchow*

Dr. Erik Malchow

*A. Reichel-Tomczak*

Agata Reichel-Tomczak

# 4. Nützliche Infos & Quellen

Hinweis: Für die Inhalte der externen Seiten sind die jeweiligen Anbieter verantwortlich.

## A1 REISE- UND SICHERHEITSHINWEISE

### Deutsche Vertretungen in Polen

[polen.diplo.de/pl-de/](http://polen.diplo.de/pl-de/)  
[02-themen/02-themen](http://02-themen/02-themen)



### Polnische Vertretungen in Deutschland

[gov.pl/web/niemcy](http://gov.pl/web/niemcy)



## A2 ANDERE LÄNDER, ANDERE VERKEHRSREGELN



Stand: August 2025; keine Haftung für Richtigkeit und Vollständigkeit

Thema	Deutschland	Polen
Alkoholgrenze	0,5 Promille (0,0 für Fahranfänger)	0,2 Promille (0,0 für Fahranfänger)
Feuerlöscher im Auto	keine Pflicht	Pflicht (für polnische Fahrzeuge)
Führerscheinentzug durch Strafpunkte	ab 8 Punkten	ab 25 Punkten
Hauptuntersuchung	alle 2 Jahre	jährlich
Parken	oft Parkuhr nötig	kein Parkurhysystem (Parkzonen & Apps)
Stationäre Blitzer	nicht angekündigt	angekündigt durch Schilder oder Apps
Tagfahrlicht	keine Pflicht	*Pflicht
Tempolimit Autobahn	kein generelles Limit	> 140 km/h
Tempolimit innerorts	> 50 km/h (häufig auch 30 km/h)	> 50 km/h (häufig auch 40 km/h)
Tempolimit Landstraßen	> 100 km/h	> 90 km/h
Winterreifen	*Pflicht (bei Glätte, Eis, Schneematsch)	keine Pflicht, aber empfohlen

\* gilt auch für ausländische Fahrzeuge

Betonung **gelb markiert****Kommunikation**

<b>Wymowa</b>	<b>Deutsch</b>	<b>Polnisch</b>	<b>Aussprache</b>
[Guten tag]	Guten Tag!	Dzień dobry!	[Chjen dobrę]
[Majn name yst...]	Mein Name ist...	Nazywam się...	[Nassiwam schje]
[Byte]	Bitte	Proszę	[Proścę]
[Danke]	Danke	Dziękuję	[Dchengkuje]
[Entszuldigung]	Entschuldigung!	Przepraszam!	[Pscheprascham]
[Auf Wider Zejen]	Auf Wiedersehen!	Do widzenia!	[Do widszenja]

**Geschäfte**

<b>Wymowa</b>	<b>Deutsch</b>	<b>Polnisch</b>	<b>Aussprache</b>
[prajz]	Preis	cena	[Zenna]
[termin]	Termin	termin	[Termin]
[fertrag]	Vertrag	umowa	[Umowwa]
[entszajdung]	Entscheidung	decyzja	[Dezisja]
[calung]	Zahlung	płatność	[Pwatnochdch]
[betrag]	Betrag	Kwota	[Kwotta]
[rykmeldung]	Rückmeldung	odpowiedź	[Odpowjedsch]
[ferhandlung]	Verhandlung	negocjacje	[Neggozjacje]
[ancal]	Anzahl	ilość	[Iloschdch]
[bespszpreśung]	Besprechung	spotkanie	[Spottkanje]

**Wertschätzung (fortgeschrittene Vokabeln)**

<b>Wymowa</b>	<b>Deutsch</b>	<b>Polnisch</b>	<b>Aussprache</b>
[pynktlyśkajt]	Pünktlichkeit	punktualność	[Punktualnochdch]
[fertrauen]	Vertrauen	zaufanie	[Sa-ufanie]
[cuferlezyśkajt]	Zuverlässigkeit	niezawodność	[Njesawoddnochdch]
[cuzamenarbjt]	Zusammenarbeit	współpraca	[Fs-puprazza]
[gastfrojndlyśkajt]	Gastfreundlichkeit	gościnność	[Goschdschinochdch]
[ferbindlyśkajt]	Verbindlichkeit	zobowiązanie	[Sobowjonsanje]



### Germany Trade and Invest (GTAI)

[gtai.de/de/trade/polen-wirtschaft](http://gtai.de/de/trade/polen-wirtschaft)



### Polish Investment and Trade Agency (PAIH)

[paih.gov.pl/en](http://paih.gov.pl/en)



Polish Investment  
& Trade Agency  
PFR Group

### Wirtschaftsförderung Sachsen (WFS)

[standort-sachsen.de/de](http://standort-sachsen.de/de)



### Deutsch-polnische Industrie- und Handelskammer (AHK Polen)

[ahk.pl/de](http://ahk.pl/de)



### Ost-Ausschuss der Deutschen Wirtschaft

(OA)

[ost-ausschuss.de/de/laender/polen](http://ost-ausschuss.de/de/laender/polen)



## A5 EXISTENZGRÜNDUNG IN POLEN/SACHSEN



### Industrie- und Handelskammer Dresden (IHK Dresden)

[ihk.de/dresden/hauptnavigation/existenzgruendung-startup](http://ihk.de/dresden/hauptnavigation/existenzgruendung-startup)



Industrie- und Handelskammer  
Dresden

### Polish Investment and Trade Agency (PAIH)

[paih.gov.pl/en](http://paih.gov.pl/en)



Polish Investment  
& Trade Agency  
PFR Group

## A6 GESCHÄFTSPARTNERSUCHE: DATENBANKEN & MESSEN



**Kompetenzatlas des polnisch-sächsischen Grenzraumes**  
[triborderatlas.eu/map](http://triborderatlas.eu/map)



**Wirtschaftsmessen in Deutschland und Polen**  
[auma.de](http://auma.de)



**Tipp:** Bei der Geschäftspartnersuche helfen Ihnen auch private Firmendatenbanken und Wirtschaftskammern aus Polen und Deutschland.

## A7 ARBEITSRECHT/ARBEITSBEDINGUNGEN



**Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB)**  
> **Arbeitsrecht für Grenzgänger**  
[sachsen.dgb.de/service/weiterer-service/cross-border-workers](http://sachsen.dgb.de/service/weiterer-service/cross-border-workers)



**European Employment Services (EURES)**  
> **Lebens- und Arbeitsbedingungen in Polen**  
[eures.europa.eu/living-and-working/living-and-working-conditions-europe/living-and-working-conditions-poland\\_de](http://eures.europa.eu/living-and-working/living-and-working-conditions-europe/living-and-working-conditions-poland_de)



> **Arbeitsrecht in Polen/Deutschland**  
[eures-triregio.eu](http://eures-triregio.eu)



## A8 FACHKRÄFTE



European Employment Services (EURES)

> Europäisches Netzwerk für Arbeitnehmer und Arbeitgeber

[eures.europa.eu/index\\_de](http://eures.europa.eu/index_de)



**Tipp:** Bei der Suche nach Fachkräften helfen Ihnen auch private Jobbörsen aus Polen und Deutschland.

## A9 SPRACHLICHE WEITERBILDUNG



Kompetenz- und Koordinationszentrum

Polnisch (KoKoPol)

[kokopol.eu](http://kokopol.eu)

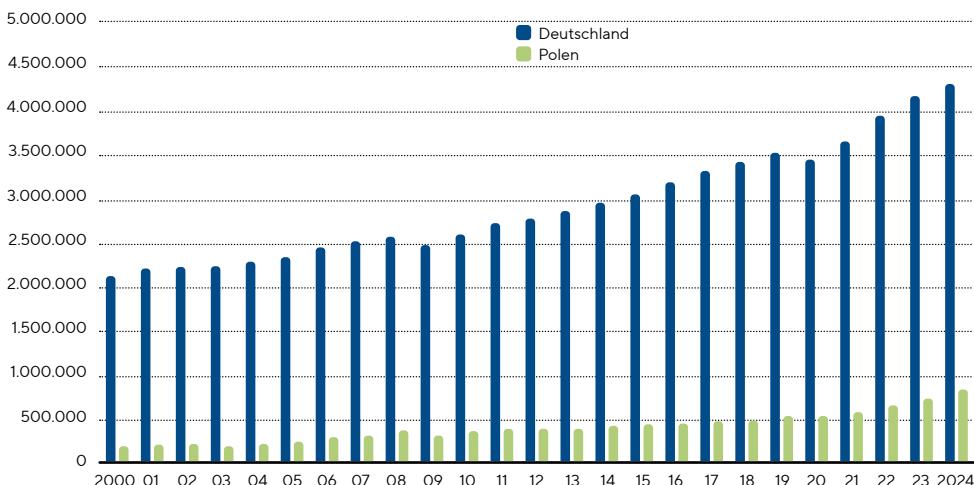


KoKoPol

## A10 SONSTIGE ZAHLEN & STATISTIKEN

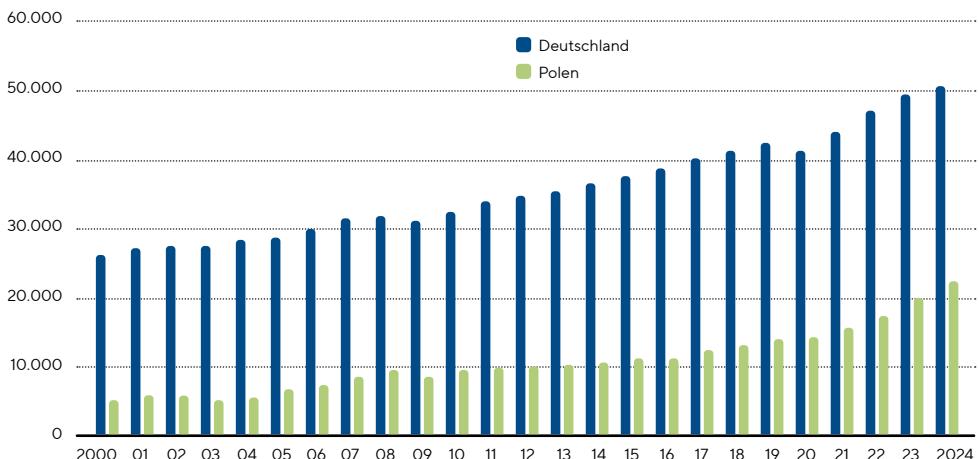


### Entwicklung des BIP in Deutschland und Polen, jeweilige Preise, Millionen Euro



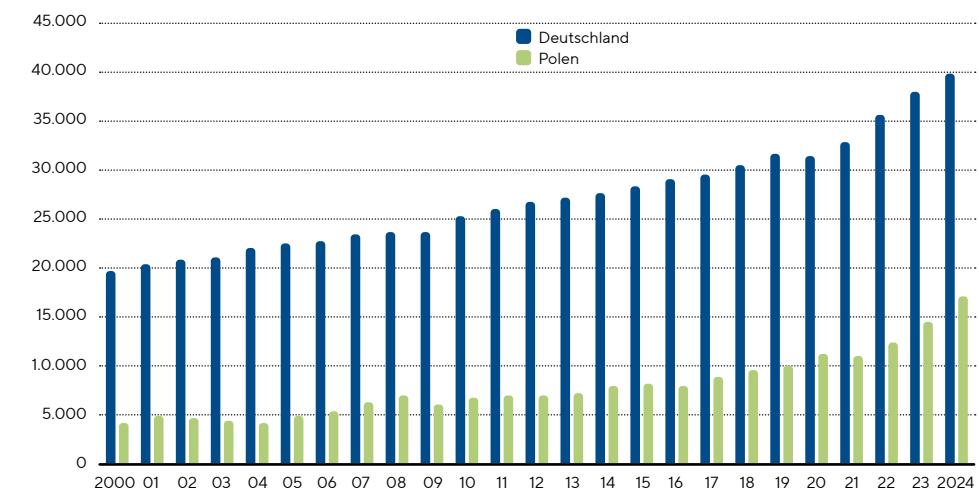
Quelle: eurostat

## Entwicklung des BIP pro Kopf in Deutschland und Polen, jeweilige Preise, Euro



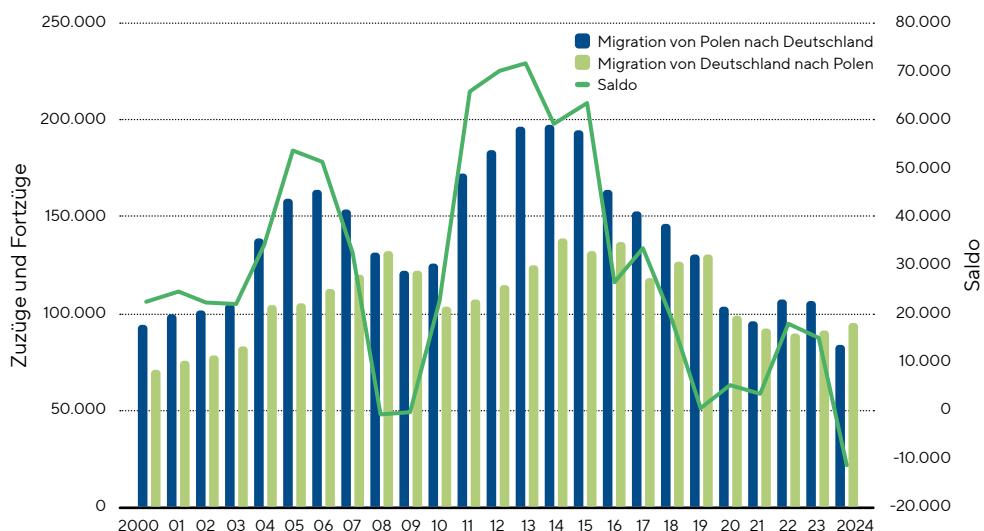
Quelle: eurostat

## Nettojahresverdienste (Alleinstehende ohne Kinder mit einem Verdienst von 100 % des Durchschnittslohns) in Euro



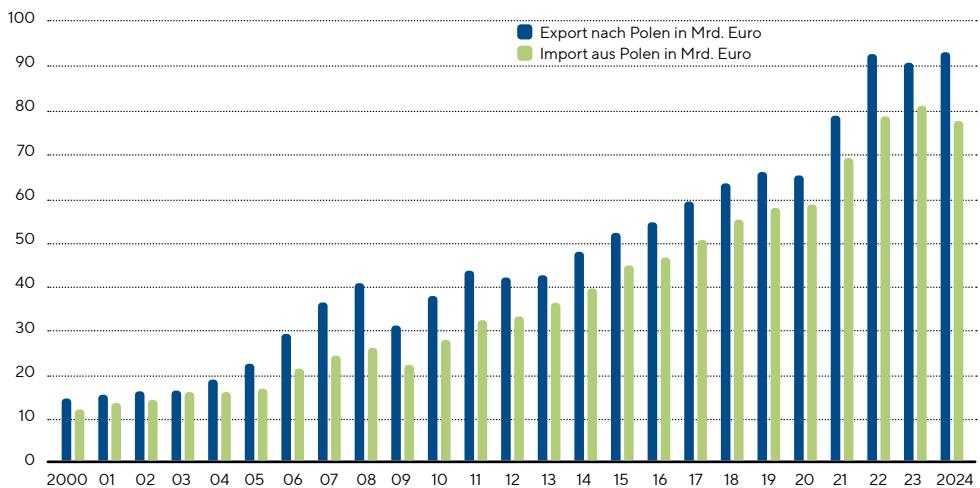
Quelle: eurostat

## Migration zwischen Deutschland und Polen



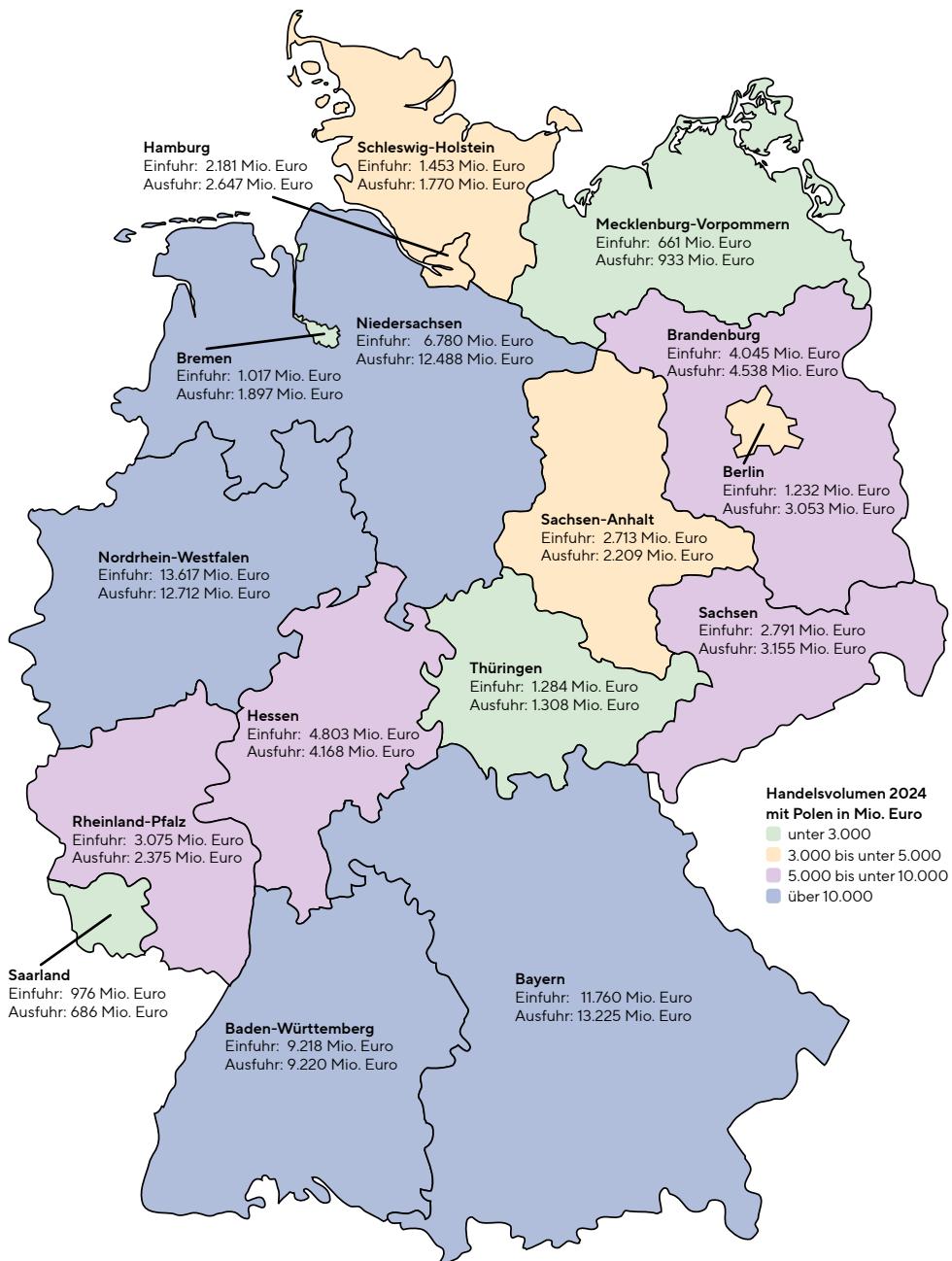
Quelle: Statistisches Bundesamt

## Außenhandel Deutschlands mit Polen



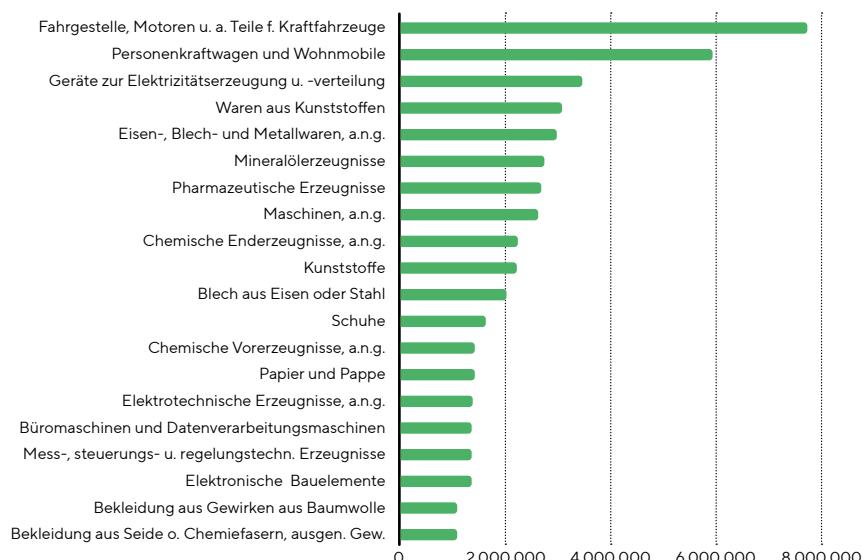
Quelle: Statistisches Bundesamt

## Außenhandel mit Polen 2024 nach Bundesländern



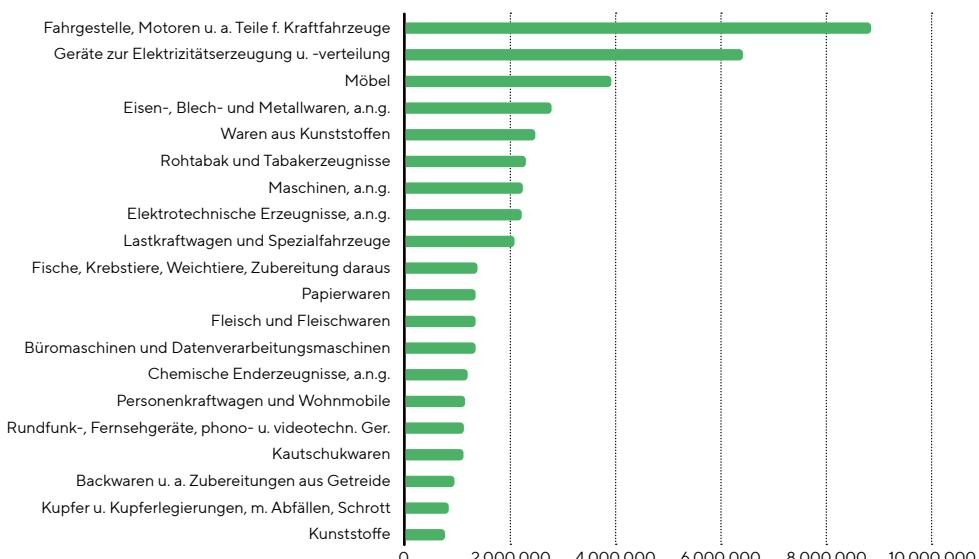
Quelle: Statistisches Bundesamt, Berechnungen IHK Dresden - Referat Standortentwicklung

## Export von Deutschland nach Polen, TOP 20, 2024, in 1.000 Euro



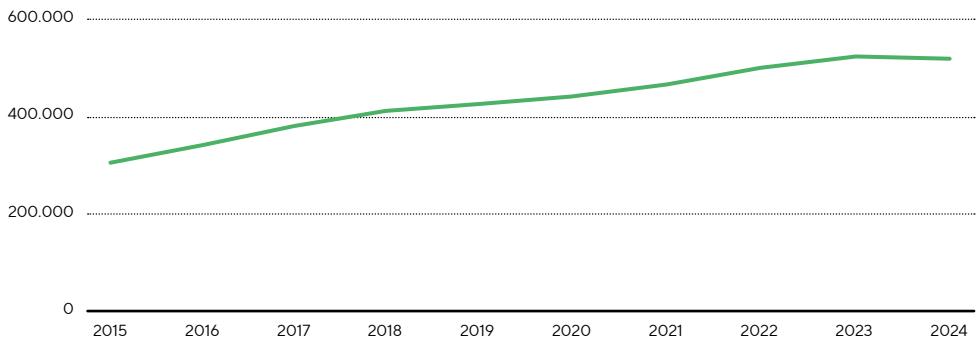
Quelle: Statistisches Bundesamt

## Import von Polen nach Deutschland, TOP 20, 2024, in 1.000 Euro



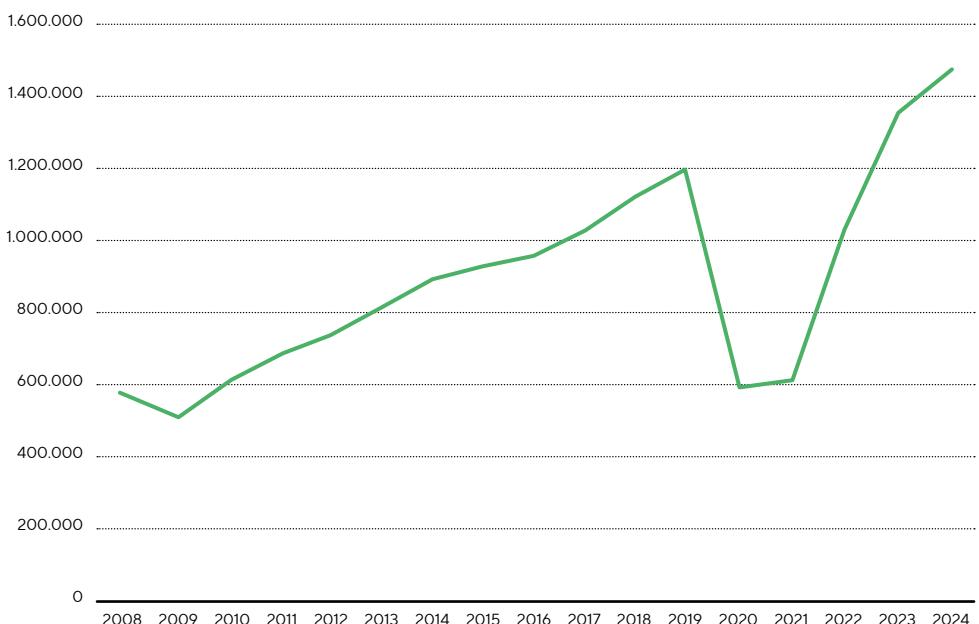
Quelle: Statistisches Bundesamt

## Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte am Arbeitsort Deutschland mit polnischer Staatsbürgerschaft



Quelle: Bundesagentur für Arbeit, Beschäftigte nach Staatsangehörigkeiten (Quartalszahlen)

## Tourismus: Ankünfte von Touristen aus Polen in Deutschland



Quelle: Statistisches Bundesamt

# Die Autoren



Bauen gemeinsam Brücken – Agata Reichel-Tomczak, Manuel Schubinski und Dr. Erik Malchow (v. l. n. r.)

**Manuel Schubinski** verbindet in seiner Arbeit berufliche Expertise mit persönlicher Leidenschaft für die deutsch-polnische Zusammenarbeit. Nach seinem Studium der Wirtschaft und des Fachübersetzens Polnisch an der Hochschule Zittau/Görlitz war er viele Jahre als beeidigter Übersetzer und Sprachtrainer für Unternehmen in Deutschland und Polen tätig. Heute begleitet er als Referent für sächsisch-polnische Wirtschaftskooperation bei der IHK Dresden Firmen aus beiden Ländern beim erfolgreichen Markteintritt, Geschäftsanbahnungen und organisiert grenzüberschreitende Veranstaltungen.

Seine enge persönliche Verbindung zu Polen – durch seine Ehe, seine drei zweisprachig aufwachsenden Kinder und unzählige Aufenthalte im ganzen Land – macht ihn nicht nur zu einem Kenner der Sprache, sondern auch der Kultur. Als Projektinitiator und Hauptautor möchte er den Unternehmen mit diesem Ratgeber ein Werkzeug in die Hand geben, selbst grenzüberschreitende Brücken zu bauen.

**Agata Reichel-Tomczak** ist Expertin für deutsch-polnische Wirtschaftsbeziehungen und Geschäftsführerin der DREBERIS GmbH (Dresdner Beratung für internationale Strategien in Dresden und Breslau. Geboren in Gleiwitz/Oberschlesien – wo der Zweite Weltkrieg begann – verfolgt sie seit jeher die Mission, Brücken zwischen Deutschland und Polen zu bauen – sowohl beruflich als auch privat. Markteintritt, interkulturelle Kommunikation, Marktanalysen und internationaler Vertrieb zählen zu ihrem Alltag.

Seit fast 20 Jahren lebt sie in Deutschland, engagiert sich ehrenamtlich u. a. im Fachausschuss Außenwirtschaft der IHK Dresden und tritt regelmäßig als Gastdozentin für Wirtschaftsstudenten sowie als Vortragsrednerin auf. Sie ist mit einem Deutschen verheiratet und hat einen zweisprachigen Sohn.  
Ihr Motto: „Werde auch Du Botschafter der deutsch-polnischen Verständigung!“

**Dr. Erik Malchow** ist Kulturwissenschaftler, Trainer und Autor mit dem Schwerpunkt auf Sprache, interkultureller Kommunikation und Wissenstransfer zwischen Polen und Deutschland. Als Leiter der Berliner Außenstelle des Kompetenz- und Koordinationszentrums Polnisch (KoKo-Pol) entwickelt und betreut er innovative Projekte, die polnische Sprache und Kultur in Deutschland sichtbar machen und den interkulturellen Austausch auf allen Ebenen fördern.

Er ist mit einer Polin verheiratet, hat zwei zweisprachige Töchter und lebt seit 2012 in Polen. Darüber hinaus engagiert er sich regelmäßig in Projekten, die interkulturelle Kompetenz praxisnah vermitteln, und tritt als Gastdozent an Hochschulen sowie als Referent bei Konferenzen auf. Sein Ansatz ist dabei immer praxisnah, reflektiert und wertschätzend – getragen von der Überzeugung, dass echte Verständigung nur durch Offenheit, Respekt und gegenseitiges Zuhören entsteht.

## **Impressum**

Herausgeber:

Industrie- und Handelskammer Dresden  
Geschäftsstelle Görlitz  
Jakobstraße 14  
02826 Görlitz

📞 0351 2802-910

✉️ [service.goerlitz@dresden.ihk.de](mailto:service.goerlitz@dresden.ihk.de)

🌐 [ihk.de/dresden/goerlitz](http://ihk.de/dresden/goerlitz)

Ansprechpartner:

Manuel Schubinski  
Kontaktzentrum für sächsisch-polnische  
Wirtschaftskooperation  
📞 0351 2802-913  
✉️ [schubinski.manuel@dresden.ihk.de](mailto:schubinski.manuel@dresden.ihk.de)

Titelbilder: stock.adobe.com – Almahyra | KI;  
JEGAS RA; lukszczeplanski; mavoimages;  
Porawit | KI; Pungkas; REDPIXEL; sdecoret;  
Sina Ettmer; Song\_about\_summer; Valerie M/  
peopleimages.com | Manuel Schubinski

Stand: September 2025

Abonnieren Sie unseren Newsletter:

✉️ [ihk.de/dresden/newsletter](http://ihk.de/dresden/newsletter)

Folgen Sie uns auf:    



Dresden  
Geschäftsstelle Görlitz



Diese Maßnahme wird mit-  
finanziert durch Steuermittel  
auf der Grundlage des von  
den Abgeordneten des  
Sächsischen Landtags  
beschlossenen Haushaltos.

