



POLSKA I NIEMCY W BIZNESIE

Praktyczny przewodnik po współpracy

Spis treści

Wstęp	3
Wprowadzenie.....	4
1. Jak nawiązać nowe kontakty biznesowe	5
1.1 Czy taki przewodnik w ogóle jest potrzebny?.....	5
1.2 Co warto wiedzieć przed nawiązaniem pierwszych kontaktów?.....	6
1.3 Liczy się pierwsze wrażenie, czyli jak poprawnie używać form grzecznościowych i tytułów	11
2. Pierwsze spotkanie	18
2.1 Polska gościnność – prawda czy mit?.....	18
2.2 Praca a życie prywatne.....	20
2.3 Od bukietów do biznesu, czyli o pozycji kobiet w obu krajach	21
3. Współpraca	22
3.1 Wyniki ankiety na temat: Co polscy i niemieccy przedsiębiorcy cenią w sobie nawzajem?.....	22
3.2 Język jako pomost do wzajemnego zrozumienia	22
3.3 Pojęcie czasu i sposób planowania.....	26
3.4 Struktura hierarchiczna.....	28
3.5 Umowa jako przypiętowanie współpracy	30
3.6 Sposób wyrażania i przyjmowania krytyki.....	31
4. Przydatne informacje i linki	35
A1 Wskazówki dotyczące podróżowania i bezpieczeństwa	35
A2 Różne przepisy ruchu drogowego w obu krajach	35
A3 Kluczowe słowa i zwroty w komunikacji biznesowej	36
A4 Informacje rynkowe i wiadomości gospodarcze z Polski i z Saksonii	37
A5 Jak założyć własną działalność gospodarczą w Polsce i w Saksonii	37
A6 Gdzie szukać partnerów biznesowych: bazy danych i targi	38
A7 Prawo pracy/Warunki zatrudnienia	38
A8 Specjaliści	39
A9 Nauka języków obcych	39
A10 Dane liczbowe i statystyczne	39

Wstęp

Wraz z wejściem Polski do Unii Europejskiej w 2004 roku rozpoczął się nowy rozdział w relacjach polsko-niemieckich. Ostatnie 20 lat potwierdziło ogromny potencjał tej współpracy – kwitnie wymiana handlowa, ponad 6 tysięcy niemieckich spółek zależnych odkryło Polskę jako stabilne i pełne nowych perspektyw miejsce do prowadzenia działalności, polscy przedsiębiorcy rozszerzają swoją działalność na rynek niemiecki i zarówno specjaliści, jak i firmy nieustannie korzystają ze swobodnego przepływu osób. Wiele branż stworzyło też własne sieci współpracy.

Jednak prawdziwa i długofalowa współpraca to nie tylko stosowne umowy, to także ludzie, którzy budują wzajemne relacje i nieustannie o nie dbają. Polscy i niemieccy przedsiębiorcy, menedżerowie i pracownicy spotykają się przy realizacji wspólnych projektów i obdarzając się wzajemnym zaufaniem, wspólnie osiągają zamierzone cele. Wraz ze wspólnymi sukcesami pojawiają się też nowe wyzwania, takie jak: różnice kulturowe, nieporozumienia, czy też rozbieżne oczekiwania, które mogą skutecznie utrudniać budowanie bliskich relacji.

Dlatego też nasz zespół projektowy postanowił krytycznie przyrzeć się istniejącym stereotypom, a następnie przedstawić Państwu pełen obraz rzeczywistości, na który składają się autentyczne historie i doświadczenia. Niniejszy przewodnik powstał na podstawie ankiety, przeprowadzonej przez Izbę Przemysłowo-Handlową w Dreźnie, a także osobistych rozmów z ponad 70 osobami zaangażowanymi we współpracę polsko-niemiecką. Wśród tych osób znaleźli się dyrektorzy zarządzający,

prezesi, kierownicy projektów, tłumacze, a także prawnicy i doradcy podatkowi. Celem, który przyświecał nam podczas pracy nad tym przewodnikiem, było oddzielenie faktycznych różnic od jednostkowych przypadków i panujących uprzedzeń.

Mamy więc zaszczyt zaprosić Państwa na fascynującą podróż przez barwny świat różnorodnych doświadczeń z życia codziennego polskich i niemieckich przedsiębiorców. Dowiedzą się Państwo m.in., czy różnice kulturowe nadal istnieją, a jeśli taki – to jakie jest ich znaczenie. Poznają Państwo osoby, które chętnie podzielą się swoim wieloletnim doświadczeniem i płynącymi z niego wnioskami. Chcielibyśmy również zaproponować Państwu zmianę perspektywy i próbę spojrzenia na niektóre sytuacje z punktu widzenia naszych sąsiadów. Dzięki temu być może uda nam się usłyszeć to, co podczas codziennej współpracy często pozostaje niewypowiedziane.

Ten przewodnik to coś więcej, niż tylko zbiór doświadczeń i praktycznych porad dotyczących współpracy polsko-niemieckiej. To także zaproszenie do otwarcia się na kulturę, wartości i sposób myślenia naszych sąsiadów. Jesteśmy bowiem przekonani, że każdy, kto potraktuje spojrzenie na różnice kulturowe jako szansę, a nie barierę, zyska nie tylko w biznesie, ale także wzbogaci się jako człowiek.



*Manuel Schubinski,
Autor i
Koordynator projektu*

Wprowadzenie

Zanim wspólnie ruszymy na międzykulturowy maraton, warto zrobić krótką rozgrzewkę. Oto kilka wskazówek, które pomogą Państwu lepiej uchwycić sens przykładów i wskazówek, zamieszczonych na kolejnych stronach naszego przewodnika:



Podstawy naszego przewodnika

Niniejszy przewodnik powstał na podstawie wyników przeprowadzonej online ankiety, osobistych rozmów z przedstawicielami polskich i niemieckich firm, a także dzięki wieloletniemu doświadczeniu jego autorów. Niektóre historie zostały przedstawione anonimowo.



To nie jest praca naukowa

Przedstawione wyniki nie są reprezentatywne, ale opierają się na praktyce i powtarzających się doświadczeniach. Naszym celem jest zobrazowanie kierunków, a nie głoszenie prawd absolutnych.



Różnorodność zamiast stereotypów

Określenia takie, jak „Niemcy” czy „Polacy” dotyczą osób mieszkających i pracujących w danym kraju. Należy jednak pamiętać o tym, że różnice regionalne w obu krajach mogą skutkować zupełnie innymi doświadczeniami.



Nierówność relacji

Relacje gospodarcze między Polską a Niemcami nie są wyważone, a to wpływa na oczekiwania obu stron, ich punkt widzenia, czy też sposób komunikowania się.



Informacje odnośnie stosowanego języka

Dla lepszej przejrzystości przewodnika zrezygnowano w nim z form wskazujących na różnice płciowe. Jest to wyłącznie zabieg stylistyczny, który nie wyklucza jednak żadnej z płci.



Korzyści dla czytelników

Nasze wskazówki najlepiej traktować jako punkt wyjścia do relacji polsko-niemieckich. Pozwolą one Państwu uniknąć nieporozumień, lepiej zrozumieć daną sytuację, a także otworzyć się na inne perspektywy.

1. Jak nawiązać nowe kontakty biznesowe

1.1 CZY TAKI PRZEWODNIK W OGÓLE JEST POTRZEBNY?

Można odnieść wrażenie, że relacje gospodarcze między Polską a Niemcami kształtują się całkiem dobrze. Handel kwitnie, a dane dotyczące importu i eksportu od lat nieprzerwanie rosną. Czy zatem globalizacja i wspólny rynek europejski nie doprowadziły do zatarcia różnic między naszymi stylami prowadzenia biznesu? Przyjrzyjmy się danym liczbowym.

Z przeprowadzonej ankiety wynika, że aż 68 % Niemców i 80 % Polaków dostrzega istotne różnice kulturowe. Natomiast wśród instytucji i przedsiębiorstw (np. firm zajmujących się nawiązywaniem kontaktów biznesowych, tłumaczy, doradców podatkowych i prawników) – jest to niemal powszechne przekonanie. Ponadto 44 % niemieckich i 60 % polskich respondentów przyznało, że w trakcie współpracy pojawiły się nieporozumienia międzykulturowe.

Cytaty z naszej ankiety oraz wywiadów:

„Kompetencje międzykulturowe to nie zbędny wydatek tylko wartość dodana. W dzisiejszym świecie to nie luksus, tylko absolutna konieczność.”

(Steffen Braun, niemiecki adwokat, Warszawa)

„Osoby dobrze przygotowane i świadomie istniejących różnic kulturowych mają największe szanse na udane relacje biznesowe z polskimi partnerami. Kluczem do długofalowego sukcesu są otwartość, cierpliwość i umiejętność budowania zaufania.”

(Agnieszka Żart, FirmenService Zart, Görlitz)

Nasi eksperci

Agata Reichel-Tomczak od 2008 r.

mieszka w Niemczech. Jest ekspertką ds. polsko-niemieckich relacji gospodarczych oraz CEO firmy DREBERIS GmbH. Na co dzień zajmuje się analizami rynkowymi, internacjonalizacją przedsiębiorstw, a także, komunikacją międzykulturową i sprzedażą międzynarodową. Jest członkinią komisji ds. handlu zagranicznego przy IHK w Dreźnie oraz chętnie dzieli się swoją wiedzą jako wykładowczyni i prelegentka.



Dr Erik Malchow jest

kulturoznawcą i kieruje berlińskim oddziałem Centrum Kompetencji i Koordynacji Języka Polskiego (KoKoPol). Jako wykładowca i autor specjalizujący się w komunikacji międzykulturowej, prowadzi szkolenia dla międzynarodowych specjalistów i menedżerów. Od 2012 r. mieszka w Polsce i bardzo dobrze zna język polski oraz tutejszą kulturę.



Agata Reichel-Tomczak i dr Erik Malchow to eksperci z ponad piętnastoletnim doświadczeniem w nawiązywaniu kontaktów biznesowych i pielęgnowaniu relacji gospodarczych między Polską a Niemcami i również ich obserwacje potwierdzają powyższe opinie. Będą nam oni towarzyszyć na kolejnym stronach niniejszego przewodnika, dzieląc się swoimi doświadczeniami, przy czym dr Malchow zaprezentuje nam niemiecki punkt widzenia, a pani Agata Reichel-Tomczak spojrzy na to samo z polskiej perspektywy.

1.2 CO WARTO WIEDZIEĆ PRZED NAWIĄZANIEM PIERWSZYCH KONTAKTÓW?

Zanim napiszemy pierwszego maila lub wybierzemy się na pierwsze spotkanie – czy to przy konferencyjnym stole czy podczas oficjalnego bankietu – warto dowiedzieć się kilku istotnych rzeczy. Jak wynika z przeprowadzonych przez nas ankiet i rozmów z doświadczonymi

przedsiębiorcami i ekspertami z Polski i Niemiec, istnieje kilka kwestii, z którymi dobrze jest się zapoznać, ponieważ mogą one mieć kluczowy wpływ na powodzenie naszej współpracy.

Wiedzy nigdy dość, za to niewiedza bywa szkodliwa

Okazuje się np. że wszelkie formy okazywania zainteresowania budzą zaufanie i wzmacniają relacje, podczas gdy ich brak może być odebrany jako obojętność, a nawet brak szacunku. Doświadczeni niemieccy przedsiębiorcy podkreślali w naszej ankiecie, jak ważne jest okazywanie zainteresowania krajem sąsiada. Polacy zazwyczaj lepiej orientują się w tym, co dzieje się w Niemczech – zarówno w kwestiach politycznych, jak i gospodarczych, ponieważ tematyka ta zdecydowanie częściej pojawia się w polskich mediach. Dlatego zalecamy szczególnie niemieckim partnerom, aby zdobyli choć podstawową wiedzę o Polsce.



Podstawowe słownictwo (absolutne minimum!)

Wymowa	Niemiecki	Polski	Aussprache
[Guten tag]	Guten Tag!	Dzień dobry!	[Chjen dobre]
[Majn name yst...]	Mein Name ist...	Nazywam się...	[Nassiwam schje]
[Byte]	Bitte	Proszę	[Prosche]
[Danke]	Danke	Dziękuję	[Dchengkuje]
[Entschuldigung]	Entschuldigung!	Przepraszam!	[Pscheprascham]
[Auf Wider Zejen]	Auf Wiedersehen!	Do widzenia!	[Do witsenja]

UWAGA: W załączniku zamieściliśmy więcej tabel z przydatnym słownictwem.

Na początek warto zapoznać się z podstawowym słownictwem. Słowa powitania i pożegnania, wypowiedziane w języku naszego partnera, to absolutne minimum. Proszę sobie wyobrazić, jak pozytywnie zaskoczony będzie Państwa rozmówca, gdy okaże się, że należą Państwo do nielicznych Niemców, którzy potrafią powiedzieć po polsku coś więcej, niż tylko „piwo” lub „dzień dobry”. A przy okazji może warto też podkreślić swoją „niezawodność” jako partnera biznesowego?

Ponadto, warto też wykazać się orientacją w sytuacji gospodarczej Polski, znać nazwiska kilku ważnych osób w tym kraju, mieć wiedzę na temat atrakcji turystycznych, czy regionalnych specjałów w miejscu, do którego się Państwo wybierają. Osoby, które nigdy nie były w Polsce, będą mile zaskoczone, ponieważ Polacy z dużym zaangażowaniem i determinacją dokonali transformacji swojego kraju. Szczery podziw i uznanie dla sukcesów polskiej gospodarki są nie tylko zasłużone, ale też bez wątpienia spotkają się z pozytywnym odbiorem. W załączniku



Warszawa 2025 r.

obraz: stock.adobe.com – lukszczepanski

udostępniliśmy materiały, które pomogą Państwu szybko rozeznać się zarówno w polskich, jak i w niemieckich realiach.

Powyższe zalecenia dotyczą także Polaków, którzy zamierzają dopiero wejść na niemiecki rynek. Dobra orientacja w regionie partnera może okazać się kluczem do sukcesu, chociażby dlatego, że niemieckie kraje związkowe nierzadko znacznie się od siebie różnią, zarówno pod względem kulturowym, jak i językowym czy mentalnym. Jak zauważyła jedna z ankietowanych Polek, Niemcy dużo częściej utożsamiają

się ze swoim regionem, jak np. Górna Bawaria, podczas gdy Polacy mówiąc o swojej ojczyźnie, mają na myśli cały kraj. Dlatego warto wcześniej sprawdzić, skąd pochodzi nasz rozmówca (z jakiego kraju związkowego, województwa czy regionu) lub podczas luźnej rozmowy zadać mu kilka pytań:

- Czym charakteryzuje się ten region?
- Co jest szczególną dumą jego mieszkańców?
- Jak smakuje lokalna kuchnia – potrawy, piwa, wina, czy inne specjały i czego należałoby koniecznie spróbować?

Imponowanie Polakom znajomością języka rosyjskiego, porównywanie poszczególnych słów w obu tych językach może być ryzykowne. Podobnie, jak posługiwanie się określeniem „Europa Wschodnia”. Pamiętajmy bowiem o tym, że Polska to serce Europy, i to zarówno pod względem geograficznym, jak i kulturowym kraj ten leży w samym centrum Europy. Większość Polaków jest dumna ze swojego dziedzictwa, historii, a przede wszystkim z języka, który – ku ich dużemu niezadowoleniu – często bywa mylony z innymi językami słowiańskimi. W Polsce widoczne jest zdecydowane ukierunkowanie na Zachód, zarówno pod względem kulturowym, jak i gospodarczym.

Sztuczna inteligencja i wyszukiwarki internetowe to dziś najkrótsza droga do znalezienia informacji. Warto jednak zadać sobie trud i sprawdzić ich źródła lub korzystać z wyszukiwarek wyłącznie w tych językach, które rozumiemy. Dotyczy to zwłaszcza liczb i danych statystycznych, ponieważ AI oprócz tego, że imponuje, potrafi też... fantazjować. A przecież zależy nam, aby zrobić dobre wrażenie i bez wątplenia nie chcemy popełnić faux-pas.

Tożsamość narodowa, czyli jak lepiej zrozumieć mentalność drugiej strony

Kolejną kwestią, którą uwidoczniły wyniki przeprowadzonej ankiety, jest przywiązanie do ojczyzny. I choć od kilku lat, również w krajach zachodnioeuropejskich, można zaobserwować pewnego rodzaju powrót do „dumy z kraju ojczystego”, to jednak w

podejściu Polaków i Niemców nadal widać wyraźne różnice. Wielu Niemców wciąż jeszcze bardzo ostrożnie i z rezerwą podchodzi do kwestii więzi emocjonalnej ze swoją ojczyzną. Z przejawami patriotyzmu mamy raczej do czynienia na płaszczyźnie kulturowej bądź regionalnej. Dla wielu Niemców wypowiedzi niektórych Polaków lub wyznawane przez nich wartości mogą nawet brzmieć zaskakująco. Niektórzy z polskich rozmówców zwracali uwagę na mentorski, a nawet wyniosły ton wypowiedzi, którego zdecydowanie warto unikać. Jednym z głównych źródeł konfliktów w kontaktach bilateralnych mogą być też krytyczne uwagi, ale tematu wi przyjmowania krytyki przyjrzymy się dokładniej w rozdziale 3.

Polacy bardziej otwarcie manifestują swój patriotyzm. Widać to zwłaszcza po obecności licznych symboli narodowych – flag, powiewających na ulicach i domach prywatnych (nie tylko z okazji świąt narodowych), dumy ze sławnych rodaków

Good-to-know

Patriotyzm gospodarczy

Jeszcze niedawno na polskich produktach widniało raczej „Made in Europe”, ale i to się zmieniło. Dziś coraz częściej widzimy „Made in Poland” jako swojego rodzaju znak jakości. Zamieszczanie na produktach spożywczych oznaczenia „Produkt polski” ma na celu wspieranie lokalnych producentów. Podróżując po Polsce widać też, że coraz większa liczba rodzimych firm z dumą podkreśla swoje polskie pochodzenie.



15.09.1967 r. Koronacja Augusta II Mocnego na króla Polski

Początek unii personalnej Rzeczypospolitej Obojga Narodów z Saksonią –
zacieśnienie więzi gospodarczych i kulturowych obu regionów.

lub osób z polskim pochodzeniem, a także szacunku dla bohaterów historycznych. Istotną rolę w społeczeństwie i polskim systemie edukacji odgrywają także pomniki i muzea narodowe, których celem jest pielęgnowanie pamięci narodowej.

Z kolei Polakom zaleca się, aby z wyczuciem i zrozumieniem podchodzili do kwestii świadomości narodowej w Niemczech. Publiczne wyrażanie dumy narodowej przez Niemców może zostać odebrane jako przejaw skrajnie prawicowych poglądów, dlatego wielu Niemców ostrożnie podchodzi do tego tematu. Należy też pamiętać, że Niemcy są od kilkudziesięciu lat są krajem znacznie

bardziej zróżnicowanym pod względem kulturowym, co w Polsce zauważalne jest wyłącznie w dużych miastach.

Doświadczeni przedsiębiorcy i pracownicy różnych firm wymienili też kilka kontrowersyjnych tematów, których – choć ważne i interesujące – lepiej nie poruszać na samym początku współpracy. Należą do nich m.in.:

- II wojna światowa, reparacje, utrata ziem i wysiedlenia
- polityka UE a suwerenność narodowa
- polityka migracyjna
- kościół katolicki, prawo aborcyjne
- żarty powielające utarte stereotypy



Z czego to wynika? Opinie naszych ekspertów:



W wyniku trzech rozbiorów, dokonanych przez Rosję, Prusy i Austrię w 1795 r. Polska na 123 lata zniknęła z mapy świata. Przez ponad 100 lat całe pokolenia Polaków żyły w atmosferze lęku, represji i ograniczonego prawa do posługiwania się językiem ojczystym. Dopiero po I wojnie światowej, w 1918 r., Polacy częściowo odzyskali swoje ziemie i zaczęli od nowa tworzyć swoje państwo. Ale sam fakt, że mimo zaborów Polakom udało się zachować język i tożsamość narodową, napawał odrodzony naród dumą. Zaledwie dwie dekady później Polskę dotknęła tragedia II wojny światowej, niosąc ze sobą zniszczenia i cierpienie. Po jej zakończeniu kraj ponownie znalazł się strefie wpływów, tym razem Związku Radzieckiego i to niemal na pół wieku.

Dopiero od 1990 roku Polacy odzyskali realny wpływ na swoje państwo. Kluczową rolę w tym

procesie odegrał kościół katolicki oraz polski papież Jan Paweł II, ponieważ to właśnie religia jednoczyła, dawała siłę i poczucie tożsamości narodowej. Z kolei bliskie więzi międzyludzkie i wsparcie innych osób dawały poczucie bezpieczeństwa i były w tamtych czasach niemal nieodzowne, aby przetrwać. Niepewność jutra, strach przed donosicielami i brak możliwości decydowania o własnym losie przez niemal dwa stulecia odcisnęły na tym narodzie głębokie piętno. Dzieje walki o przetrwanie i niezwykłej siły ducha na trwałe wpisały się w polską tożsamość.

Elastyczność i kreatywność w rozwiązywaniu problemów, szczególne poczucie tożsamości narodowej, respektowanie hierarchii, sceptyczne podejście do „odgórnego planowania”, a także ogromna rola zaufania i osobistych relacji, zarówno na płaszczyźnie prywatnej, jak i zawodowej – to cechy, które wciąż jeszcze



od 1700 r. Rozbudowa infrastruktury i manufaktury

Rozwój handlu, produkcji dóbr luksusowych (np. porcelany miśnieńskiej) oraz gospodarki tranzytowej na trasie Warszawa – Drezno.

widoczne są w kontaktach z polskimi partnerami biznesowymi.

Wszystko to przekłada się bezpośrednio na codzienne realia w biznesie – i właśnie dlatego powstał ten przewodnik: aby dać Państwu praktyczne wskazówki, które ułatwią nawiązywanie trwałych i relacji polsko-niemieckich, które z czasem przerodzą się być może w prawdziwe przyjaźnie.

Agata Reichel-Tomczak



Ze względu na trudną historię Niemiec, temat dumy narodowej bywa raczej rzadko poruszany w niemieckich przedsiębiorstwach, a jeśli już, to podchodzi się do niego bardzo ostrożnie. Niemieckie flagi powiewają na stadionie podczas meczów niemieckiej reprezentacji w piłce nożnej, natomiast na co dzień, a nawet z okazji świąt narodowych, jak np. Dzień Jedności Niemiec w dniu 3 października, widuje się je raczej sporadycznie. W Niemczech, nawet wiele lat po zjednoczeniu, wciąż jeszcze istnieje podział na Niemców ze wschodu (tzw. „Ossis”) i z zachodu (tzw. „Wessis”), który po dziś dzień warunkuje pewne różnice w statusie społecznym i ekonomicznym. Wynika to przede wszystkim z federalnej struktury Niemiec i ich podziału na 16 krajów związkowych (landów). Każdy z tych krajów ma szerokie kompetencje, które mogą prowadzić

do wyraźnych różnic w dziedzinie edukacji, kultury czy w infrastrukturze poszczególnych regionów. W związku z tym niemiecka administracja jest znacznie mniej scentralizowana niż polska, chociaż od lat 90. również w Polsce następuje stopniowy proces decentralizacji. Jeśli chodzi o kwestie religijne, to tu również widać wyraźne różnice. Niemcy zachodnie są bardziej katolickie, podczas gdy wschodnia część kraju jest jednym z najbardziej zlaicyzowanych regionów w Europie.

Podczas rozmów Niemcy skupiają się przede wszystkim na kwestiach merytorycznych, odsuwając uprzejmości są na drugi plan, czyli zupełnie inaczej niż w Polsce. W Niemczech króluje zasada: „Najpierw praca, potem przyjemność”, a sam sposób komunikacji bywa tu dużo bardziej bezpośredni. „Nie” znaczy po prostu „nie”, a jakiegokolwiek pytania dodatkowe mogą zostać odebrane jako brak zrozumienia. Tak więc najlepiej przedstawiać swoje stanowisko jasno i uczciwie i wtedy możemy liczyć na pomyślne zakończenie dyskusji z partnerami po zachodniej stronie Nysy. Ponadto Niemcy przywiązują mniejszą wagę do niuansów językowych, a w bezpośrednich kontaktach bywają krytyczni, a nawet cyniczni. Kontakt wzrokowy jest dla nich dowodem szczerości, a na spotkania wolą przyjąć pięć minut przed czasem, niż się spóźnić.

dr Erik Malchow

Small talk – uniwersalne narzędzie w kontaktach międzyludzkich



W przeprowadzonej ankiecie bardzo często wymieniano small talk jako jedną z istotnych różnic kulturowych między Polską a Niemcami, ponieważ w Polsce również niezobowiązująca pogawędka bywa drogą do udanej współpracy. W Niemczech natomiast przywiązuje się dużą mniejszą wagę do rozmów o sprawach pozazawodowych. Zanim więc przejdziemy do sedna, warto zarezerwować sobie chwilę na rozmowę o rodzinie, pasjach, czy podróżach. Jeżeli zależy nam na zbudowaniu zaufania, warto czasem uchylić rąbka tajemnicy i powiedzieć coś o sobie.

Osoby pochodzące z Polski mogą być zaskoczone powściągliwą reakcją niemieckich partnerów na rozmowy o sprawach osobistych. Taka postawa nie ma jednak nic wspólnego z arogancją. Warto bowiem wiedzieć, że Niemcom często trudno rozmawia się o ich życiu prywatnym, ponieważ nie są do tego przyzwyczajeni.

Jeden z polskich przedsiębiorców opowiedział o swoim dłuższym pobycie u sympatycznej niemieckiej rodziny, który umożliwił mu poznanie niemieckiej kultury „od podszewki”. Pamięta też, jak bardzo zaskoczyło go, że nikt nie pytał go o jego rodzinę czy kraj, z którego pochodził. Początkowo odbierał to nawet jako brak zainteresowania, ale z czasem zrozumiał, że gospodarze nie chcieli zadawać mu zbyt dużo osobistych pytań, ponieważ oni również niechętnie dzielili się swoim życiem prywatnym.

Zatem small talk to nie tylko grzecznościowo-

wa pogawędka, ale też narzędzie do zadań specjalnych, które idealnie sprawdza się w relacjach międzyludzkich. Pomaga zdobyć zaufanie i nawiązać pierwszą nić porozumienia. Nie bez powodu stał się tematem wielu prac naukowych i poradników.

1.3 LICZY SIĘ PIERWSZE WRAŻENIE, CZYLI JAK POPRAWNIE UŻYWAĆ FORM GRZECZNOŚCIOWYCH I TYTUŁÓW

Szybki mail, czy może kontakt telefoniczny, no i pytanie, czy ma to w ogóle jakieś znaczenie?

Okazuje się, że tak. Wyniki naszej ankiety pokazują, że – w przeciwieństwie do Niemiec – w Polsce ciągle jeszcze większą wagę przywiązuje się do bezpośrednich rozmów. Tak więc, jeżeli nie przeszkadza nam bariera językowa, warto sięgnąć po telefon, ponieważ być może to otworzy nam drogę do udanej współpracy. Natomiast przedsiębiorcy z Polski zauważyli, że Niemcy chętniej komunikują się pisemnie, co również warto mieć na uwadze.

Właściwa forma grzecznościowa

Z naszej ankiety wynika, że znajomość podstawowych zasad dotyczących zwracania się do rozmówcy to jeden z kluczowych elementów udanej komunikacji. Polscy przedsiębiorcy powinni pamiętać o tym, by w kontaktach z niemieckimi partnerami zwracać się do nich po nazwisku, nawet jeśli po polsku brzmi to co najmniej dziwnie, wręcz nieuprzejmie.

Zatem jeśli osoba do kontaktu w Niemczech nazywa się Peter Schulze, to w mailu należy napisać „Szanowny Panie Schulze”, a w rozmowie bezpośredniej zwracać się „Panie Schulze”. Z kolei Niemcom zaleca się, aby w kontaktach z polskimi partnerami posługiwali się ich imionami, o ile nie są to osoby na bardzo wysokich stanowiskach ani przełożeni. Tak więc, jeśli chcemy napisać maila do Justyny Lewandowskiej, to piszemy „Szanowna Pani Justyno” lub „Pani Justyno”.



Przydatne zwroty:

Pan	Herr
Pani	Frau

Nieco bardziej skomplikowane bywa używanie wszelkich tytułów, ponieważ tutaj różnice między Polską a Niemcami są dużo większe. Szczególnie widać to w przypadku tytułów naukowych i stanowisk, jak np. doktor, profesor, dyrektor czy prezes. W przypadku stanowisk politycznych różnice są raczej niewielkie.

W Niemczech używanie tytułów często zależy też od samej formy kontaktu – czy jest on pisemny czy osobisty. Przy pierwszym spotkaniu, niezależnie od tego, czy jest to spotkanie biznesowe czy jakaś uroczystość, raczej nie posługujemy się tytułami, a tylko samymi nazwiskami. Natomiast w korespondencji (mailowej lub listach) należy posługiwać się tytułami naukowymi. Ciekawą obserwacją podzieliła się z nami Kamila Śnieg, która przez kilka

lat pracowała jako nauczycielka w Berlinie, a obecnie pracuje w Europa Forum – Polsko-Niemieckim Kole Gospodarczym we Wrocławiu. Zauważyła ona, że w niemieckich formularzach niemal zawsze jest oddzielne miejsce na wpisanie tytułu naukowego, co w Polsce jest rzadkością. W Niemczech tytuł doktora widnieje nawet na dowodzie osobistym, za to stanowiska służbowe nie mają większego znaczenia w codziennej komunikacji. Zarówno do dyrektorki zarządzającej, jak i do kierownika oddziału w większości przypadków zwrócimy się po prostu „pani Müller” czy „panie Richter”.

Natomiast wrażenie, jakie zrobimy na naszych polskich rozmówcach zależy w dużej mierze od sposobu, w jaki będziemy się do nich zwracać na pierwszym spotkaniu. Do dobrego tonu należy tytułowanie danej osoby jej stanowiskiem i to niezależnie, czy w korespondencji, czy podczas osobistego spotkania. Jest to oznaka szacunku, zwłaszcza wobec osób zajmujących wyższe stanowiska, takie jak prezes lub dyrektor. Posługiwanie się zwrotami „Pan/Pani + stanowisko służbowe” jest nadal mile widziane, szczególnie wśród osób z pokolenia 50+. I pamiętajmy – zawsze posługujemy się najwyższym stanowiskiem (najczęściej w hierarchii zawodowej), i tak do dyrektora z tytułem doktora w Polsce lepiej zwrócić się „Panie Dyrektorze”.

Ale jak na całym świecie, również w Polsce zachodzą coraz wyraźniejsze zmiany kulturowe, szczególnie wśród młodszych pokoleń, które do wszelkich tytułów i

stanowisk podchodzi z nieco większym dystansem. Do tego pokolenia należy np. Polka – Sandra Bast z IHK Ostbrandenburg, z wykształcenia prawniczka, która przyznaje: „Zdecydowanie wolę być panią Sandrą niż panią mecenas” i, jak wskazują wyniki naszej ankiety, nie jest w tym odosobniona.

A tym, którym powyższe zasady wydadzą się zbyt skomplikowane, nasza ekspertka, Agata Reichel-Tomczak radzi, aby przy pierwszym spotkaniu zapytać naszego rozmówcę wprost, jak mamy się do niego zwracać. W ten sposób nie tylko okażemy mu szacunek, ale też zrobimy sympatyczne wrażenie.

„Direktor” nie oznacza „dyrektor”

Maciej Marzec, który od ponad 20 lat pracuje w Niemczech jako tłumacz, opowiada o niemieckich serwisantach, których często bawi duża liczba dyrektorów w Polsce. W dosłownym tłumaczeniu niemieckie słowo „Direktor” odpowiada polskiemu „dyrektor”, ale w praktyce znaczenie tych słów mocno się od siebie różni. Dla Niemców „Direktor” oznacza zazwyczaj dyrektora szkoły lub instytucji, natomiast polski „dyrektor” to także szef firmy, kierownik działu lub pionu, ale też dyrektor szkoły lub członek zarządu jakiejś organizacji lub instytucji. Analogicznie osoby piastujące w Polsce stanowisko „prezesa”, w Niemczech częściej bywają określane, jako kierownik lub członek zarządu.

Pan Maciej (zgodnie z przyjętym w Polsce zwyczajem: „Pan + imię”) zauważa, że przyjeżdżający do Polski Niemcy często zwracają się do swoich rozmówców po nazwisku. Warto pamiętać o tym, że ta forma nie jest w Polsce mile widziana i może sugerować brak jakiegokolwiek przygotowania kulturowego.

Kolejna rzecz, na którą warto zwrócić uwagę, to poprawna pisownia polskich nazwisk, które czasami bywają skomplikowane. Dlatego też przed wysłaniem maila warto dwa razy sprawdzić pisownię nazwiska lub skorzystać z funkcji „kopiuj-wklej”. Co do znaków specjalnych stosowanych w obu językach, to można je bez problemu skopiować z internetu.

W Polsce obowiązuje zasada,

że również do wicedyrektora
zwracamy się „panie Dyrektorze”.



Forma bezosobowa

Zdarza się, że na początku nie wiemy, do kogo konkretnie zwracamy się w naszej wiadomości. W takiej sytuacji najlepiej postawić na standardową formułę grzecznościową:

DE	Sehr geehrte Damen und Herren,
PL	Szanowni Państwo,

W korespondencji mailowej lub w mediach społecznościowych Polacy często posługują się krótkimi formami powitalnymi, w stylu „Dzień dobry” czy „Witam”. Jednak

mimo tego, że formy te są krótkie i wygodne, zdarza się, że Niemcy, a czasem również Polacy, odbierają je jako zbyt bezpośrednie, a nawet nieeleganckie. Potwierdzili to również niektórzy z uczestników naszej ankiety. W świecie biznesu „czas to pieniąż”, ale na formach grzecznościowych akurat nie warto oszczędzać. A że nigdy nie mamy pewności, jak nasza wiadomość zostanie odebrana przez odbiorcę, lepiej posługiwać się standardowymi formami grzecznościowymi. Podobnie w sytuacji, kiedy dobrze znamy naszego partnera biznesowego, a nawet jesteśmy z nim „na ty” – wtedy w korespondencji lepiej użyć jego imienia lub formy mieszanej, czyli „Drogi Panie Andrzeju”.

Good-to-know

Przechodzenie „na Ty”

Czy wiecie, że na niemieckich profilach w mediach społecznościowych lub w stopce maila coraz więcej osób używa hasztagu **#gerneperdu** [mów mi na Ty]? W ten sposób sygnalizują swoją gotowość do „przejścia na Ty”.

Good-to-know

Pisownia wielką literą

Czy wiecie, że zgodnie z zasadami polskiej ortografii zaimki osobowe, takie jak „Ty”, „Tobie” czy „Twoje” piszemy wielką literą, również w mailach, SMS-ach i czatach? Jest to wyrazem szacunku wobec odbiorcy wiadomości. Akurat w tej kwestii Niemcy są wygodniejsi i zazwyczaj piszą zaimki z małej litery.

Język neutralny płciowo

W Niemczech posługiwanie się językiem gender, czyli świadome zwracanie się do wszystkich płci, od kilku lat wzbudza wiele emocji, zwłaszcza w instytucjach publicznych, mediach i przedsiębiorstwach. Stosowanie form „Mitarbeiter*innen” (Pracownicy/-ce), „Kolleg:innen” (Koleżanki/Koledzy) ma na celu unikanie dyskryminacji ze względu na tożsamość płciową. W Polsce temat używania języka inkluzywnego w debacie publicznej nie odgrywa jeszcze tak istotnej roli i nie jest tak powszechny, jak w Niemczech. Niemniej jednak temat ten w obu krajach budzi wiele kontrowersji – zwolennicy podkreślają jego znaczenie społeczne, podczas gdy przeciwnicy zarzucają mu przesadę i zabarwienie ideologiczne.

Klawiatura czy telefon – liczy się bliskość

Przedstawiciele polskich firmy często podkreślają, jak ważna jest dla nich możliwość bezpośredniego kontaktu z osobą decyzyjną, ponieważ przekierowywanie do infolinii, rozmowy z osobami pośredniczącymi lub pisanie maili znacznie wydłużają czas reakcji i komplikują współpracę.

Z perspektywy tłumaczy i firm konsultingowych wyraźnie widać, że Niemcy preferują komunikację pisemną, podczas gdy Polacy zdecydowanie częściej sięgają po telefon.

Dlatego na początku współpracy warto umówić się na rozmowę wideo, podczas

Przykłady zwrotów grzecznościowych z użyciem tytułów w Niemczech (w tłumaczeniu):

		Pierwszy kontakt	Do osoby znajomej
W kontaktach pisemnych	forma Pan/Pani	Szanowna Pani Doktor Müller,	Szanowna/Droga Pani Müller,
		Szanowny Panie Profesorze Klein,	Szanowny/Drogi Panie Klein,
	forma ty	–	Droga Sandro,
		–	Drogi Petrze,
W kontaktach bezpośrednich	forma Pan/Pani	Dzień dobry Pani Müller,	Dzień dobry Pani Müller,
		Dzień dobry Panie Klein,	Dzień dobry Panie Klein,
	forma ty	–	Witaj/Cześć Sandro,
		–	Witaj/Cześć Peterze,

Przykłady zwrotów grzecznościowych z użyciem tytułów w Polsce:

		Pierwszy kontakt	Do osoby znajomej
W kontaktach pisemnych	forma Pan/Pani	Szanowna Pani Dyrektor,	(Droga) Pani Justyno,
		Szanowny Panie Profesorze,	(Drogi) Panie Tomaszu,
	forma ty	–	(Droga) Justyno,
		–	(Drogi) Tomaszu,
W kontaktach bezpośrednich	forma Pan/Pani	Dzień dobry Pani Dyrektor,	Dzień dobry Pani Justyno,
		Dzień dobry Panie Profesorze,	Dzień dobry Panie Tomaszu,
	forma ty	–	Witaj/Cześć Sandro,
		–	Witaj/Cześć Peterze,

której będziemy mogli się lepiej poznać i omówić ewentualne przyszłe działania. Ponadto rozmowa wideo znacznie przyspieszy komunikację i będzie pierwszym krokiem do wzajemnego zaufania.

Uwaga!

Powyższe nie oznacza jednak, że Polacy powinni ograniczyć się wyłącznie do pisania maili, czy wysyłania listów do Niemiec. Wręcz przeciwnie – krótka rozmowa telefoniczna będzie dowodem gotowości do współpracy, i to zarówno w Polsce, jak i w Niemczech.



Profesjonalizm to podstawa

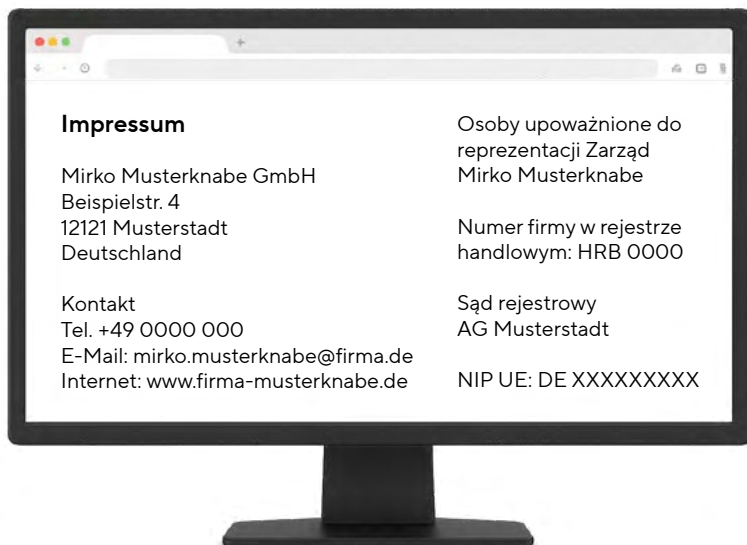
To, co wyróżnia Niemców w korespondencji mailowej, to zazwyczaj ich uporządkowana struktura, tzn. wiadomości są dłuższe i bardziej formalne, a ponadto zawsze zawierają stałe elementy, takie jak: powitanie, pożegnanie oraz stopka z pełnymi danymi kontaktowymi firmy. Polacy stawiają raczej na zwięzłość i ograniczają się do konkretów, jednak przy pierwszym kontakcie z niemieckim partnerem warto dostosować się do standardów panujących w Niemczech. Brak właściwej formy wiadomości mailowej, czy też brak

ważnych informacji dotyczących firmy może bowiem zostać odebrany jako dowód braku profesjonalizmu. Warto też zadbać o profesjonalny wizerunek firmy w internecie i zamiast korzystania z ogólnodostępnych domen, posługiwać się domeną firmową, np. nazwisko@nazwafirmy.com, ponieważ taki adres mailowy będzie zawsze budził większe zaufanie.

W przeciwieństwie do realiów niemieckich, w Polsce firmy nie mają obowiązku zamieszczania na swoich stronach

internetowych stopki ze szczegółowymi danymi firmy (tzw. impressum). Chcąc jednak pozyskać niemieckich partnerów biznesowych warto o to zadbać, ponieważ przedstawiciele niemieckich firm lubią czasami sprawdzić wiarygodność stron internetowych. Polacy podkreślają, że bardzo cenią sobie niemiecką przejrzystość i strukturę. W załączniku zamieściliśmy przykład stopki (czyli impressum) z najważniejszymi informacjami na temat firmy, które powinny się tam znaleźć.

Przykład stopki z danymi spółki GmbH na niemieckiej stronie internetowej



obraz: ChatGPT | IHK Dresden

Uwaga:

Powyższy przykład ma wyłącznie charakter ilustracyjny i nie stanowi porady prawnej. Przepisy dotyczące informacji zawartych w stopce na stronie internetowej różnią się w zależności od formy prawnej firmy oraz rodzaju.



Z czego to wynika? Opinie naszych ekspertów:



Dlaczego Polacy stawiają na komunikację ustną?

Podczas rozmowy powstaje bezpośredni kontakt z rozmówcą i znacznie łatwiej jest go „wyczuć”. Ułatwia nam to zbudowanie zaufania, a przy okazji można upewnić się, że „wszystko jest w porządku” i nie ma żadnych niedomówień, które miałyby negatywny wpływ na naszą współpracę. W rozmowie dużo łatwiej wychwycić pewne niuanse, które w korespondencji mailowej pozostałyby niezauważone, a które dają nam poczucie bezpieczeństwa i są gwarancją udanej współpracy. Na koniec warto wszelkie ustalenia ze spotkań online, rozmowy telefonicznej lub osobistego spotkania podsumować w formie pisemnej, np. w krótkim mailu.

Dlaczego zwracanie się do kogoś po nazwisku może w Polsce zostać odebrane jako niegrzeczne? Jak Pani to odbiera jako Polka?

Tak naprawdę wszystko zależy od miejsca pochodzenia i domu, a którym się wychowujemy. Jednak w Polsce przyjmuje się, że to właśnie imię nas wyróżnia i podkreśla naszą indywidualność. Zwracanie się do kogoś po imieniu jest więc wyrazem szacunku i pomaga w budowaniu bliskich relacji. Ponadto w wielu częściach Polski imieniny obchodzi się dużo huczniej niż urodziny. Nazwisko wskazuje na przynależność do danej grupy, w tym wypadku do rodziny, a co za tym idzie – nie ma tak osobistego wydźwięku, jak imię. Dlatego zwracanie się do kogoś po nazwisku może zostać odebrane jako brak poszanowania indywidualności danej osoby. Nie oznacza to, że nazwisko brzmi źle, ale używając imienia podkreślamy bardziej osobisty charakter danej relacji. Niemniej jednak na początku znajomości zalecamy połączenie form „Pan/Pani” z imieniem – będzie to idealny kompromis przyjazny, ale wciąż profesjonalny.

Agata Reichel-Tomczak



Dlaczego Niemcy preferują formę pisemną?

Tradycja formy pisemnej sięga w Niemczech czasów Cesarstwa Rzymskiego, kiedy to zaczęto przypisywać ogromną rolę regulacjom prawnym i dokumentacji. Niemieckie społeczeństwo ceni sobie porządek i jasne zasady, a komunikacja pisemna traktowana jest za bezpieczniejszą i prawnie wiążącą. Jest to szczególnie istotne w kontekście zawodowym, kiedy zależy nam na jednoznacznych i klarownych ustaleniach, które najlepiej potwierdzić na piśmie. Ponadto forma pisemna umożliwia bardziej przemyślane reakcje, co ma szczególne znaczenie w kraju, gdzie liczy się nie tylko szczerość, ale i rozwaga.

Skąd w Niemczech zwyczaj zwracania się po nazwisku?

Współczesne formy komunikacji w Polsce i w Niemczech sięgają czasów średniowiecza. Zarówno niemiecka forma grzecznościowa „Sie” (Pan/Pani/Państwo), jak i posługiwanie się nazwiskiem nawiązują do średniowiecznego porządku społecznego. Zgodnie z tradycją w formach grzecznościowych zaimiek „Sie” łączy się z nazwiskiem, chociaż w kontaktach z młodszymi dorosłymi często pojawia się też forma mieszana, czyli „Sie” + imię (tzw. „hamburskie Sie”). W języku polskim połączenie formy grzecznościowej Pan/Pani z imieniem jest powszechnie obowiązującą normą. Polacy też znacznie szybciej niż Niemcy proponują „przejsię na ty” (czyli zwracanie się po imieniu). W kulturze niemieckiej dłużej zachowuje się dystans, zwłaszcza w kontekście zawodowym, a posługiwanie się nazwiskiem (w połączeniu z „Pan”, „Pani” lub tytułem naukowym, np. dr czy prof.) odbierane jest jako wyraz szacunku i profesjonalizmu.

dr Erik Malchow

2. Pierwsze spotkanie

Po krótkim wprowadzeniu w mentalność obu narodów, regionalne niuanse i obowiązujące formy grzecznościowe, czas przejść do konkretów. W tym rozdziale znajdą Państwo praktyczne wskazówki, jak dobrze wypaść podczas pierwszego spotkania i jak lepiej zrozumieć różnice kulturowe, które mogą mieć wpływ na dalsze kontakty.

2.1 POLSKA GOŚCINNOŚĆ – PRAWDA CZY MIT?

O Polakach mówi się, że są wyjątkowo serdeczni i otwarci, a polska gościnność jest wręcz legendarna. Ale czy różnice między Polską a Niemcami są naprawdę aż tak odczuwalne? A jeśli tak, to jak one wyglądają na co dzień?

Gościnność to jedna z najbardziej cenionych cech Polaków, i to zarówno w życiu prywatnym, jak i w biznesie. Dla wielu Polaków ta przypisywana im cecha jest wręcz powodem do dumy. Ale warto też zaznaczyć, że w Polsce gościnność to coś naturalnego, co Wynosi się z domu i traktuje, jak coś zupełnie oczywistego. Nic więc dziwnego, że Polacy zwracają większą uwagę na to, jak sami są przyjmowani i obsługiwani. Wielu naszych respondentów przyznało, że ich doświadczenia w Niemczech bywały bardzo różne – od chłodnych i praktycznych po wyjątkowo uprzejme. Często pojawiało się też stwierdzenie, że przy powitaniu Niemcy bywają nieco bardziej powściągliwi niż Polacy.

Tak więc warto, aby Niemcy, przyjmujący gości z Polski, wykazywali się wobec nich nieco większą serdecznością, a jednocześnie – aby Polacy mieli świadomość tego, że niemiecka powściągliwość w okazywa-

niu gościnności nie jest przejawem braku szacunku.

Jak przejawia się ta słynna gościnność?

Wszystko zaczyna się od punktualnego i serdecznego przywitania gości. Na początku warto powitać gospodarzy w ich ojczystym języku, stosując opisane w poprzednich rozdziałach formy grzecznościowe. Kolejne etapy pierwszego spotkania to niezobowiązujący small talk (jak opisaliśmy w 1 rozdziale) i ewentualna wymiana wizytówek. Wręczenie drobnego upominku, np. regionalnego produktu, będzie miłym gestem i wyrazem szacunku.

Zwyczajowo zaproszonym gościom proponuje się zimne i gorące napoje oraz – w zależności od czasu trwania i okoliczności spotkania – drobną przekąskę. W dobrym tonie jest choćby spróbowanie serwowanych napoi i przekąsek.

Jak cię widzą, tak cię piszą...

W Polsce ciągle jeszcze przywiązuje się dużo większą wagę do eleganckiego i profesjonalnego stroju, natomiast Niemcy coraz częściej wybierają mniej formalny styl business casual albo ubierają się po prostu wygodnie i praktycznie. Różnice

kulturowe w podejściu do ubioru doskonale ilustruje pewna historia: pewien polski przedsiębiorca przygotowując się na ważne spotkanie w Niemczech, zadbał o każdy detal – od fryzury po garnitur z poszetką. Tymczasem szef niemieckiej firmy przywitał go ubrany w wygodny sweter. Okoliczności te sprawiły, że Polak poczuł się niezbyt komfortowo i miał wrażenie, jakby nie potraktowano go jak poważnego partnera biznesowego.

Sportowe buty do garnituru

Jedna z Polek zauważyła też różnice w ubiorze publiczności filharmonii w Warszawie i Berlinie.

W Warszawie dominował sztywny i elegancki, za to w Berlinie wiele osób pojawiło się w filharmonii w mniej zobowiązujących, a nawet typowo codziennych strojach.

Jednak w ostatnich czasach również w Polsce wygoda zaczyna nieco wypierać elegancję i tak niewygodne szpilki czy klasyczne skórzane buty coraz częściej zastępuje się stylowymi sneakersami, również w codziennych stylizacjach do pracy. Warto więc pamiętać o tym, aby swobodnego stylu ubierania niemieckich partnerów nie traktować jako braku szacunku, ponieważ świadczy to jedynie o

mniej przywiązaniu do stylu formalnego. Widać to chociażby na wszelkiego rodzaju przyjęciach lub podczas egzaminów, kiedy to w Niemczech wystarczy zwykły, codzienny strój, podczas gdy w Polsce takie okazje wymagają eleganckich sukienek, a u mężczyzn – garnitur lub przynajmniej koszuli. Różnice w ubiorze bywają widoczne także podczas różnych uroczystości, w kościele, podczas spotkań w restauracji, a nawet wśród klientów galerii handlowych.

Kompetencje interkulturowe to umiejętność dostrzegania różnic i nieoceniania innych przez pryzmat własnych przyzwyczajeń i wartości.

Daniel Ballon jest menadżerem, który w obu krajach realizuje projekty B2B, głównie z branży technicznej. Jego zdaniem czas poświęcony partnerowi biznesowemu to nie inwestowanie czasu, lecz swojego rodzaju prezent. Kiedy ktoś przyjeżdża z daleka, to zaproszenie go na obiad, lub wspólny spacer po mieście, będzie wyrazem uznania i szacunku. A jeśli nie mamy czasu na wspólne wyjście, warto chociaż polecić dobrą restaurację czy wskazać atrakcję turystyczną. Pan Daniel podkreśla, że ostatecznie nie robimy interesów z firmami, tylko z ludźmi.



Good-to-know

Inne pory posiłków

W Niemczech obiad jada się zwykle między godz. 12:00 a 13:00, podczas gdy w Polsce nie wcześniej niż po godz. 13:00 - 14:00.



Gościnność to nie zainwestowany czas, tylko dar, który oferujemy drugiemu człowiekowi.

Daniel Ballon,

Przewodniczący Komitetu ds. Współpracy z zagranicą, Regionalna Izba Przemysłowo-Handlowa w Gliwicach

Gościnność to nie tylko serdeczne powitanie i smaczny poczęstunek, ale także eleganckie pożegnanie, więc zamiast sugerować wprost, że czas kończyć spotkanie, lepiej zrobić to uprzejmie i taktownie. Również w tym przypadku miłym gestem będzie wypowiedzenie na pożegnanie kilku słów w języku naszego gościa. Niemieckie pożegnanie jest zazwyczaj krótkie i konkretne, podczas gdy Polacy chętnie przeciągają ten moment i prowadząc swobodną rozmowę, kilkakrotnie jeszcze powtarzają słowa pożegnania. Dobrym sposobem na eleganckie zakoń-

czenie spotkania może być wręczenie drobnego upominku, np. wina czy regionalnego przysmaku lub też propozycja wspólnego zdjęcia.

2.2 PRACA A ŻYCIE PRYWATNE

We wielu poradnikach kulturowych od lat pokutuje przekonanie, że Niemcy ściśle oddzielają sferę zawodową od prywatnej, podczas gdy w Polsce oba te obszary raczej się przenikają. Postanowiliśmy więc sprawdzić, czy obraz ten nadal odpowiada dzisiejszej kulturze biznesowej. Z przeprowadzonych rozmów wynika, że Niemcy jak najbardziej interesują się życiem prywatnym i chętnie opowiadają swoje historie. Niemniej jednak nie sposób zaprzeczyć, że oddzielają pracę od życia prywatnego. Kilku respondentów podało nam nawet konkretne przykłady.

Ciekawą historię podzieliła się z nami Monika Zakrzewska, sales manager w „Die Besten 99” – agencji wspierającej polskie firmy w wejściu na rynek krajów DACH (Niemiec, Austrii i Szwajcarii). Pani Monika wspomina sytuację, kiedy szefowie trzech firm – polskiego producenta, niemieckiego dystrybutora i włoskiego dostawcy postanowili spotkać się we Włoszech, ponieważ idealnie korelowało to z ich planami urlopowymi. Niespodziewanie Włoch i Polak pojawili się na spotkaniu ze swoimi rodzinami, a sam zjawił się tylko partner z Niemiec. Na szczęście wszyscy potraktowali tę sytuację z uśmiechem, a spotkanie przebiegło w serdecznej atmosferze.

Prawdziwa „gościnność” to



- ✓ punktualne przybycie
- ✓ stosowne powitanie
- ✓ okazywanie zainteresowania
- ✓ napoje/przekąski
- ✓ wymiana wizytówek
- ✓ drobne upominki

07.12.1970 r. Traktat Warszawski

Uznanie granicy na Odrze i Nysie Łużyckiej przez Republikę Federalną Niemiec jako krok milowy w kierunku stabilizacji stosunków polsko-niemieckich i odbudowy wzajemnego zaufania.

Z wielu przeprowadzonych rozmów wynika, że chociaż Niemcy nie stronią od rozmów o sprawach prywatnych, to w praktyce wciąż jeszcze znacznie częściej stawiają jasne granice między życiem prywatnym a zawodowym. W Niemczech znacznie częściej od razu przechodzi się do spraw biznesowych, a tematy prywatne zostawia na później.

2.3 OD BUKIETÓW DO BIZNESU, CZYLI O POZYCJI Kobiet W OBU KRAJACH

A jak właściwie wygląda pozycja kobiet w świecie biznesu? W przewodnikach kulturowych nadal zwraca się uwagę na to, że w Polsce kobiety traktuje się z dużo większą atencją. Znaczna część ankietowanych przyznała, że kobietom w Polsce poświęca się też więcej uwagi niż w Niemczech. Symbolicznym przykładem może być tutaj 8 marca, czyli Dzień Kobiet. Tego dnia kobiety w Polsce otrzymują od swoich kolegów lub przełożonych kwiaty lub drobne upominki. I chociaż w Niemczech święto to również istnieje, nie ma ono tak silnego przełożenia na życie zawodowe ani prywatne. Ale za to dzień ten jest w Berlinie od 2019 roku dniem wolnym od pracy, a od 2023 roku – także w Meklemburgii-Pomorzu Przednim. Tyle, że Dzień Kobiet w dużej mierze skupia się tam wokół kwestii politycznych, takich jak walka o prawa kobiet, równość i kwestie społeczne. Od kilku lat tematy te coraz częściej porusza się tego dnia także w Polsce.

Jeśli chodzi o samo podejście do kobiet, to zarówno Polska, jak i Niemcy podlegają nieustannym przemianom kulturowym, które różnią się w zależności od pokolenia. Ani ankieta online, ani przeprowadzone rozmowy nie dały nam jednoznacznej odpowiedzi na pytanie, czy polskie lub niemieckie kobiety chciałyby, aby podczas spotkań biznesowych witano je w pierwszej kolejności.

Przy powitaniu zazwyczaj obowiązuje zasada hierarchiczna, czyli w na początku wita się osoby na piastujące najwyższe stanowiska. Niektórzy polscy mężczyźni po czterdziestym roku życia przyznają, że wciąż jeszcze mają w zwyczaju najpierw witać się z kobietami. Natomiast opinie samych kobiet są w tej kwestii podzielone – część z nich uważa, że kobiety witają się podaniem ręki tylko między sobą, a w mieszanym towarzystwie ograniczają się do uprzejmego skinienia głową, inne zaś są zdania, że to mężczyzna powinien jako pierwszy podać rękę kobiecie. Niektóre osoby były zdania, że najlepiej podawać rękę każdemu – bez względu na płeć. Jak widać, nie ma tu jednej obowiązującej zasady.

Ale jedno jest pewne – większość ankietowanych z obu krajów zgadza się z tym, że jeśli ktoś jako pierwszy wita się z kobietą, ustępuje jej miejsca lub otwiera drzwi, to zazwyczaj nie naraża się na krytykę, za to – zarówno w Polsce, jak i w Niemczech – na pewno zrobi dobre wrażenie.

3. Współpraca

3.1 WYNIKI ANKIETY NA TEMAT: CO POLSCY I NIEMIECCY PRZEDSIĘ- BIORCY CENIĄ W SOBIE NAWZAJEM?

Zebrałiśmy i uporządkowaliśmy tematycznie wyniki ankiety online i przeprowadzonych wywiadów. Ich analiza pozwoliła dostrzec wyraźne trendy oraz różnice pomiędzy firmami z Polski i z Niemiec.

Wspólne wartości, czyli co łączy polskich i niemieckich przedsiębiorców

Polscy i niemieccy przedsiębiorcy mniej więcej w równym stopniu cenią sobie takie wartości, jak jakość, rzetelność, życzliwość i otwartość. Wrocławska firma IT DevForces tak napisała o swoich niemieckich partnerach: „Cenimy sobie transparentność komunikacji, niezawodność, terminowość i jasno sprecyzowane oczekiwania i standardy.” W podobnym tonie wypowiadali się przedstawiciele wielu firm po obu stronach Odry i Nysy.

Jak wyglądają różnice między nami?

Większość niemieckich przedsiębiorców bardzo ceni swoich polskich partnerów za ich pragmatyzm i dużą elastyczność – czyli za cechy, których to polska strona raczej nie zauważa u niemieckich partnerów. Polscy natomiast bardzo często chwalili niemiecką lojalność, wypłacalność i skrupulatność w planowaniu, choć te komplementy praktycznie nie zostały odwzajemniane przez drugą stronę, a jeśli

o nich wspomniano, to raczej sporadycznie. Odmierna percepcja wynika nie tylko z różnic kulturowych, ale też z uwarunkowań gospodarczych. Niemieckie firmy zazwyczaj występują w roli zleceniodawców lub inwestorów, podczas gdy polskie przedsiębiorstwa częściej są dostawcami usług lub wykonawcami.

Jakie są wzajemne oczekiwania Polaków i Niemców?

Polscy respondenci wielokrotnie podkreślali, że chcieliby być traktowani jak równorzędni partnerzy biznesowi. Ponadto życzyliby sobie, aby ich niemieccy partnerzy mieli więcej zaufania do ich stylu pracy i aby byli bardziej elastyczni w relacjach biznesowych. Respondenci z Niemiec byli nieco mniej krytyczni, a jeśli już, to zwracali uwagę głównie na przeszkody natury formalnej – życzyliby sobie mniej biurokracji oraz jednolitych i bardziej przejrzystych zasady współpracy między oboma krajami. Poza tym zarówno Polacy, jak i Niemcy byli zgodni co do tego, że kluczem do sukcesu są lepsze kompetencje językowe i zrozumienie dla różnic kulturowych.

3.2 JĘZYK JAKO POMOST DO WZAJEMNEGO ZROZUMIENIA

Aby nawiązać międzynarodowe relacje biznesowe potrzebujemy narzędzia, jakim jest język, a od tego, w jaki sposób będziemy się nim posługiwać zależy zarówno powodzenie współpracy, jak i jej jakość. W kontaktach między polskimi i niemieckimi



obraz: stock.adobe.com - Frank Krautschick

Widok na Görlitz i Zgorzelec z Mostu Staromiejskiego

przedsiębiorcami najczęściej dominuje język angielski i mimo, że z biegiem czasu coraz więcej osób płynnie posługuje się tym językiem, warto mieć w swoim zespole osobę mówiącą po niemiecku (a w niemieckiej firmie – po polsku). Obecność kogoś takiego znacznie ułatwi międzynarodową współpracę, ponieważ nie tylko pomoże zbudować bliższe relacje między pracownikami z obu tych krajów, a też zdecydowanie przyspieszy komunikację pomiędzy tymi, którzy nie posługują się językiem obcym, co w efekcie przełoży się na szybsze i trwalsze efekty wspólnego przedsięwzięcia.

Znajomość języków obcych w Polsce i w Niemczech

Nietrudno zgadnąć, że to raczej Polacy uczą się niemieckiego, a nie odwrotnie. Mimo to bardzo często spotyka się w Niemczech osoby mówiące po polsku. Szacuje się bowiem, że około 2 milionów osób mieszkających w Niemczech ma polskie korzenie, z czego połowa posługuje się w domu właśnie językiem polskim.

Wynika to z faktu, że Polacy od wielu lat emigrowali do Niemiec i z pokolenia na

pokolenie przekazywali swoim potomkom znajomość ojczystego języka. Z największymi falami migracyjnymi mieliśmy do czynienia w następujących okresach:

1850–1914

Masowa migracja Polaków do ówczesnego pruskiego Zagłębia Ruhry (tzw. „Ruhrpolen”) z regionów takich jak Śląsk, Poznań i Prusy Zachodnie. Byli to głównie robotnicy napędzani rosnący, zapotrzebowaniem na wykwalifikowanych pracowników.

1945–1950

Po wytyczeniu nowych granic ludność polskiego pochodzenia automatycznie otrzymała niemieckie obywatelstwo lub

Good-to-know

English Proficiency Index (EPI)

Zgodnie z wynikami światowego rankingu znajomości języka angielskiego na rok 2024 (obejmującego 116 krajów), Niemcy znalazły się w pierwszej dziesiątce, zajmując 10 miejsce, a Polska uplasowała się na miejscu 15.

przybyła do Niemiec Wschodnich i Zachodnich jako wysiedleńcy lub uchodźcy.

wczesne lata 80.

W wyniku kryzysu gospodarczego i przesładowań politycznym wielu Polaków uciekło na południe Niemiec i do Zagłębia Ruhry.

1989/90

Po upadku Muru Berlińskiego i otwarciu granic mieliśmy do czynienia z największą falą migracji do Niemiec.

2004

Przystąpienie Polski do Unii Europejskiej i od 2011 r. pełna swoboda przepływu pracowników sprawia, że niemiecki rynek pracy staje się atrakcyjny dla fachowców z Polski.

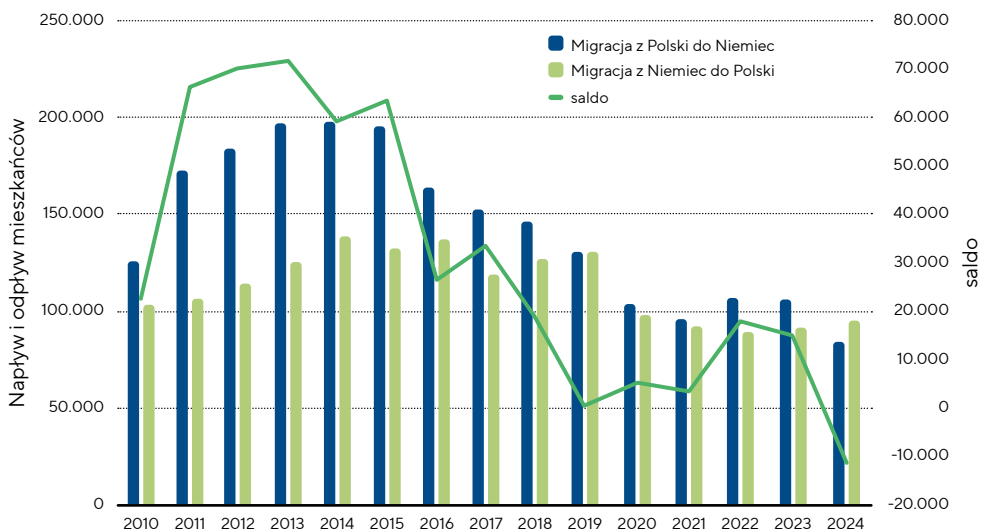
Zgodnie z raportem Eurobarometru z 2012 ok. 7 mln Polaków, czyli aż 18 % społeczeństwa potrafiło porozumiewać się po niemiecku. Tymczasem według spisu powszechnego z 2021 r. jedynie 132 tysiące zadeklarowało przynależność do mniejszości niemieckiej, a łącznie 200 tys. – posługiwanie się językiem niemieckim w domu. Dane te wskazują, że większość Polaków uczy się języka niemieckiego w szkole, na

Good-to-know

Polacy powracają do kraju

W 2024 roku po raz pierwszy od co najmniej 25 lat więcej osób z polskim obywatelstwem opuściło Niemcy, niż do nich wyemigrowało.

Migracja między Niemcami a Polską w latach 2010–2024



Źródło: Federalny Urząd Statystyczny (**Wskazówka:** Dokładniejsze statystyki z lat 2000–2024 znajdują Państwo w załączniku.)

03.10.1989 r. Zjednoczenie Niemiec

Przemiany demokratyczne i zjednoczenie Niemiec zapoczątkowały nową erę otwartości politycznej i gospodarczej.

kursach językowych lub w pracy, przy czym rzeczywisty poziom znajomości tego języka jest trudny do oszacowania.

Tłumaczenie ustne – człowiek czy maszyna?

Zdarza się, że w relacjach polsko-niemieckich o powodzeniu współpracy biznesowej często decydują niuanse językowe. Większość nieporozumień i ewentualnych konfliktów powstaje w wyniku zbyt mało precyzyjnej komunikacji, która często związana jest właśnie z niewystarczającą znajomością języka. Wraz z rozwojem technologii coraz więcej osób zadaje sobie pytanie, czy sztuczna inteligencja już teraz byłaby w stanie zastąpić człowieka podczas tłumaczenia ustnego.

Chociaż w korespondencji pisemnej coraz więcej osób korzysta z tłumaczeń maszynowych, w bezpośrednich rozmowach nadal liczy się ludzkie wyczucie i precyzja. Dlatego w przypadku specjalistycznych rozmów pełnych szczegółów, negocjacji czy prezentacji z wąskich dziedzin, wciąż warto skorzystać z usług i doświadczenia profesjonalnego tłumacza.

Jednocześnie należy pamiętać o tym, że tłumacz ustny to (ciągle jeszcze) nie maszyna. Dlatego efekty jego pracy w dużej mierze zależą od możliwości przygotowania się, a co za tym idzie – od otrzymania od zleceniodawcy z wyprzedzeniem wszystkich niezbędnych materiałów. Bardzo często zdarza się bowiem, że tłumacze bezskutecznie domagają się materiałów lub otrzymują

je w ostatniej chwili, co jednak nie zmienia faktu, że zleceniodawca oczekuje od nich perfekcyjnego tłumaczenia. Aby usprawnić pracę tłumaczy, a co za tym idzie – zwiększyć efektywność tłumaczenia, warto pamiętać o kilku podstawowych zasadach:

- mówić jasno i wyraźnie
- zachować umiarkowane tempo podczas wypowiedzi
- wypowiadać się w krótkich fragmentach
- zwracać się bezpośrednio do rozmówcy (nie do tłumacza)
- unikać gry słów i języka potocznego
- skupiać się na konkretach

Uwaga! W przypadku długich i złożonych monologów należy liczyć się z tym, że podczas tłumaczenia mogą zostać pominięte istotne kwestie. Drugim istotnym aspektem jest zaplanowanie czasu trwania spotkania, uwzględniając fakt, że rozmowy z udziałem tłumacza zazwyczaj zajmują dwa razy dłużej, niż zakładano. Kolejną ważną kwestią jest unikanie wszelkiego rodzaju dygresji, ponieważ długie i niespójne wypowiedzi mogą wystawić na próbę cierpliwość uczestników takiego spotkania.



Wszystko zostało już powiedziane, szkoda tylko, że nie każdy się wypowiedział.

Karl Valentin,
niemiecki pisarz i satyryk

Narzędzia tłumaczeniowe

W międzynarodowych przedsiębiorstwach do komunikacji ustnej coraz częściej wykorzystuje się na co dzień narzędzia oparte na sztucznej inteligencji.

Wiele aplikacji już dziś oferuje nowoczesne, zintegrowane rozwiązania – od automatycznego tłumaczenia symultanicznego, przez napisy na żywo, po protokołowanie w czasie rzeczywistym. Sztuczna inteligencja umożliwia też wierne odwzorowanie głosu i intonacji osoby mówiącej, a jej naturalny dźwięk odtwarzany jest przez głos AI lub przypisywany konkretnej osobie. Jednocześnie coraz popularniejsze stają się narzędzia odciążające profesjonalnych tłumaczy i usprawniające ich codzienną pracę.

Warto jednak pamiętać o tym, że maszyny mają swoje ograniczenia, dlatego mogą pomijać niuanse językowe albo przeinaczać znaczenie fachowych terminów. Dlatego też obowiązują tu te same zasady, co przy współpracy z tłumaczem. W sytuacjach wymagających szczególnego wyczucia zdecydowanie lepiej skorzystać z usług doświadczenia tłumacza. Ponadto korzystając z nowoczesnych technologii warto upewnić się, czy spełniają one

wymagania dotyczące ochrony danych osobowych i czy gwarantują poufność.

3.3 POJĘCIE CZASU I SPOSÓB PLANOWANIA

W wcześniejszych poradnikach często pojawiała się kwestia odmiennego postrzegania czasu przez Polaków i Niemców. Ale podobnie, jak w wielu innych obszarach również tutaj można zaobserwować pewne zmiany.

Przed rozpoczęciem współpracy warto jasno przedstawić swoje podejście do harmonogramu, nawet wtedy, gdy coś wydaje nam się być oczywistym. Należy pamiętać, że druga strona może mieć inne podejście, ponieważ jeśli chodzi o kwestie planowania i harmonogramów, gdzie między Polakami a Niemcami nadal istnieją pewne różnice. Dlatego zamiast posługiwać się ogólnymi pojęciami, typu „wkrótce” czy „niedługo”, lepiej określać konkretne terminy.

Małgorzata Sokołowska jest od 10 lat doradczynią burmistrza Zgorzelca. Ponadto, do jej kompetencji należy pozyskiwanie inwestorów, a jako doświadczona tłumaczka

Unikaj wyrażenń ogólnikowych	Podawaj konkretne terminy
„Mamy jeszcze czas.”	Projekt należy zamknąć w ciągu 3 tygodni.
„Możemy o tym wkrótce porozmawiać?”	„Czy możemy porozmawiać o tym w ciągu najbliższych 3 dni?”
W perspektywie najbliższych miesięcy	za 6 miesięcy
W dłuższej perspektywie, długofalowo	za 5 lat



„Wir schaffen das schon!“

„Nie mają żadnego planu.“



„Trzeba to dobrze zaplanować!“

„Sie werden das wochenlang diskutieren.“

obrazy: ChatGPT | IHK Dresden

często pośredniczy w relacjach pomiędzy Görlitz a Zgorzelcem, które są miastami partnerskimi. Z jej obserwacji wynika, że w Niemczech zazwyczaj planuje się wszystko z dużo większym wyprzedzeniem niż w Polsce. Wszelkiego rodzaju wydarzenia należy planować nawet pół roku wcześniej, a aby umówić się na spotkanie, trzeba czekać 2-3 tygodnie, podczas gdy w Polsce wiele spraw można załatwić „od ręki”.

Wiele firm, biorących udział w naszej ankiecie podkreślało odmienne podejście do planowania współpracy. Niemieccy przedsiębiorcy doceniają co prawda motywację polskich partnerów, ale jednocześnie krytykują brak konkretnych koncepcji wdrożenia wspólnych projektów. Z kolei polscy przedsiębiorcy często skarżą się, że – ich zdaniem – w niemieckich firmach poświęca się zbyt wiele czasu na planowanie, co siłą rzeczy skutkuje długim oczekiwaniem na decyzje i licznymi spotkaniami. W takich przypadkach zalecamy otwartą rozmowę o wzajemnych oczekiwaniach i wrażliwościach. Dzięki

odmiennemu podejściu do wielu spraw można wiele osiągnąć pod warunkiem, że obie strony darzą się wzajemnym zaufaniem.



Z czego to wynika?

Opinie naszych ekspertów:

Przestrzeganie zasad kontra elastyczne podejście do nich

Według teorii standardów kulturowych Alexandra Thomasa każda kultura wykształca wspólne i typowe dla danej kultury wzorce myślenia, odczuwania i zachowania, które determinują zachowanie członków danej wspólnoty. Standardy te są swojego rodzaju punktem odniesienia dla właściwego i oczekiwanego zachowania, przekładając się jednocześnie na to, w jaki sposób przedstawiciele różnych kultur postrzegają dane sytuacje i nawiązują wzajemne relacje.

Jednym z najbardziej charakterystycznych elementów kultury niemieckiej jest przywiązanie do zasad, które przejawia się w skrupulatnym planowaniu, niezawodności i konsekwentnemu oddzielaniu życia zawodowego od prywatnego. Thomas zauważa, że niemieccy menadżerowie działają według precyzyjnego planu, ceniąc sobie jednocześnie czas wolny,



01.05.2004 r. Przystąpienie Polski do Unii Europejskiej

Wejście Polski na europejski rynek wewnętrzny otwiera nowe możliwości handlu, inwestycji i mobilności pracowników. Polska otrzymuje pierwsze środki z funduszy strukturalnych Unii Europejskiej.

podczas gdy ich koleżanki i koledzy z Polski podchodzą do obowiązujących zasad „z dużo większą elastycznością”.

Polacy potrafią się zdecydowanie lepiej dostosować do danej sytuacji i relacji międzyludzkich, a obowiązujące zasady traktują raczej jako punkt wyjścia, interpretując je w zależności od okoliczności. Niemcy natomiast potrzebują planowania i odpowiednich ram, a punktualność, planowanie z dużym wyprzedzeniem oraz trzymanie się ustalonych terminów są dla nich przejawem profesjonalizmu i wyrazem szacunku wobec partnera. Jednocześnie ściśle oddzielają pracę zawodową od czasu wolnego, który w Niemczech również planuje się z dużym wyprzedzeniem. W Polsce natomiast wiele decyzji podejmuje się spontanicznie i w

zależności od okoliczności, a kontakty i „układy” odgrywają znacznie większą rolę niż abstrakcyjne przepisy. To wszystko sprzyja improwizacji i większej tolerancji wobec ewentualnych odchyłeń od planu, zarówno na gruncie zawodowym, jak i prywatnym. W kontekście współpracy polsko-niemieckiej różnice te mogą jednak prowadzić do nieporozumień, ponieważ niemieccy partnerzy mogą takie podejście traktować jako nierzetelne, podczas gdy dla Polaków elastyczność jest raczej zaletą. Teoria standardów kulturowych nie tylko pomaga lepiej zrozumieć istniejące różnice, ale też przekuć je w atut lub po prostu zaakceptować ich istnienie.

dr Erik Malchow

Różne dni wolne od pracy

Współpracując z zagranicznymi firmami warto mieć pod ręką kalendarze obu krajów, ponieważ w niektórych okresach roku można w słuchawce zamiast głosu partnera usłyszeć automatyczną sekretarkę. Polacy współpracujący z Niemcami powinni też pamiętać o tym, że w przeciwieństwie do Polski, w Niemczech nie wszystkie dni wolne obowiązują w całym kraju, zdarza się nawet, że nawet w ramach jednego kraju związkowego daty dni wolnych mogą się od siebie różnić w zależności od gminy.

3.4 STRUKTURA HIERARCHICZNA

Jeżeli ktoś zakłada, że podobne firmy w każdym kraju funkcjonują tak samo, to nic bardziej mylnego. W tym rozdziale wyjaśnimy, jak znaczące bywają te różnice i z czego one wynikają.

Opracowany przez Geerta Hofstede’a tzw. dystans władzy (Power Distance Index – PDI) określa relacje między przełożonymi a podwładnymi i między władzą a obywatelem, czyli wskazuje na stopień akceptacji dla nierówności społecznych i hierarchii oraz stopień autorytarności władzy. Jeszcze trzy dekady temu w Polsce wartość ta była prawie dwukrotnie wyższa niż w Niemczech. Najnowsze badania i obserwacje z praktyki pokazują bowiem, że choć w polskich firmach nadal jeszcze stosunkowo często mamy do czynienia z tradycyjnymi strukturami hierarchicznymi, to również tutaj można od pewnego czasu zaobserwować znaczące zmiany. Dotyczą one przede wszystkim branż innowacyjnych, młodych zespołów i międzynarodowych firm czy start-upów, w których, także w Polsce, coraz częściej występują płaskie struktury hierarchiczne.

Kalendarz świąt w Niemczech i Polsce

wspólne święta
i dni wolne

częściowo wspólne
święta i dni wolne

święta i dni wolne
w różnych terminach

Data	Święto/dzień wolny	Niemcy	Polska
01.01.	Nowy Rok	Tak	Tak
06.01.	Trzech Króli	Badenia-Wirtembergia, Bawaria, Saksonia-Anhalt	Tak
08.03.	Dzień kobiet	Berlin, Meklemburgia Pomorze Przednie	Nie
marzec/kwiecień	Wielki Piątek	Tak	Nie
marzec/kwiecień	Niedziela wielkanocna	Brandenburgia	Tak
marzec/kwiecień	Poniedziałek wielkanocny	Tak	Tak
01.05.	Święto pracy	Tak	Tak
W dniach 01.05.–04.05. firmy w Polsce raczej nie pracują ze względu na długi weekend (tzw. majówkę)			
03.05.	Święto Konstytucji 3 Maja	Nie	Tak
maj	Wniebowstąpienie Pańskie	Tak	Nie
Dzień po Wniebowstąpieniu Pańskim w Niemczech jest raczej dniem wolnym (długi weekend)			
maj/czerwiec	Zielone Świątki	Tak	Nie
maj/czerwiec	Boże Ciało	Badenia-Wirtembergia, Bawaria, Hesja, Nadrenia Północna-Westfalia, Nadrenia-Palatynat, Saara, częściowo Saksonia i Turyngia	Tak
15.08.	Wniebowzięcie Najświętszej Marii Panny	Częściowo Bawaria i Saara	Tak
20.09.	Międzynarodowy Dzień Dziecka	Turyngia	Nie
03.10.	Dzień Jedności Niemiec	Tak	Nie
31.10.	Święto Reformacji	Brandenburgia, Brema, Hamburg, Meklemburgia Pomorze Przednie, Dolna Saksonia, Saksonia, Saksonia-Anhalt, Szlezwik-Holsztyn, Turyngia	Nie
01.11.	Wszystkich Świętych	Badenia-Wirtembergia, Bawaria, Nadrenia Północna-Westfalia, Nadrenia-Palatynat, Saara	Tak
11.11.	Święto Niepodległości	Nie	Tak
listopad	Dzień Pokuty i Modlitwy	Saksonia	Nie
24.12.	Wigilia	Nie	Tak
25.12.	Pierwszy dzień świąt	Tak	Tak
26.12.	Drugi dzień świąt	Tak	Tak

2010 r. Rozpoczęcie konsultacji rządowych

Ustanowienie trwałego dialogu między oboma rządami skutkuje wzmocnieniem i rozwojem współpracy gospodarczej i infrastrukturalnej obu krajów.

Jakie są więc najważniejsze różnice?

Biorąc pod uwagę wspomniane powyżej różnice pokoleniowe oraz różnice w poszczególnych branżach, można powiedzieć, że pracownicy niemieckich firm są znacznie częściej włączani w procesy decyzyjne. W stylu zarządzania przedsiębiorstwem zazwyczaj stawia się na współpracę i samodzielność pracowników. Jak już wspomnieliśmy w rozdziale 1.3, na co dzień znacznie mniejszą rolę odgrywają tytuły i stanowiska. Przekłada się to na bardziej bezpośredni i przejrzysty sposób komunikacji, w którym też krytykę traktuje się bardziej otwarcie i konstruktywnie. Natomiast zdecydowanie wagę przywiązuje się do biurokracji i procedur.

Struktura organizacyjna polskich firm jest zazwyczaj bardziej formalna i hierarchiczna. Decyzje podejmuje przeważnie kadra kierownicza (top-down), a przełożonych traktuje się jako autorytety, co przekłada się m.in. na dużo większe znaczenie tytułów i stanowisk. Niemniej jednak, płaskie hierarchie zdecydowanie zyskują na popularności. Wielu niemieckich respondentów wskazało, że mocnymi stronami polskich przedsiębiorstw jest duża elastyczność i mocno rozwinięta kultura innowacyjności.

Równie istotną różnicę odgrywa organizacja czasu pracy. Mimo, że polskie i niemieckie prawo pracy są do siebie bardzo zbliżone, to niektóre różnice mogą skutkować odmiennymi oczekiwaniami pracodawców i pracowników. Tak więc, aby uniknąć nieporozumień, warto już na samym

początku omówić te różnice z zagranicznymi pracownikami, zwłaszcza jeśli chodzi o kwestie elastycznego czasu pracy, nadgodzin czy ewentualnych dodatków.

3.5 UMOWA JAKO PRZYPIECZĘTOWANIE WSPÓŁPRACY

Jonas Butkiewicz, polsko-niemiecki doradca prawny w Izbie Przemysłowo-Handlowej w Berlinie, łączy swoje doświadczenia zdobyte w obu krajach. Zarówno on, jak i inni prawnicy ciągle jeszcze obserwują różnice w podejściu Polaków i Niemców do zawieranych umów. Niemieccy partnerzy preferują bardzo szczegółowe i długie umowy, aby zabezpieczyć się przed różnymi ewentualnościami. Podejście to wynika z głęboko zakorzenionej niemieckiej kultury planowania, o której pisaliśmy już w rozdziale 3.3.

W polskich firmach podchodzi się do umów w sposób bardziej praktyczny, tzn. umowa ma na celu regulację najważniejszych kwestii pomiędzy stronami, a w razie potrzeby zawsze można ją renegotjować lub aneksować. Już samo słowo „aneksować” jest typowo polskie i chyba najlepiej charakteryzuje polską kulturę sporządzania załączników do wszelkich dokumentów, umów czy porozumień, co jest bez wątpienia dużą oszczędnością czasu i pracy, ale jednocześnie wymaga od stron umowy wzajemnego zaufania.

Jak zauważa pan Butkiewicz, system prawny ma też wpływ na mentalność,

czego najlepszym przykładem jest np. umowa sprzedaży. W Polsce wystarczy podpisać umowę, aby automatycznie stać się właścicielem. W Niemczech jest to bardziej złożone, ponieważ umowa i przeniesienie własności to pod względem prawnym dwie różne czynności. Pełnoprawnym właścicielem zostaje się dopiero po podpisaniu umowy i dokonaniu przeniesienia własności.

3.6 SPOSÓB WYRAŻANIA I PRZYJMOWANIA KRYTYKI

Nawet w najlepszej relacji biznesowej, prędzej czy później mogą pojawić się trudniejsze momenty, wynikające z potrzeby zmian, a nawet z niezadowolenia z przebiegu współpracy. Warto wiedzieć, że sam sposób wyrażania krytyki może mieć kluczowe znaczenie dla losów dalszej współpracy. Różnice kulturowe w tym zakresie nadal wydają się być bardzo istotne. Z naszej ankiety wynika, że kultura wyrażania krytyki i rozwiązywania konfliktów to jedno z największych wyzwań w polsko-niemieckich relacjach.

Na wstępie warto zaznaczyć, że w kontaktach międzynarodowych krytyka to bardzo delikatna kwestia, ponieważ nietrudno tutaj o nieporozumienia. Pan Maciej, tłumacz, którego wskazówki poznaliśmy już w pierwszym rozdziale, ostrzega: „Niemcy mają tendencję do wyrażania krytyki w sposób bardzo bezpośredni, co w Polsce może zostać odebrane jako zbyt prowokujące, a nawet obraźliwe.” Ze swojego do-

świadczenia jako tłumacza podkreśla, jak istotne jest używanie łagodniejszych sformułowań. Przykładowo, aby zapobiec niepotrzebnym konfliktom wypowiedzi typu „Wzywamy Państwa do...”, tłumaczy nieco bardziej dyplomatycznie „Uprzejmie prosimy Państwa o niezwłoczne...”.

Krytyka w kontekście historycznym: spojrzenie wstecz na historię Polski

Ten fragment nie dotyczy bezpośrednio krytyki w stosunkach biznesowych i należy go raczej traktować jako istotny element układanki, który pozwoli lepiej zrozumieć polską mentalność.

Działania nazistowskich Niemiec pozostawiły głębokie ślady w zbiorowej pamięci Polaków. Brutalna okupacja, zmuszanie do przymusowych prac i zagłada milionów Polaków, jak również celowe mordowanie elit i niszczenie dorobku kulturowego Polski, spowodowały długofalowe i bardzo znaczące zmiany społeczne i gospodarcze. Dla wielu Polaków wojna i okupacja stały się źródłem późniejszych nierówności na tle gospodarczym. W związku z tymi wydarzeniami w debacie publicznej wciąż jeszcze pojawiają się żądania dotyczące ewentualnych reparacji.

Widać tu wyraźny schemat, która prowadzi do wielu nieporozumień: z polskiej perspektywy Niemcy bywają odbierani jako niewrażliwi lub zbyt dosłowni, z kolei Polacy często sprawiają na Niemcach wrażenie nadmier- nie emocjonalnych czy też nadwrażliwych. To zderzenie odmiennych stylów komunikowania się często prowadzi do napięć.

Dlatego tak istotną rolę odgrywa otwartość i próba wzajemnego zrozumienia.

A wrażliwość Polaków na krytykę ze strony niemieckich sąsiadów można zrozumieć dopiero wtedy, gdy spojrzysz na nią przez pryzmat historii i mentalności Polaków.

Okres powojenny, czyli epoka komunizmu i pozostawania pod silnymi wpływami Związku Radzieckiego był dla wielu Polaków czasem ograniczenia ich suwerenności, co jeszcze bardziej pogłębiło ich nieufność wobec sąsiadów. W przeciwieństwie do NRD, życie codzienne w PRL-u skupiało się na nieustannych problemach z zaopatrzeniem i pogoni za podstawowymi produktami spożywczymi. Dlatego też lepiej nie określać czasów socjalizmu mianem „wspólnego pozytywnego doświadczenia”. Ponadto, komuniści przez cały czas prowadzili otwartą walkę z Kościołem, który po dziś dzień stanowi ważny fundament polskiej tożsamości narodowej, co sprawia-

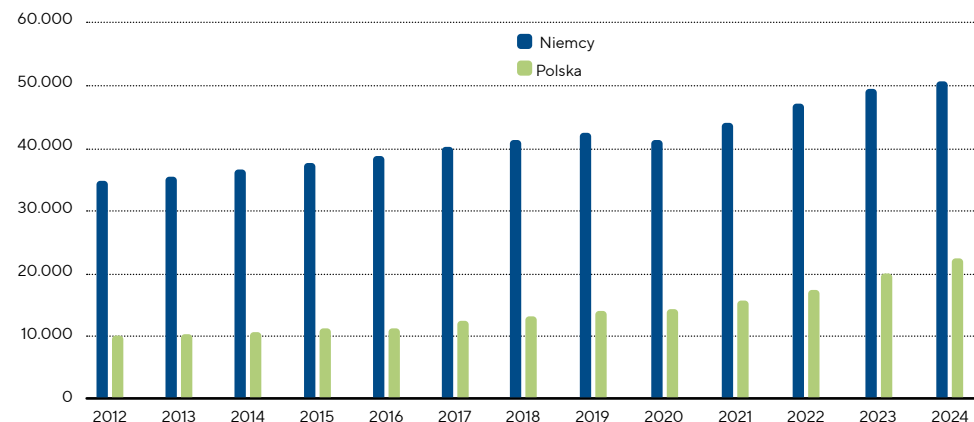
ło, że wszelkie represje odczuwano jeszcze bardziej dotkliwie.

W świetle tych doświadczeń jest więc zrozumiałym, że w kwestiach polityki zagranicznej Polaków charakteryzuje szczególna wrażliwość na poszanowanie równości i szacunek, zwłaszcza w relacjach z krajami silniejszymi gospodarczo, jak np. Niemcy.

Różnice gospodarcze to kwestia perspektywy

Chociaż w ciągu ostatnich 20 lat w Polsce obserwuje się imponujący wzrost gospodarczy – dynamiczny rozwój, wsparcie ze strony Unii Europejskiej i wyraźne przyspieszenie w procesach modernizacji, to kraj ten wciąż jeszcze nie osiągnął poziomu dobrobytu, który można by porównywać z Niemcami. Średni poziom wynagrodzeń, opieki zdrowotnej, czy też system zabezpieczeń emerytalnych są wciąż jeszcze w dużej

Rozwój PKB w Polsce i w Niemczech, ceny podano w euro



Źródło: eurostat (**Wskazówka:** Dokładniejsze statystyki i dane liczbowe znajdują Państwo w załączniku.)

2024 r. Polski rynek zbytu wyprzedza Chiny

Dla niemieckich eksporterów Polska staje się czwartym największym rynkiem zbytu.

mierze poniżej średniej niemieckiej, a dominacja zachodnich przedsiębiorstw i uzależnienie od nich wielu polskich poddostawców wywołuje u wielu Polaków negatywne emocje.

Uwzględniając aspekty historyczne i gospodarcze, zdecydowanie łatwiej jest zrozumieć charakteryzujący wielu Polaków sceptycyzm odnośnie ingerencji z zewnątrz, w szczególności jeśli chodzi o kwestie polityczne. Takiej postawy nie należy automatycznie traktować jako przejawu nacjonalizmu czy uwstecznienia, ponieważ jest ona w dużej mierze wyrazem rosnącej świadomości narodowej i dążenia Polaków do relacji opartej na wzajemnym szacunku i partnerstwie.

Tak więc jeżeli naprawdę zależy nam na długofalowej i owocnej współpracy, warto przyrzec się tej perspektywie i potraktować ją z należytą uwagą, ponieważ ostatecznie obie strony dążą do tego samego – wzajemnego zaufania, szacunku i wspólnych sukcesów.

Sztuka konstruktywnego feedbacku – praktyczne porady ekspertki, Agaty Reichel-Tomczak.

Warto wiedzieć, że w Polsce wszelkiego rodzaju rozmowy, których celem jest przekazanie uwag lub krytyka drugiej strony, należy prowadzić z wyczuciem i najlepiej w cztery oczy. Na początku dobrze jest okazać naszemu rozmówcy szacunek i podkreślić, jak bardzo cenimy sobie współpracę z nim. Taki początek pomoże nam zbudować zaufanie i oddzielić emocje od konkretnych. Zamiast punkto-

wania błędów, warto podkreślić, że naszym celem jest optymalizacja procesów i uzyskanie lepszych wyników, a nie krytykowanie kogoś. Dobrze jest też wyjaśnić swój punkt widzenia i zaproponować wspólne poszukiwanie rozwiązań. W ten sposób okażemy nasze uznanie dla kompetencji danej osoby i wiarę w jej profesjonalizm.

- **Zacznij od wyrazów uznania**
najpierw okaż pracownikowi szacunek i pochwal waszą udaną współpracę
- **Zadbaj o dobrą atmosferę**
podkreśl, że krytyka nie jest objawem braku uznania dla jego pracy
- **Krytykuj działania, a nie ludzi**
wyjaśnij, że słowa krytyki nie mają wymiaru osobistego, a dotyczą wyłącznie procesu lub wyników
- **Uzasadnij swoje stanowisko**
wyjaśnij, dlaczego konieczne są zmiany
- **Skup się na szukaniu rozwiązań**
zadawaj pytania („Jak moglibyśmy to poprawić?”) i wspólnie poszukajcie rozwiązania
- **Doceniaj kompetencje**
okaż swoje uznanie dla doświadczenia i wiedzy drugiej strony
- **Nie krytykuj publicznie**
przekazuj feedback podczas rozmów w cztery oczy

Wskazówka na koniec – każdy popełnia błędy!



Nawet, jeśli zdarzy Ci się popełnić gafę, nikt Cię od razu nie skreśli. Najważniejsze jest ogólne wrażenie, a najlepszym rozwiązaniem – szczerowość i szacunek. Natomiast drobne potknięcia czy nieporozumienia można bez problemu załagodzić odrobiną poczucia humoru i okazaniem zrozumienia.

CERTYFIKAT

Serdeczne gratulacje w związku z ukończeniem kursu na

Ambasadora interkulturowych relacji polsko-niemieckich

z wynikiem pozytywnym.

Niniejszy certyfikat potwierdza nabycie następujących kompetencji:

- Podstawowa wiedza umożliwiająca lepsze zrozumienie mentalności sąsiadów
- Swoboda w prowadzeniu niezobowiązującej konwersacji
- Poprawne używanie form grzecznościowych w mowie i piśmie
- Umiejętność okazywania gościnności
- Znajomość ścieżek komunikacji i narzędzi tłumaczeniowych, w tym podstawowego słownictwa
- Świadomość różnic kulturowych w postrzeganiu czasu i stylu planowania
- Znajomość kontekstu historycznego dla relacji polsko-niemieckich

Życzymy Państwu wielu sukcesów w międzynarodowych przedsięwzięciach biznesowych!

M. Schubinski

Manuel Schubinski

E. Malchow

dr Erik Malchow

A. Reichel-Tomczak

Agata Reichel-Tomczak

4. Przydatne informacje i linki

Uwaga: nie ponosimy odpowiedzialności za treści zamieszczone na zewnętrznych stronach internetowych.

A1 WSKAZÓWKI DOTYCZĄCE PODRÓŻOWANIA I BEZPIECZEŃSTWA



Niemieckie placówki dyplomatyczne
w Polsce
polen.diplo.de/pl-pl

Polskie placówki dyplomatyczne
w Niemczech
gov.pl/web/niemcy



A2 RÓŻNE PRZEPISY RUCHU DROGOWEGO W OBU KRAJACH



Stan: sierpień 2025 r.; nie ponosimy odpowiedzialności za prawidłowość i kompletność podanych informacji

Temat	Niemcy	Polska
Zawartość alkoholu we krwi	0,5 promila (0,0 dla początkujących kierowców)	0,2 promila (0,0 dla początkujących kierowców)
Gaśnica w samochodzie	nieobowiązkowa	obowiązkowa (dla polskich pojazdów)
Utrata prawa jazdy ze wzgl. na punkty karne	od 8 punktów	od 25 punktów
Badanie techniczne	co 2 lata	co roku
Parkowanie	często wymagany zegar parkingowy	Brak systemu z zegarem parkingowym (strefy parkowania i aplikacje)
Kontrola radarowa	brak ostrzeżenia	ostrzeżenie (znaki lub aplikacje)
Światła do jazdy dziennej	nieobowiązkowe	*obowiązkowe
Dozwolona prędkość na autostradzie	zasadniczo brak limitu	> 140 km/h
Dozwolona prędkość w terenie zabudowanym	> 50 km/h (często też 30 km/h)	> 50 km/h (często też 40 km/h)
Dozwolona prędkość na drogach krajowych	> 100 km/h	> 90 km/h
Opony zimowe	*obowiązkowe (oblodzenie, lód, błoto pośniegowe)	nieobowiązkowe, ale zalecane

* dotyczy także zagranicznych pojazdów



akcent **zaznaczono na żółto**

Komunikacja

Wymowa	Niemiecki	Polski	Aussprache
[Guten tag]	Guten Tag!	Dzień dobry!	[Chjen dobre]
[Majn name yst...]	Mein Name ist...	Nazywam się...	[Nassi wam schje]
[By te]	Bitte	Proszę	[Pro sche]
[Dan ke]	Danke	Dziękuję	[Dcheng ku je]
[Ents zul digung]	Entschuldigung!	Przepraszam!	[Psche pras cham]
[Auf Wider Zejen]	Auf Wiedersehen!	Do widzenia!	[Do wits sen ja]

Słownictwo biznesowe

Wymowa	Niemiecki	Polski	Aussprache
[praj z]	Preis	cena	[Zen na]
[termi n]	Termin	termin	[Ter min]
[fer trag]	Vertrag	umowa	[U mowwa]
[ents szaj dung]	Entscheidung	decyzja	[De ziss ja]
[cal ung]	Zahlung	płatność	[Pwat nochdch]
[betra g]	Betrag	Kwota	[Kwot ta]
[ryk meldung]	Rückmeldung	odpowiedź	[Od pow jedsch]
[ferhan dlung]	Verhandlung	negocjacje	[Neggoz jazje]
[an cal]	Anzahl	ilość	[Ilos chdsch]
[bespszpre šung]	Besprechung	spotkanie	[Spott kan je]

Okazywanie szacunku (dla zaawansowanych)

Wymowa	Niemiecki	Polski	Aussprache
[py nktylskajt]	Pünktlichkeit	punktualność	[Punkt ual nochdch]
[fer trauen]	Vertrauen	zaufanie	[Sa- u fanie]
[cu ferlezyškajt]	Zuverlässigkeit	niezawodność	[Njesa woddnochdch]
[cu zamenarbajt]	Zusammenarbeit	współpraca	[Fs-pu prazza]
[gast frojndlyškajt]	Gastfreundlichkeit	gościnność	[Goschdschi nochdch]
[fer bindylskajt]	Verbindlichkeit	zobowiązanie	[Sobowj ons an je]

A4 INFORMACJE RYNKOWE I WIADOMOŚCI GOSPODARCZE Z POLSKI I Z SAKSONII



Germany Trade and Invest (GTAI)

gtai.de/de/trade/polen-wirtschaft



GTAI GERMANY
TRADE & INVEST

Wirtschaftsförderung Sachsen (WFS)

standort-sachsen.de/de



 Wirtschaftsförderung
Sachsen

Polska Agencja Inwestycji i Handlu (PAIH)

paih.gov.pl



 Polish Investment
& Trade Agency
PFR Group

Polsko-Niemiecka Izba Przemysłowo Handlowa (AHK Polska)

ahk.pl/pl



Ost-Ausschuss der Deutschen Wirtschaft (OA)

ost-ausschuss.de/de/laender/polen



Ost-Ausschuss  der Deutschen Wirtschaft

A5 JAK ZAŁOŻYĆ WŁASNĄ DZIAŁALNOŚĆ GOSPODARCZĄ W POLSCE I W SAKSONII



Izba Przemysłowo- Handlowa Drezno

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



 **IHK** Izba Przemysłowo-Handlowa
Drezno

Polska Agencja Inwestycji i Handlu (PAIH)

paih.gov.pl



 Polish Investment
& Trade Agency
PFR Group

A6 GDZIE SZUKAĆ PARTNERÓW BIZNESOWYCH: BAZY DANYCH I TARGI



Atlas Kompetencji Saksońsko-Polskiego Pogranicza

triborderatlas.eu/map



Wirtschaftsmessen in Deutschland und Polen

auma.de



AUMA

Wskazówka: Szukając partnerów biznesowych można też skorzystać z prywatnych baz danych firm oraz izb przemysłowo-handlowych na terenie Polski i Niemiec.

A7 PRAWO PRACY/WARUNKI ZATRUDNIENIA



Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB)

> Prawo pracy dla pracowników transgranicznych

sachsen.dgb.de/service/weiterer-service/cross-border-workers



Deutscher
Gewerkschaftsbund
Sachsen

European Employment Services (EURES)

> Warunki życia i pracy w Polsce

eures.europa.eu/living-and-working/living-and-working-conditions-europe/living-and-working-conditions-poland_pl



> Prawo pracy w Polsce/Niemczech

eures-triregio.eu



A8 SPECJALIŚCI



European Employment Services (EURES)

> Europejski portal dla pracowników
i pracodawców

eures.europa.eu/index_pl



Wskazówka: Szukając specjalistów biznesowych można też skorzystać z prywatnych portali z ofertami pracy z Polski i Niemiec.

A9 NAUKA JĘZYKÓW OBCYCH



Centrum Kompetencji i Koordynacji Języka Polskiego (KoKoPol)

kokopol.eu

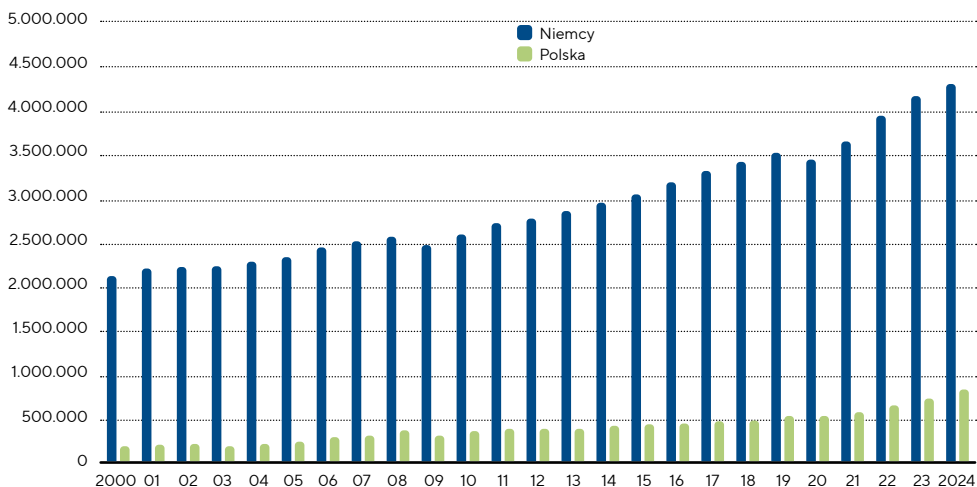


KoKoPol

A10 DANE LICZBOWE I STATYSTYCZNE

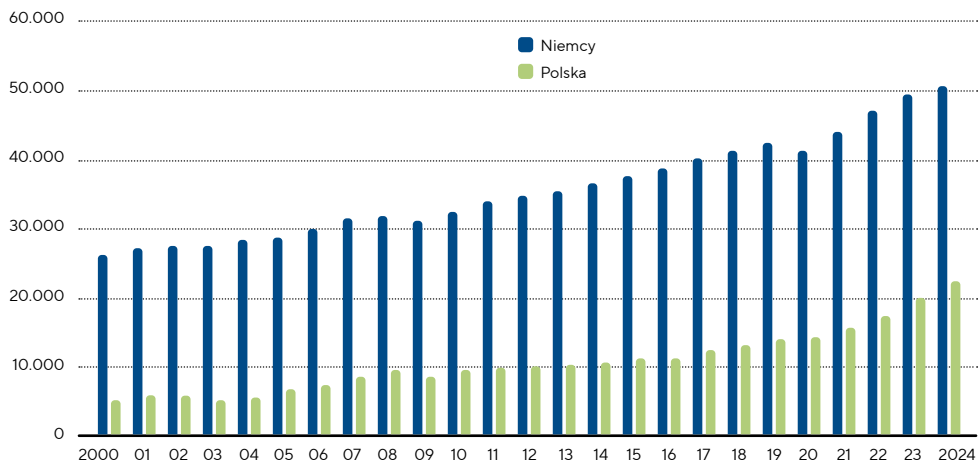


Rozwój PKB w Polsce i w Niemczech, ceny podano w mln euro



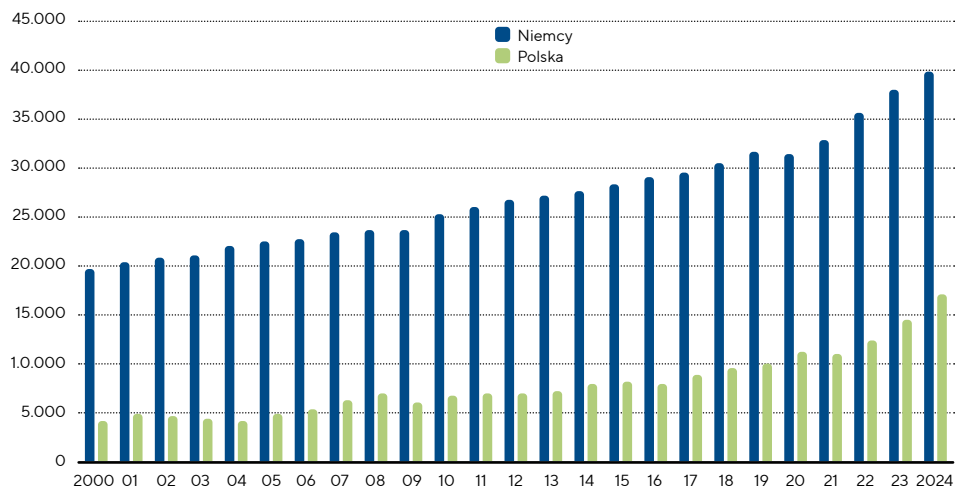
Źródło: eurostat

Rozwój PKB w Polsce i w Niemczech, ceny podano w euro



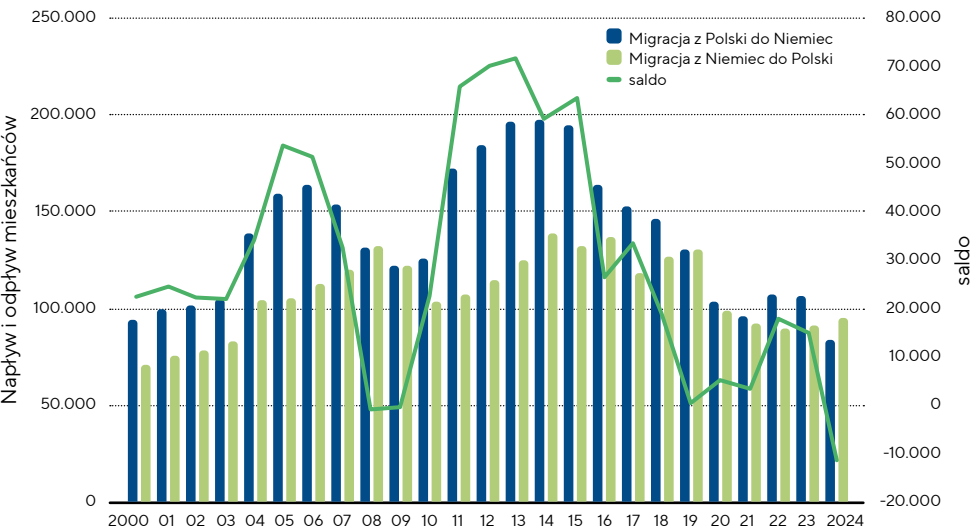
Źródło: eurostat

Roczne dochody netto (osoby niebędące w związku, bezdzietne i otrzymujące 100 % średniego wynagrodzenia)



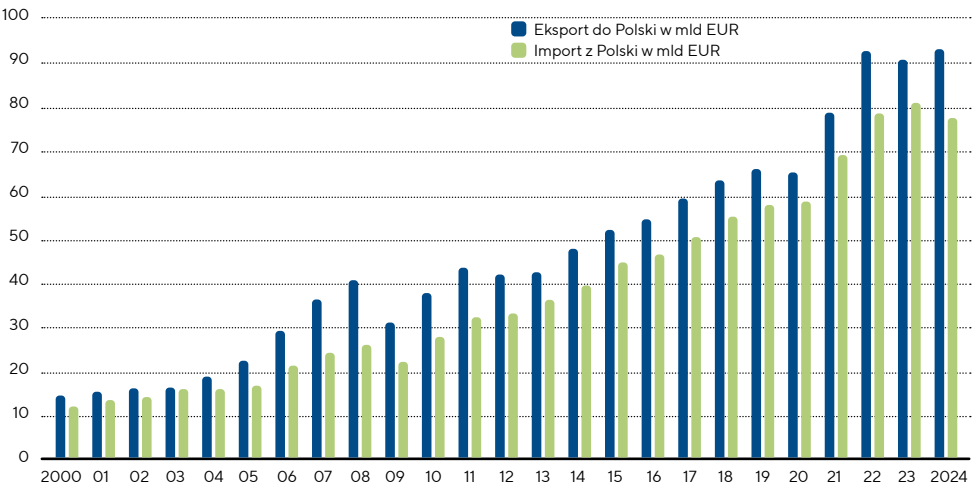
Źródło: eurostat

Migracja między Niemcami a Polską



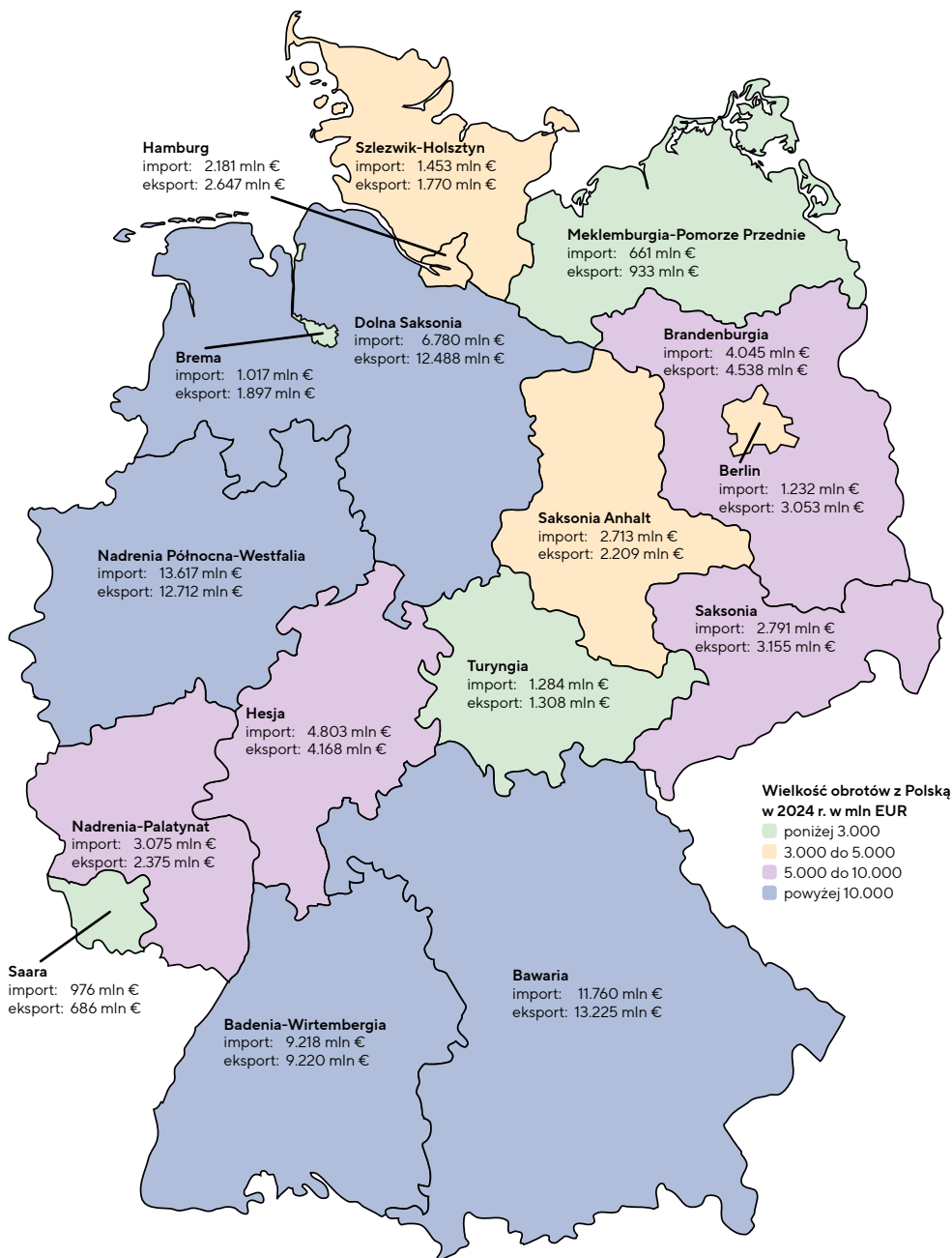
Źródło: Federalny Urząd Statystyczny

Wymiana handlowa Niemiec z Polską w latach 2000–2024



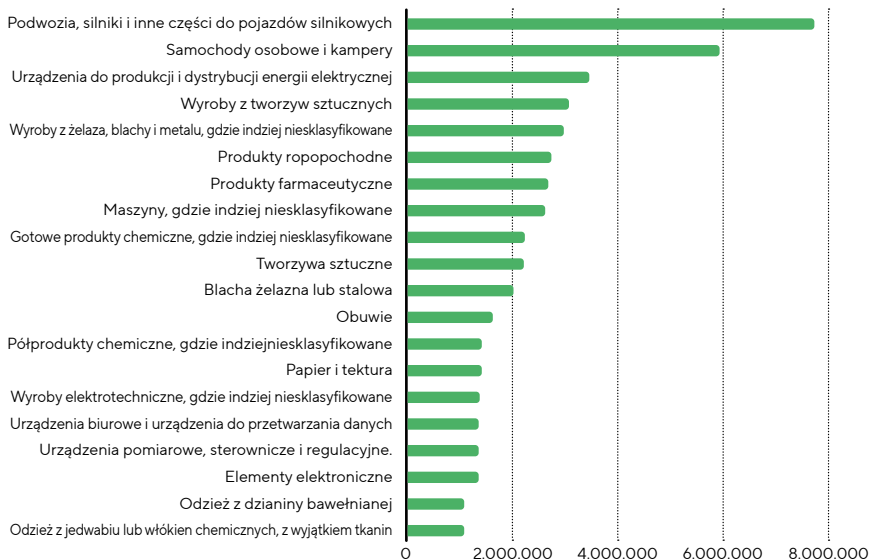
Źródło: Federalny Urząd Statystyczny

Wymiana handlowa poszczególnych krajów związkowych z Polską w 2024 r.



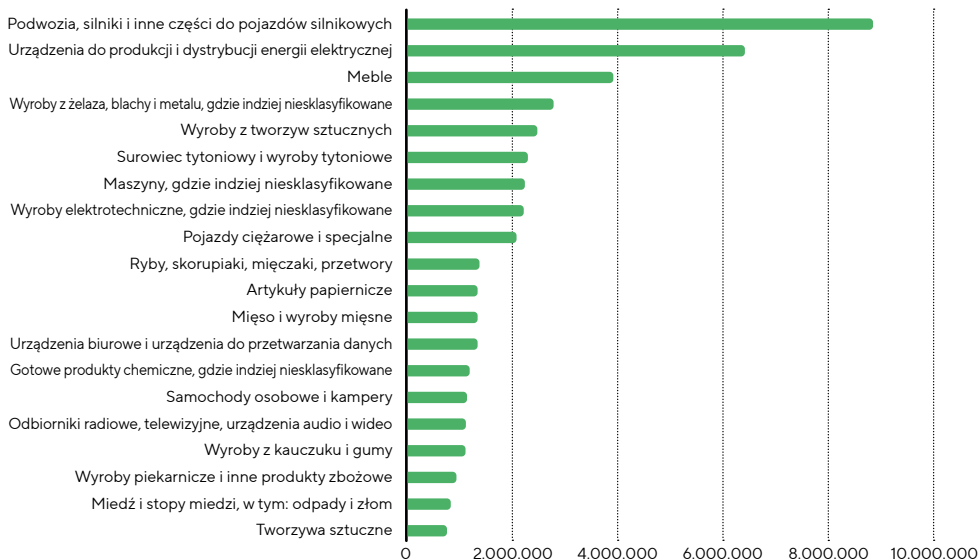
Źródło: Federalny Urząd Statystyczny, dane własne IHK Dresden, referat ds. rozwoju lokalizacji

Eksport z Niemiec do Polski TOP20 (w 2024 r.) w 1.000 EUR



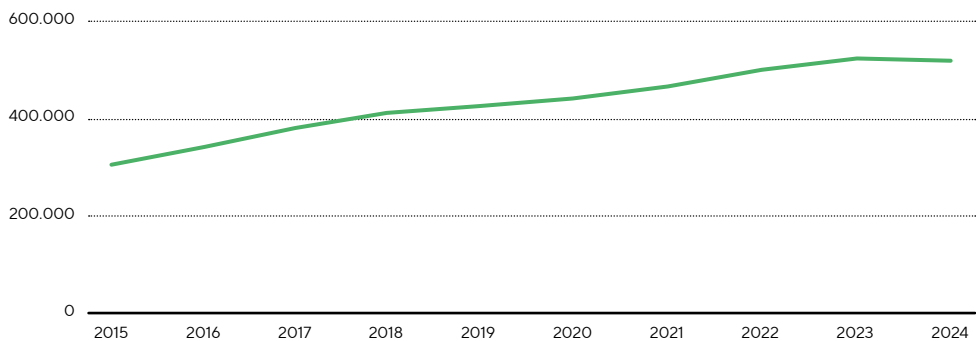
Źródło: Federalny Urząd Statystyczny

Import z Polski do Niemiec TOP20 (w 2024 r.) w 1.000 EUR



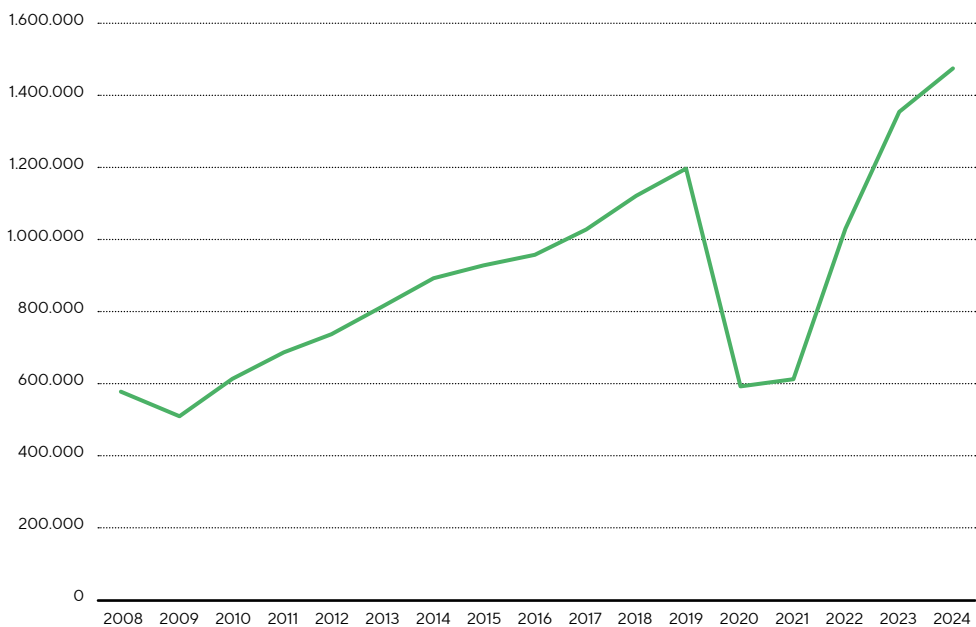
Źródło: Federalny Urząd Statystyczny

Osoby zatrudnione w Niemczech podlegające ubezpieczeniu społecznemu, posiadające obywatelstwo polskie



Źródło: Federalny Urząd Pracy, osoby zatrudnione w podziale na obywatelstwo (dane na kwartał)

Turystyka: liczba turystów z Polski przybywających do Niemiec



Źródło: Federalny Urząd Statystyczny

Autorzy



obraz: ChatGPT | edycja: IHK Dresden

Razem budują mosty: Agata-Reichel Tomczak, Manuel Schubinski i dr Erik Malchow (od lewej)

Manuel Schubinski w swojej pracy łączy fachową wiedzę z osobistą pasją do współpracy polsko-niemieckiej. Po ukończeniu studiów ekonomicznych i tłumaczeniowych na uniwersytecie w Zittau/Görlitz, przez wiele lat pracował jako tłumacz przysięgły, a także jako nauczyciel języka w polskich i niemieckich firmach. Obecnie jako referent ds. współpracy gospodarczej między Saksonią a Polską w IHK w Dreźnie towarzyszy firmom z obu krajów w procesie wchodzenia na rynek, nawiązywaniu kontaktów biznesowych, a także organizuje wydarzenia transgraniczne.

Dzięki osobistej więzi z Polską – małżeństwu, trójce dwujęzycznych dzieci i niezliczonym pobytom w różnych zakątkach kraju, nie tylko biegle mówi po polsku, ale też świetnie rozumie polską kulturę i mentalność. Jako pomysłodawca i główny autor niniejszego przewodnika pragnie oddać w ręce przedsiębiorców to praktyczne narzędzie, które posłuży im do budowania własnych mostów ponad granicami i trwałych międzynarodowych relacji.

Agata Reichel-Tomczak jest ekspertką ds. polsko-niemieckich relacji gospodarczych oraz CEO w firmie DREBERIS GmbH z siedzibą w Dreźnie i we Wrocławiu. Urodzona w Gliwicach (gdzie rozpoczęła się II wojna światowa) od lat stara się budować mosty porozumienia między Polską a Niemcami, zarówno w życiu zawodowym, jak i prywatnym. Na co dzień zajmuje się tematami wchodzenia na nowe rynki, komunikacją międzykulturową, analizą rynku oraz rozwijaniem sprzedaży na arenie międzynarodowej.

Prawie od 20 lat mieszka w Niemczech, aktywnie działa społecznie, m.in. jako członkini komisji ds. handlu zagranicznego przy IHK w Dreźnie oraz występuje jako prelegentka na wykładach gościnnych dla studentów ekonomii. Jej motto: „Dołącz do grona ambasadorów stosunków polsko-niemieckich!”

Dr Erik Malchow jest kulturoznawcą, trenerem i autorem, specjalizującym się w języku, komunikacji międzykulturowej i transferze wiedzy między Polską a Niemcami. Kierując berlińskim oddziałem Centrum Kompetencji i Koordynacji Języka Polskiego (KoKoPol) realizuje nowatorskie projekty, mające na celu promocję polskiej kultury i języka w Niemczech, a zarazem rozwój współpracy międzykulturowej we wszystkich dziedzinach życia społecznego.

Od 2012 r. mieszka w Polsce, poślubił Polkę i ma dwie dwujęzyczne córki. Z pasją angażuje się w projekty promujące praktyczną stronę kompetencji międzykulturowych, wykłada gościnnie na uczelniach i dzieli się wiedzą podczas konferencji. Jego punktem wyjścia jest łączenie życiowego doświadczenia, refleksji i głębokiego szacunku. Wierzy bowiem, że prawdziwe porozumienie zaczyna się tam, gdzie króluje otwartość, wzajemny szacunek i uważne słuchanie drugiej strony.

Wydawca:
Izba Przemysłowo-Handlowa Drezno (IHK
Dresden)
Oddział Görlitz
Jakobstr. 14
02826 Görlitz
Niemcy

☎ +49 351 2802-910
@ service.goerlitz@dresden.ihk.de
📍 ihk.de/dresden/goerlitz

Osoba do kontaktu:
Manuel Schubinski
Saksońsko-Polska Kooperacja Gospodarcza
☎ +49 351 2802-913
@ schubinski.manuel@dresden.ihk.de

Zdjęcia z okładki: stock.adobe.com – Almahyra |
KI; JEGAS RA; lukszczepanski; mavoimages;
Porawit | KI; Pungkas; REDPIXEL; sdecoret;
Sina Ettmer; Song_about_summer; Valerie M/
peopleimages.com | Manuel Schubinski

Wydanie z września 2025 r.

Tłumaczenie: Ewa Wojtasik

Zapisz się do naszego newslettera:
✉ ihk.de/dresden/newsletter

Śledź nas na:    



Drezno
Oddział Görlitz



SACHSEN



Projekt jest
współfinansowany ze
środków podatkowych
na podstawie budżetu
uchwalonego przez
Saksoński Landtag

