



# **Personalwirtschaftliche Rahmenbedingungen und Strategien bei der Marktbearbeitung in Transformationsländern am Beispiel Polens**

Thomas Otte

---

European University Viadrina Frankfurt (Oder)  
Department of Business Administration and Economics  
Discussion Paper No. 234  
2005  
ISSN 1860 0921

---

## **Personalwirtschaftliche Rahmenbedingungen und Strategien bei der Marktbearbeitung in Transformationsländern am Beispiel Polens**

### **1. Einleitung**

Eine erfolgreiche internationale Marktbearbeitung setzt jeweils auch eine entsprechende Anpassung der betrieblichen Personalpolitik an die Gegebenheiten in den einzelnen Gastländern voraus. Aufgrund der historisch bedingten Besonderheiten gilt dies in besonderem Maße für die Transformationsländer Mittel- und Osteuropas, denn die Rolle der Humanressourcen in einer zentral gesteuerten Planwirtschaft unterscheidet sich stark von der in einer dezentral organisierten Marktwirtschaft. Die jeweiligen Umweltbedingungen, an die sich erfolgreiches Personalmanagement zur Erzielung eines „Strategic Fit“ anzupassen hat, divergieren grundlegend im Hinblick auf die gesetzlichen Vorgaben, die Einstellungen der Arbeitnehmer und das allgemeine gesellschaftliche Klima.

Der vorliegende Beitrag untersucht die Problematik des Personalmanagements in Transformationsländern anhand ausgewählter Themenbereiche am Beispiel Polens als einem der größten und wirtschaftlich bedeutendsten Länder der Region Mittel- und Osteuropa. Zunächst wird auf Fragen der Entgeltgestaltung eingegangen. Dabei werden schwerpunktmäßig einzelbetriebliche Gestaltungsbereiche (Arbeitsbewertung, leistungsabhängige Entgeltgestaltung) behandelt, ergänzend wird jedoch auch auf Aspekte der kollektiven Entgeltaushandlung eingegangen. Außerdem findet der Bereich der gesetzlich vorgegebenen Sozialleistungen Berücksichtigung, da dieser einen wichtigen Aspekt der personalwirtschaftlichen Rahmenbedingungen darstellt. Der zweite Teil des Beitrags widmet sich Fragen des Personaleinsatzes und der Personalentwicklung. Es wird diskutiert, welche Vor- und Nachteile die Entsendung von Stammhausmitarbeitern im Vergleich zur Beschäftigung lokaler Führungskräfte hat, und es wird auf spezifische Bedarfe der Personalentwicklung in polnischen Unternehmungen eingegangen.

### **2. Entgeltgestaltung**

#### **2.1 Allgemeines Entgeltniveau und Lohndifferenzierung**

Im polnischen Arbeitsmarkt spielt der geographische Faktor eine bedeutende Rolle. Das Durchschnittsgehalt für eine gegebene Position schwankt in ein und derselben Branche häufig erheblich in Abhängigkeit vom Standort der Unternehmung. Die höchsten Gehälter werden in der Region Warschau gezahlt, wo das durchschnittliche Entgelt mitunter 100 Prozent über dem in anderen Regionen liegt. Hier macht sich auch die Tatsache bemerkbar, dass die meisten großen in- und ausländischen Unternehmungen ihre Hauptniederlassung in Warschau haben (vgl. FAZ-Institut 1997, 25). An zweiter Stelle liegt Schlesien. Neben dem regionalen Faktor ist die Branchenzugehörigkeit einer Unternehmung eine wichtige Determinante der durchschnittlich gezahlten Gehälter. Besonders gut verdienen die Mitarbeiter von Betrieben in den Bereichen Bergbau, Energie- und Wasserversorgung sowie im Finanzsektor. Im Gesundheitswesen, im Bereich der Sozialarbeit und im

Fischereiwesen liegt das Entgeltniveau hingegen deutlich unter dem Durchschnitt. Die Eigentumsform spielt ebenfalls eine wichtige Rolle für die Differenzierung des Entgeltlevels. Die staatlichen Unternehmungen zahlen im Durchschnitt die höchsten Gehälter, während das Gehaltsniveau in den Privatunternehmungen mit polnischen Eigentümern am niedrigsten ist. Eine Mittelposition nehmen Unternehmungen in ausländischem Besitz an. Die Entgeltrelationen zwischen den verschiedenen hierarchischen Ebenen haben sich in Polen relativ schnell an die westlichen, marktwirtschaftlichen Gepflogenheiten angepasst. Zu Zeiten der Planwirtschaft herrschte nur eine geringe Entgeltdifferenzierung (vgl. Robinson/Tomczak-Stepien 2000, 148). Führungskräfte wurden sogar mitunter schlechter bezahlt als reine Fachkräfte (vgl. Blazejewski u. a. 2003, 126). Inzwischen liegt das Gehaltsniveau für Manager erheblich über dem für reine Spezialistenpositionen, welche wiederum erheblich besser bezahlt sind als Tätigkeiten, die keine oder nur wenig Ausbildung und Erfahrung erfordern. Gleichzeitig werden die Verdienstmöglichkeiten der Fach- und Führungskräfte stark von regionalen Faktoren beeinflusst (vgl. FAZ-Institut 1997, 25). Die Gehälter für die entsprechenden Positionen erreichen im Großraum Warschau leicht 200 Prozent des Niveaus in den weniger zentral gelegenen Regionen des Landes. In anderen Großstädten verdienen Fach- und Führungskräfte immerhin noch 50 Prozent mehr als ihre Kollegen in kleineren Städten und den ländlichen Gebieten. Insbesondere der Wettbewerb um hochtalentierete Nachwuchsführungskräfte ist in Polen sehr intensiv, wobei die Entgeltgestaltung eine entscheidende Rolle spielt. Die Mitarbeiter in diesem Segment sind im Allgemeinen extrem mobil und ohne weiteres bereit, auch für geringere Gehaltsverbesserungen eine Position in einer anderen Region anzunehmen (vgl. Blazejewski u. a. 2003, 126).

Im Vergleich zu den westeuropäischen Arbeitsmärkten ist das polnische Gehaltsniveau nach wie vor recht niedrig. So betrug beispielsweise der durchschnittliche Bruttolohn im herstellenden Gewerbe im Jahr 2002 etwas mehr als 2000 PLN (ca. 450 Euro; vgl. GUS 2002, 51ff.). Polnische Fach- und Führungskräfte der mittleren Hierarchieebene verdienen zwischen 25 und 30 Prozent des Gehalts ihrer westeuropäischen Kollegen. Im Bereich der ungelerten Arbeitskräfte ist das Lohnniveau noch erheblich niedriger. Besonders spürbar wird das Einkommensgefälle an der deutschen Ostgrenze, wo der mittelosteuropäische Arbeitsmarkt unmittelbar dem eines Hochlohnlandes gegenübersteht. Ein wirklicher Vergleich der Lohnkosten ist allerdings etwas schwierig, da dann auch Produktivitätsdifferenzen zu berücksichtigen sind, was nicht immer ganz unproblematisch ist. Am weitesten hat sich das polnische Gehaltsniveau bislang im Bereich der obersten Leitungsebene (Geschäftsführer, Vorstände) an die westlichen Verhältnisse angeglichen. Hier wird inzwischen in etwa das Niveau von Ländern wie Portugal erreicht, was etwa 50 Prozent dessen entspricht, was Führungskräfte in den an Polen angrenzenden Hochlohnländern an Einkommen erwarten können.

## **2.2 Ausgestaltung des betrieblichen Entgeltsystems**

In Polen tätige Unternehmungen sehen sich vor der Aufgabe, in ihren polnischen Niederlassungen ein angemessenes betriebliches Entgeltsystem zu entwickeln. Dabei müssen sie zum einen die Vorgaben des externen Arbeitsmarktes sowie des Gesetzgebers berücksichtigen, zum anderen verfügen sie jedoch auch über erhebliche Spielräume bei der Entwicklung eines unternehmungsspezifischen Gehaltsgefüges. Insbesondere geht es hierbei um die Bestimmung der relativen

Höhe des Grundgehalts im Rahmen der Arbeitsbewertung, um die Ausgestaltung leistungsabhängiger Entgeltkomponenten sowie um die Handhabung gesetzlicher Sozialabgaben und das betriebliche Angebot an freiwilligen Sozialleistungen.

### **2.2.1 Bestimmung des Grundgehalts: Arbeitsbewertung**

Obwohl im planwirtschaftlichen System die Differenzierung des für unterschiedliche Tätigkeiten bzw. Stellen gezahlten Entgelts nicht sehr ausgeprägt war, gibt es in Polen durchaus eine eigene, bereits länger zurückreichende Tradition der Arbeitsbewertung. Die gebräuchlichsten Methoden gehören sogar der aufwendigsten und anspruchsvollsten Art, der analytischen Arbeitsbewertung, an. Eine empirische Untersuchung zur Entgeltgestaltung im Jahr 2001 ergab, dass in den polnischen Unternehmungen nach wie vor die Methode UMEWAP (Uniwersalna Metoda Wartosciowania Pracy, „Universelle Methode der Arbeitsbewertung“) am meisten in der Arbeitsbewertung eingesetzt wird (vgl. Rostkowski 2001, 12). 48 Prozent der befragten Unternehmungen gaben an, diese Methode zu verwenden. UMEWAP wurde bereits in den 80er Jahren vom polnischen Arbeitsministerium entwickelt, wobei sich die Autoren im Wesentlichen am Genfer Schema der Arbeitsbewertung orientierten (vgl. Jacukowicz 1995, 33). Mit UMEWAP-95 wurde Mitte der 90er Jahre eine an die veränderten wirtschaftlichen Erfordernisse angepasste Version entwickelt. Die bei der Bewertung der Arbeitsplätze berücksichtigten Anforderungsdimensionen sind Arbeitskompliziertheit, Verantwortung, Belastung und Arbeitsbedingungen (vgl. Kopertynska 1996, 63). Jede dieser Dimensionen wird weiter unterteilt (z. B. Arbeitskompliziertheit in Fachausbildung, Facherfahrung, geistige Beanspruchung, Geschicklichkeit und Mitarbeit) und für jedes Teilmerkmal ist dann eine maximal zu vergebende Punktzahl vorgesehen (vgl. Jacukowicz 1995, 13). Auf diese Weise ergibt sich ein vollständiges Bewertungsschema für jede im Betrieb vorkommende Stelle. In der Praxis passen die polnischen Unternehmungen häufig den Anforderungskatalog an ihre spezifischen Bedürfnisse an oder nehmen Veränderungen bei der Verteilung der Punktzahlen vor. Diese Vorgehensweise wird von Fachleuten allerdings als problematisch angesehen. Die Modifikationen werden häufig von mit der Methodik der Arbeitsbewertung nicht vertrauten Mitarbeitern vorgenommen und die Methode verliert auf diese Weise in den Augen der Inhaber der bewerteten Stellen an Glaubwürdigkeit. Problematisch ist weiterhin die mangelnde laufende Anpassung der Arbeitsbewertung an die in der Praxis häufig vorkommende Veränderung der mit den einzelnen Stellen verbundenen Arbeitsinhalte. In vielen Unternehmungen wurde die Methode bereits vor 1989 eingeführt und die Arbeitsplätze wurden entsprechend bewertet, die resultierenden Ergebnisse wurden jedoch in der Folgezeit nicht mehr aktualisiert (vgl. Rostkowski 2001).

Zum Teil aufgrund der problematischen Erfahrungen mit UMEWAP wurde mit AWP (Ankietowe Wartosciowanie Pracy, „Fragebogengestützte Arbeitsbewertung“) eine neue, spezifisch polnische Methode der Arbeitsbewertung entwickelt. Die Arbeitsbewertung ist hier insofern erleichtert, als keine separate Stellenbeschreibung mehr erforderlich ist. Vielmehr ist für jede Stelle jeweils ein Fragebogen auszufüllen und anhand der gewählten Optionen kann unmittelbar der zugehörige Arbeitswert errechnet werden. In der neuesten Version AWP-2b berücksichtigt die Methode insgesamt 15 analytische Dimensionen (Oleksyn 2001, 6). Inzwischen ist auch eine computergestützte Version erhältlich, so dass die Methode in der Praxis noch leichter

zu handhaben ist. Trotzdem wird sie im Vergleich zu UMEWAP bislang noch von relativ wenigen Unternehmen eingesetzt (vgl. Rostkowski 2001, 12).

Von besonderer Relevanz für polnische Niederlassungen internationaler Konzerne sind Arbeitsbewertungssysteme weltweit tätiger Unternehmensberatungen. Die analytischen Methoden von Mercer und Hay spielen in Polen allem Anschein nach die wichtigste Rolle (vgl. Rostkowski 2001). Das Hay-System wird bereits von mehr als 200 vorrangig internationalen Unternehmungen in Polen verwendet, und auch die Mercer-Methode findet zunehmende Verbreitung. Beide Instrumente gehen analytisch vor und sind gleichzeitig so konstruiert, dass sie eine Einordnung der jeweiligen Stelle in die externen Arbeitsmarktgegebenheiten ermöglichen. Die Merkmalskategorien der Hay-Methode sind Wissen, Problemlösen, Verantwortlichkeit und Arbeitsbedingungen, die der Mercer-Methode Verantwortung und Komplexität der Tätigkeit, wobei jede Kategorie noch eine Ebene tiefer untergliedert wird. Auf der Grundlage einer detaillierten Tätigkeitsbeschreibung wird die betreffende Stelle für jede Kategorie mit einem Punktwert bewertet. Der Gesamtwert der Stelle stellt dann eine Ausgangsbasis für die entgeltbezogene Positionierung der Unternehmung am Arbeitsmarkt dar. Die durchführenden Unternehmungsberatungen unterhalten ein laufendes Panel mit den Entgeltdaten einer Stichprobe von Unternehmungen; dies ermöglicht einen recht verlässlichen Eindruck von dem allgemeinen marktüblichen Entgeltniveau für eine Stelle mit einem bestimmten Anforderungsniveau. Die teilnehmende Unternehmung kann dann entscheiden, wie sie sich im Arbeitsmarkt positionieren will, d. h. ob sie für eine gegebene Stellenkategorie Gehälter über oder unter dem vom Markt vorgegebenen Niveau bezahlen möchte. Denkbar ist es beispielsweise, dass sich eine Unternehmung entschließt, für alle Fach- und Führungspositionen ein Gehaltsniveau im 75. Perzentil anzustreben, d. h. soviel zu bezahlen, dass die Mitarbeiter mehr oder genauso viel verdienen wie 75 Prozent der im Arbeitsmarkt vorhandenen Arbeitnehmer auf vergleichbaren Stellen. Auf diese Weise entsteht eine unmittelbare Verbindung zwischen der unternehmensinternen Arbeitsbewertung und den Entgeltverhältnissen im externen Arbeitsmarkt.

Eine Reihe von polnischen Unternehmungen verwendet nicht-analytische Methoden der Arbeitsbewertung. Die Untersuchung von Rostkowski (2001) ergab einen entsprechenden Anteil von 30 Prozent. Bei einer solchen „summarischen“ Vorgehensweise werden die verschiedenen betrieblichen Stellen in vorab gebildete Gehalts- bzw. Lohngruppen eingeordnet. Diese Gruppen sind durch verbale Beschreibungen definiert und jede Stelle wird derjenigen Kategorie zugeordnet, der sie von den Anforderungen her am meisten entspricht. Alle Stellen einer Gehaltsgruppe erhalten denselben Arbeitswert. Diese Vorgehensweise ist in kleineren Unternehmungen verbreitet, während größere Firmen häufiger die analytische Arbeitsbewertung praktizieren (vgl. Oleksyn 2001, 2).

## **2.2.2 Leistungsbezogene Entgeltgestaltung**

Neben dem im Rahmen der Arbeitsbewertung festgelegten Grundgehalt ist die leistungsabhängige Entlohnung ein zunehmend wichtiger Entgeltbestandteil. Formal gesehen gab es bereits in den Betrieben des planwirtschaftlichen Systems leistungsbezogene Entgeltelemente. Es gab entsprechende staatliche Vorgaben, die dann Mitte der 80er Jahre aufgehoben wurden, sodass die einzelnen Arbeitgeber weitgehende Freiheiten in diesem Bereich erhielten. Die neu gewonnenen Spielräume wurden von den Betrieben allerdings zunächst kaum genutzt. Vielmehr

wurden meistens einfach die bisherigen Gewohnheiten beibehalten. Diese bestanden darin, dass zwar Leistungszulagen gezahlt wurden, diese jedoch nicht wirklich von Verhalten und Erfolg des einzelnen Mitarbeiters abhingen, sondern praktisch automatisch gezahlt wurden. Nur im Fall einer ausgesprochen schlechten Arbeitsleistung wurde eine Nichtzahlung in Betracht bezogen (vgl. Jacukowicz 1997, 97).

Bis Anfang der 90er Jahre nutzten nur relativ wenige polnische Unternehmungen die leistungsbezogene Entgeltgestaltung als eine Möglichkeit, ihre Mitarbeiter zu besseren Arbeitsleistungen zu motivieren. In den letzten Jahren gibt es jedoch ein wachsendes Interesse, dieses personalwirtschaftliche Instrument aktiv einzusetzen und moderne Systeme der Leistungsbeurteilung und leistungsabhängigen Bezahlung einzuführen. Viele Betriebe haben entweder bereits ein System der Leistungsbewertung eingeführt oder planen, dies zu tun (vgl. Rostkowski 2001).

Naturgemäß ist die leistungsbezogene Entgeltgestaltung im Fach- und Führungskräftebereich von besonderer Bedeutung. Genaue Angaben über die Bedeutung des Leistungsentgelts für die Bezahlung polnischer Führungskräfte liegen bislang nur in begrenztem Umfang vor, es gibt jedoch Angaben, die sich auf den gesamten mittelosteuropäischen Raum beziehen und als Orientierungspunkt dienen können. Nach Schätzungen der auf Personalmanagement spezialisierten international tätigen Beratungsgesellschaft Watson Wyatt erhalten 80 Prozent aller Geschäftsführer sowie 70 Prozent der Mittelmanager und 50 Prozent der höheren Fachkräfte leistungsabhängige Bonuszahlungen (vgl. Watson Wyatt 1999). Kurzfristige wie langfristige Leistungsanreize werden in zunehmendem Maße gezahlt und der Anteil der leistungsabhängigen Elemente am gesamten Entgelt ist inzwischen mit den Verhältnissen in Westeuropa vergleichbar. In manchen Niederlassungen westlicher Firmen ist der leistungsbezogene Entgeltbestandteil mittlerweile sogar höher als im betreffenden Stammland. Die jeweiligen Zahlungen hängen dabei einerseits von der individuellen Leistung des Mitarbeiters und andererseits vom Abschneiden der Unternehmung ab. Für die in Polen ansässigen Firmen wird der Anteil der leistungsabhängigen Entlohnung am Gesamteinkommen des höheren Managements auf 15 Prozent und für das untere Management auf 10 Prozent geschätzt (vgl. FAZ-Institut 1997, 25). Für das Top-Management wird sogar von einem Anteil von 27 Prozent ausgegangen (vgl. Watson Wyatt 1999).

Eine weitere Verbreitung der leistungsabhängigen Entlohnung wird in Polen wie in den anderen osteuropäischen Ländern u. a. noch durch die Einstellung der Mitarbeiter behindert. Insbesondere Arbeitskräfte mit weniger qualifizierten Tätigkeiten betrachten nach wie vor das Grundgehalt als alles entscheidenden Entgeltbestandteil (vgl. Swabey/Warren 2002, 2). Historisch gesehen haben viele der heute aktiven Arbeitnehmer die Erfahrung gemacht, dass der unmittelbar gezahlte Lohn mehr wert war als Versprechungen für die Zukunft. Die Erfahrungen mit hohen Inflationsraten in der jüngeren Vergangenheit lassen es den Arbeitnehmern empfehlenswert erscheinen, sich auf die direkt verfügbaren monetären Anreize zu konzentrieren. Bei der Durchführung der Leistungsbewertung gibt es ebenfalls noch gewisse Probleme. Insbesondere moderne Methoden der Leistungserfassung finden bislang jedoch noch wenig Akzeptanz. In diesem Bereich scheint es wesentliche historische bzw. kulturell bedingte Vorbehalte zu geben, beispielsweise wenn es darum geht, dass Mitarbeiter ihre Ziele selbst setzen oder mit ihren Vorgesetzten eine offene Diskussion über leistungsbezogene Themen führen sollen. Teilweise wird

auch kritisiert, dass die lokalen Führungskräfte die Leistung der Mitarbeiter nicht ausreichend systematisch und objektiv bewerten.

### **2.2.3 Sozialabgaben**

Im Bereich der Sozialleistungen ist der Handlungsspielraum der in Polen tätigen Unternehmungen durch die weitgehenden staatlichen Vorgaben vergleichsweise stark eingeschränkt. Die wichtigsten Abgaben sind die Zahlungen an das staatliche Rentensystem (etwa 20 Prozent des Bruttogehalts), die Unfallversicherung (2 Prozent), die Berufsunfähigkeitsversicherung (13 Prozent) und die Krankengeldversicherung (3 Prozent) sowie die Beiträge zur Arbeitslosenversicherung (ca. 3 Prozent) und zur Krankenversicherung (ca. 8 Prozent) (vgl. ZUS 2000). Dabei sind die Rentenbeiträge und die Beiträge zur Unfall- und Berufsunfähigkeitsversicherung jeweils zur Hälfte von Arbeitgeber und Arbeitnehmer zu tragen. Die Krankengeld- und die Krankenversicherung werden allein von den Arbeitnehmern getragen, während die Arbeitgeber in voller Höhe die Beiträge zur Unfallversicherung und zur Arbeitslosenversicherung übernehmen. In der Praxis ist die Berechnung der einzelnen Komponenten erheblich komplizierter, da die Beiträge einer gewissen Einkommensprogression folgen. Zusätzlich hat jeder Arbeitgeber in Abhängigkeit von der Belegschaftsgröße bzw. der betrieblichen Lohnsumme Beiträge an den staatlichen Sozialfonds und an den Fonds zur Behindertenrehabilitation abzuführen (vgl. Milewicz 2001). In der Summe führen die staatlicherseits vorgegebenen Abgaben dazu, dass das Nettogehalt eines durchschnittlichen Arbeitnehmers noch vor Berücksichtigung steuerlicher Aspekte lediglich knapp 60 Prozent des Bruttogehaltes ausmacht. Anders ausgedrückt muss ein Arbeitgeber über 1700 Zloty aufwenden, damit ein Mitarbeiter über ein Nettoeinkommen von 1000 Zloty verfügen kann.

### **2.2.4 Freiwillige betriebliche Sozialleistungen**

Angesichts der nach wie vor vorhandenen Probleme im polnischen Sozialsystem, insbesondere im staatlichen Gesundheitswesen und in der gesetzlichen Altersversorgung, gewähren viele polnische Unternehmungen ihren Mitarbeitern im Rahmen der Entgeltgestaltung freiwillige Sozialleistungen. Einerseits ist dies angesichts der bereits hohen Sozialabgaben eine weitere Belastung für die Betriebe, andererseits werden Aktivitäten in diesem Bereich insbesondere von den besonders qualifizierten Mitarbeitern inzwischen ausdrücklich erwartet.

Besonders verbreitet sind Leistungen in der Gesundheitsvorsorge. Über 50 Prozent der Unternehmungen bieten ihren Mitarbeitern eine zusätzliche Absicherung in diesem Bereich (vgl. Watson Wyatt 1999). Zwar richten sich die umfassenderen Vorsorgeleistungen primär an höhere Führungskräfte, häufig werden jedoch auch die übrigen Mitarbeiter in gewissem Umfang berücksichtigt. Weniger stark entwickelt ist in Polen bislang die betriebliche Altersversorgung. Lediglich etwa 8 Prozent der Unternehmungen sind in diesem Bereich aktiv. Angesichts der sich abzeichnenden Probleme in der staatlichen Rentenversorgung und der steigenden Bedeutung der Personalbindung für die Betriebe ist hier allerdings eine ansteigende Tendenz zu verzeichnen. Weitere wichtige betriebliche Sozialleistungen sind Berufsunfähigkeits- und Lebensversicherungen. In diesen Bereichen engagieren sich jeweils etwa 60 Prozent der polnischen Unternehmungen (vgl. Watson Wyatt 1999).

Handlungsbedarf wird in diesem Bereich u. a. noch insofern gesehen, als die Mitarbeiter die zusätzlichen betrieblichen Leistungen häufig nicht als solche wahrnehmen, sondern vielmehr als eine Selbstverständlichkeit ansehen. Vielfach sind sie auch einfach nicht in der Lage, den realen Wert in voller Höhe zu würdigen (vgl. Swabey/Warren 2002, 3). Einige Arbeitgeber versuchen hier gegenzusteuern, indem sie für jeden Mitarbeiter spezifische Aufstellungen mit den betreffenden Entgeltelementen erstellen, aus denen diese ersehen können, welche Zusatzleistungen (z. B. Krankenversicherung, Altersvorsorge) sie im einzelnen erhalten und welcher konkrete „Geldwert“ jeweils damit verbunden ist. Es ist auch ein wachsendes Interesse an Entgeltsystemen zu verzeichnen, die den Beschäftigten mehr Flexibilität bei der individuellen Ausgestaltung des eigenen Entgeltpakets geben (sog. Cafeteria-Systeme).

### **2.3 Kollektive Aspekte der Entgeltgestaltung**

In der personalwirtschaftlichen Praxis sind bei der Festlegung des Arbeitsentgelts stets auch kollektive Aspekte in mehr oder weniger großem Umfang zu berücksichtigen. Entsprechende Faktoren können auf betrieblicher, überbetrieblicher und gesamtstaatlicher Ebene gegeben sein.

In allen polnischen Betrieben mit mindestens fünf Mitarbeitern muss zwischen Arbeitgeber und Belegschaft eine Vergütungsordnung ausgehandelt werden (vgl. Iwulski/Sanetra 1996, 5). Darin sind Fragen der Arbeitsbewertung, der zu zahlenden Zulagen und der leistungsabhängigen Entlohnung zu regeln (vgl. Pesko 1995, 10). Die Vergütungsordnung wird zwischen dem Arbeitgeber und den im Betrieb aktiven Gewerkschaften abgeschlossen. Bei den Verhandlungen über Lohnerhöhungen ist entsprechend der gesetzlichen Bestimmungen insbesondere auf die wirtschaftliche Lage des Arbeitgebers Rücksicht zu nehmen. Der Arbeitgeber ist andererseits dazu verpflichtet, der Gewerkschaftsseite die betreffenden Informationen zugänglich zu machen. Die betrieblichen Tarifverträge müssen insbesondere die im polnischen Arbeitsgesetzbuch enthaltenen Mindestnormen erfüllen. Dies betrifft etwa die minimale Höhe von Zulagen für Nachtarbeit und Überstunden. Betriebliche Regelungen dürfen sich für einen Arbeitnehmer auch nicht ungünstiger auswirken als etwaige Bestimmungen in überbetrieblichen Tarifverträgen oder auf nationaler Ebene. Ein wichtiger Anwendungsbereich für diesen Grundsatz ist der jeweils anzuwendende Mindestlohn. Zunächst ist der auf der nationalen Ebene festgelegte Mindestlohn zu berücksichtigen. Auf überbetrieblicher Ebene kann ein höherer Mindestlohn ausgehandelt werden. Schließlich kommt es auf betrieblicher Ebene zur Aushandlung eines höheren oder zumindest gleich hohen Mindestlohns.

Ein Hindernis für eine reibungslose Entgeltaushandlung auf betrieblicher Ebene ist der in Polen relativ stark ausgeprägte Gewerkschaftspluralismus. Dies trifft insbesondere auf die Fälle zu, in denen Vertreter der konservativen Solidarnosc und der post-kommunistischen OPZZ aufeinander treffen. Beide Gewerkschaften können sich häufig nicht auf eine gemeinsame Position verständigen, was die Findung eines Konsenses zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite dann zusätzlich erschwert. Als unbefriedigend werden auch solche Situationen empfunden, in denen in einem Betrieb nur eine einzige Gewerkschaft tätig ist und diese nur einen kleinen Teil der Belegschaft repräsentiert. Die Gewerkschaftsvertreter versuchen dann möglicherweise, zu Lasten der Unternehmung und auf Kosten der übrigen Arbeitnehmer für die von ihnen vertretene Gruppe besonders günstige Bedingungen



auszuhandeln. In manchen Fällen stellen die Gewerkschaften auch noch keinen ausreichend kompetenten Verhandlungspartner dar. Manche Arbeitnehmervertreter versäumen es, sich die für die Verhandlungen erforderlichen Informationen zu beschaffen und bereiten sich auch sonst nicht ausreichend auf die Gespräche mit der Arbeitgeberseite vor.

Die überbetriebliche Ebene der Entgeltaushandlung ist in Polen vergleichsweise schwach ausgeprägt (vgl. Martin 2003, 71). Dies bedeutet, dass die einzelne Unternehmung zwar einerseits nur selten aufgrund branchen- oder berufsspezifischer Gruppentarifverträge in ihrem Handlungsspielraum eingeschränkt wird, andererseits aber auch wenig Orientierung und Entlastung von Transaktionskosten in diesem Bereich erhält. Stärker verbreitet sind überbetriebliche Tarifverträge lediglich in den staatlichen Sektoren der polnischen Wirtschaft. Zu erwähnen sind hier in erster Linie der Kohlebergbau, die Eisen- und Hüttenindustrie, die elektrotechnische und die Maschinenbauindustrie. Meist handelt es sich um regionale Branchentarifverträge, die aber nicht unbedingt auf alle Betriebe der betreffenden Branche und Region Anwendung finden, denn bei weitem nicht alle Arbeitgeber gehören auch der für die Aushandlung verantwortlichen Arbeitgeberorganisation an. Einerseits ist der geringe Organisationsgrad der Arbeitgeberschaft für die geringe Bedeutung überbetrieblicher Tarifverträge in Polen verantwortlich. Den traditionell starken Gewerkschaften stehen in Polen nur relativ schwach organisierte Arbeitgeber gegenüber (vgl. Geißler 2000, 3). In zahlreichen Branchen fehlen entsprechende Interessenvertretungen ganz und wenn sie vorhanden sind, zeigen sie häufig keinerlei Interesse an überbetrieblichen Vereinbarungen. Viele Unternehmungen wenden sich offen gegen den Abschluss überbetrieblicher Verträge und bevorzugen angesichts der wechselhaften wirtschaftlichen Rahmenbedingungen betriebsindividuelle Regelungen. Auf der betrieblichen Ebene ist es ihrer Meinung nach eher möglich, das Entgelt flexibel an die Erfordernisse und insbesondere an die finanziellen Möglichkeiten der Unternehmungen anzupassen. Andererseits sind auch die Gewerkschaften nur in begrenztem Umfang an betriebsübergreifenden Entgeltregelungen interessiert. Insbesondere die Gewerkschaft Solidarnosc bevorzugt nicht zuletzt aufgrund ihrer negativen Erfahrungen mit der überbetrieblichen Entgeltfestsetzung während des planwirtschaftlichen Systems betriebsindividuelle Lösungen. Die Ansiedlung der Entgeltaushandlung auf der betrieblichen Ebene gehörte zu den zentralen Zielen der Gewerkschaft beim Übergang Polens zur Marktwirtschaft. Die Dominanz der betrieblichen Verhandlungsebene und somit die dezentrale Lohnfindung ist allgemein akzeptiert und wird nicht in Frage gestellt (vgl. Geißler 2000, 3).

Aus der Sicht von in Polen tätigen Unternehmungen kommt schließlich auch der gesamtstaatlichen Ebene eine gewisse Bedeutung für die Entgeltgestaltung zu. Mit dem Beginn der marktwirtschaftlichen Reformen war es zunächst die Lohnzuwachssteuer Popiwiek, mit der den Betrieben von der nationalen Ebene her Vorgaben für ihre Lohnpolitik gemacht wurden. Die Steuer wurde 1988 eingeführt und sah eine progressive Besteuerung von Lohnerhöhungen vor, die über die staatlicherseits vorgegebene Norm hinausgingen (vgl. dazu im einzelnen Geißler 2000, 73ff.). Ziel war in erster Linie die Bekämpfung der damals in Polen sehr hohen Inflation. Unter anderem aufgrund der starken Kritik aus dem Lager der staatlichen Unternehmen wurde die Steuer 1994 abgeschafft. Die gesamtstaatliche Steuerung des Lohnanstiegs sollte von nun an durch die so genannte Dreiseitige Kommission aus Regierungsvertretern, Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden verantwortet

werden. Nach oben hin wird die Lohnentwicklung durch jährliche Vorgaben der Kommission in Form von maximalen Steigerungsraten begrenzt. Prinzipiell ist der jeweilige Index für alle Unternehmen verbindlich, bei Verstößen gibt es jedoch nur gegenüber den staatlichen Betrieben Sanktionsmöglichkeiten. Empirische Erhebungen ergaben, dass die Vorgaben in der Praxis insgesamt erheblich überschritten werden und sich weniger als ein Drittel der Unternehmungen bei der Entgeltgestaltung explizit an der Norm der Kommission orientieren (vgl. EIRO 2002). Nach unten hin wird der Spielraum für die Entgeltgestaltung durch den gesetzlichen Mindestlohn begrenzt. Dieser ist zwar nur für die staatlichen Unternehmen verbindlich, da die privaten Arbeitgeber ihren Mitarbeitern aber auf lange Sicht nicht wesentlich niedrigere Löhne zahlen können, stellt er doch einen wichtigen Referenzpunkt für die gesamte Wirtschaft dar. Insbesondere aufgrund politisch motivierter Differenzen innerhalb des Gewerkschaftslagers gelingt es der Kommission häufig nicht, einen Konsens bei Mindestlohn und Lohnobergrenzen zu erzielen. In diesen Fällen hat dann die Regierung das Recht, die entsprechenden Normen in eigener Regie festzulegen (zu den neueren Entwicklungen in der Arbeit der Dreiseitigen Kommission vgl. auch EIRO 2003a und EIRO 2003b)

### **3. Personaleinsatz und Personalentwicklung**

Einen weiteren wichtigen personalwirtschaftlichen Gestaltungsbereich aus Sicht von in Polen als Auslandsmarkt tätigen Unternehmungen stellt die Frage dar, auf welche Weise die im Land angesiedelten organisatorischen Einheiten personell geführt werden sollen. Es sind hier Fragen des internationalen Personaleinsatzes und der Personalentwicklung zu klären.

#### **3.1 Personaleinsatz**

Aus Sicht des internationalen Personalmanagements gibt es vier grundlegende strategische Grundhaltungen, an denen sich Unternehmungen bei der Bearbeitung von Auslandsmärkten orientieren können. Sie können sich ethnozentrisch, polyzentrisch, geozentrisch oder regiozentrisch verhalten (vgl. Heenan/Perlmutter 1979, 27ff.). Bei einer ethnozentrischen Strategie wird versucht, die Kultur des eigenen Landes auf die Organisationseinheit im Ausland zu übertragen und so eine homogene Gesamtkultur zu gewährleisten. Dazu werden Führungskräfte in das betreffende Land entsendet und die Personalentwicklung wird nach Vorbild des Stammlandes gestaltet. Bei einem polyzentrischen Vorgehen erhält die Auslandsgesellschaft die Möglichkeit, basierend auf der betreffenden Landeskultur ihre eigene Organisationskultur zu entwickeln. Führungskräfte werden vor Ort rekrutiert und die Personalentwicklung wird ebenfalls in eigener Regie durchgeführt. Auf diese Weise entsteht eine Gesamtorganisation mit länderspezifischen Subkulturen. Geozentrisch geht eine Unternehmung dann vor, wenn sie eine von den einzelnen Standorten unabhängige, transnationale Unternehmungskultur anstrebt und dazu weltweit die jeweils am besten geeigneten Führungskräfte ohne Rücksicht auf deren Nationalität einsetzt und auch die Personalentwicklung global einheitlich gestaltet. Die regiozentrische Strategie stellt gewissermaßen eine Variante der geozentrischen Orientierung dar (vgl. Wunderer 1992, 166). Hier wird versucht, den in der geozentrischen Orientierung enthaltenen Anspruch der allseitigen geographischen Einsetzbarkeit der Führungskräfte in abgeschwächter Form zu realisieren, indem diese flexibel innerhalb einer Gesamtheit von Ländern mit gemeinsamen Merkmalen eingesetzt werden. Mögliche geographische Räume wären

hier beispielsweise Europa, Nordamerika oder der arabische Raum. Als zukunftsweisend wird vielfach die regio- und geozentrische Strategie angesehen (vgl. z. B. Heenan/Perlmutter 1979; Bleicher 1992). Eine solche Vorgehensweise stellt allerdings auch sehr hohe Anforderungen an die Führungskräfte wie etwa Mehrsprachigkeit und hohe interkulturelle Kompetenz und Lernfähigkeit (vgl. dazu auch Ohmae 1992, 44ff.). Angesichts der nach wie vor relativ stark national ausgerichteten nationalen Ausbildungs- bzw. Hochschulsysteme stellt sich die Frage, auf welche Weise die Versorgung der Unternehmungen mit entsprechendem Führungspersonal gewährleistet werden soll. Vor diesem Hintergrund ist leicht zu verstehen, dass die überwiegende Mehrzahl der Unternehmungen nach wie vor hauptsächlich ethno- und polyzentrisch orientiert ist. Dabei werden zu Beginn eines Auslandsengagements regelmäßig zunächst Mitarbeiter aus dem Stammhaus als Führungskräfte eingesetzt. Im weiteren Verlauf der Marktbearbeitung werden diese dann typischerweise nach und nach durch Stelleninhaber aus dem Gastland abgelöst (vgl. Wirth 1992, 22ff.; Macharzina 1992, 367). Die zunehmende Globalisierung der Geschäftstätigkeit lässt es als notwendig erscheinen, die einzelnen Tochtergesellschaften in ein einheitliches Führungssystem zu integrieren. Rein länderbezogene Strategien sind zugunsten einer globalen Optimierung der unternehmerischen Aktivitäten zurückzustellen (vgl. Carl 1988, 220). Jede Form des internationalen Personaleinsatzes weist eigene Vorteile und Nachteile auf (vgl. Domsch u. a. 1997). Einheimische Führungskräfte sind naturgemäß mit den lokalen Marktgegebenheiten in einem höheren Maße vertraut und weisen außerdem denselben kulturellen Hintergrund auf wie die einheimischen Interaktionspartner (Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Behörden). Aus dem Stammhaus entsandte Manager sind hingegen eher geeignet, die Interessen und die Kultur der Mutterunternehmung im Gastland zu vertreten und verfügen häufig auch über Vorsprünge im Bereich des technologischen und wirtschaftlichen Know-Hows. Zu beachten sind weiterhin die je nach Einsatzstrategie sehr unterschiedlichen Kosten. Die Entsendung von Mitarbeitern ins Ausland ist fast immer erheblich kostspieliger als die Beschäftigung einheimischer Führungskräfte. Durch jeden Auslandseinsatz entstehen aufgrund der erforderlichen Aufwendungen für Mobilitätszulagen, Lebenshaltungskostenausgleich, Familienzuschläge, Personalbetreuung etc. zusätzliche personelle Kosten, die regelmäßig mindestens die Höhe des Grundgehältes erreichen. Besonders hohe Opportunitätskosten entstehen aus Sicht der Unternehmung dann, wenn das Entgeltniveau im Zielland erheblich niedriger ist als im Stammland.

Im Hinblick auf die Geschäftstätigkeit deutscher Unternehmungen in Polen ist festzustellen, dass in der Praxis sowohl die ethnozentrische als auch die polyzentrische Personalstrategie beobachtet werden können. Domsch u. a. (1997, 398) fanden bei 54 Prozent der von ihnen untersuchten Unternehmungen eine rein deutsche Geschäftsführung (ethnozentrische Orientierung), bei 22 Prozent eine polnische Geschäftsführung (polyzentrische Orientierung) und in den übrigen Fällen eine gemischte Geschäftsführung. Bei relativ jungen Niederlassungen wurde bevorzugt eine ethnozentrische Strategie angewendet, um später dann zu einer poly- oder auch regiozentrischen Strategie überzugehen (vgl. zu diesem Aspekt auch Blazejewski u. a. 2003, 146; zur ethnozentrischen Strategie einer britischen Unternehmung in Polen vgl. Robinson 1999, 37). Deutsche Führungskräfte waren somit eher bei jüngeren Unternehmungen anzutreffen (vgl. Domsch u. a. 1997, 399). Eine polyzentrisch ausgerichtete Stellenbesetzung darf allerdings auch nicht überbewertet werden. Wenn ab einem bestimmten Zeitpunkt die Führungspositionen

in den polnischen Standorten mit lokalen Mitarbeitern besetzt werden, so geht es vielen Unternehmungen doch weiterhin darum, die Kultur des Stammhauses weitgehend auch in der Niederlassung durchzusetzen (vgl. Domsch u. a. 1997, 399).

Bei der Verwirklichung einer polyzentrischen Besetzungsstrategie können Unternehmungen mitunter auf spezifische Hindernisse innerhalb des polnischen Umfeldes stoßen, die zu einem guten Teil in der planwirtschaftlichen Vergangenheit begründet liegen. Ein wesentlicher Teil der im Arbeitsmarkt verfügbaren Führungskräfte hat seine Sozialisierung in einem Umfeld erhalten, in dem ihre Gestaltungskompetenz im Wesentlichen auf rein technische Fragestellungen beschränkt war und selbst kleinere Entscheidungen durch die (politisch besetzte) Betriebsleitung getroffen wurden. Sie konnten deshalb nicht in dem erforderlichen Maße die Fähigkeit und Bereitschaft entwickeln, eigenständig Entscheidungsverantwortung zu übernehmen und zu praktizieren und sind auch nicht mit den erforderlichen Techniken und Methoden der Personalführung und Entscheidungsfindung vertraut. Um Führungspositionen lokal besetzen zu können, müssen entweder die vorhandenen Führungskräfte entsprechend fortgebildet werden, oder es sind Nachwuchsführungskräfte mit einem anderen Sozialisierungshintergrund aus dem Bildungssystem zu rekrutieren. Denkbar sind auch Programme, bei denen begabte Studenten der Ingenieur- oder Wirtschaftswissenschaften bereits vor Studienabschluss im Rahmen von Praktika oder Teilzeitbeschäftigungen integriert werden. Auf diese Weise können mit dem lokalen Umfeld vertraute Führungstalente frühzeitig an die Unternehmung gebunden werden und es ist möglich, etwaige noch bestehende Schwächen des Bildungssystems durch geeignete Entwicklungsmaßnahmen auszugleichen. Eine entsprechende Strategie ist auch deshalb erforderlich, weil man sich auf diese Weise einen internen Nachwuchskräftepool aufbauen und so eine größere Unabhängigkeit von dem volatilen polnischen Markt für Führungskräfte erreichen kann. Erleichtert wird ein solches Vorgehen nicht zuletzt durch den Bonus, den international tätige Unternehmungen im Bereich des Arbeitgeberimages insbesondere bei jungen Absolventen besitzen. In jedem Fall ist mit einer erheblichen zeitlichen Verzögerung zu rechnen, bevor eine polyzentrisch orientierte Stellenbesetzung praktiziert werden kann. Für die überwiegende Mehrzahl der in Polen tätigen westlichen Unternehmungen dürfte der polyzentrische Personaleinsatz auf längere Sicht wohl die vorzuziehenswerte langfristige Option darstellen. Dies ergibt sich insbesondere aus dem im Führungskräftebereich im Vergleich zu den wirtschaftlichen Kernländern Westeuropas nach wie vor erheblich niedrigeren polnischen Entgeltniveau. Auch ist im Hinblick auf die Verfügbarkeit von für das polnische Umfeld gut qualifizierten und motivierten Stammhausführungskräften tendenziell mit erheblichen Engpässen zu rechnen (insbesondere aufgrund von Defiziten in der Fremdsprachenausbildung).

### **3.2 Personalentwicklung**

Im Hinblick auf die Personalentwicklung kommt der Entwicklung der einheimischen, polnischen Mitarbeiter im Bewusstsein der Unternehmungen eine dominante Bedeutung zu, die Personalentwicklung der Auslandsmanager findet eher am Rande Berücksichtigung (vgl. dazu Domsch u. a. 1997, 399).

Technische Schulungen stellen in vielen polnischen Niederlassungen einen Schwerpunkt der Personalentwicklung dar (vgl. Domsch u. a. 1997, 400). Dies gilt insbesondere dann, wenn es um den Einsatz von Technologien geht, die in

Deutschland weit verbreitet, in Polen aber noch nicht hinreichend bekannt sind. Andererseits hat Polen wie viele ehemalige Ostblockländer stets über eine vergleichsweise gute technische Grundausbildung verfügt (vgl. Blazejewski u. a. 2003, 124). Deshalb ist auch nicht immer ein Technologietransfer in größerem Umfang erforderlich oder man kann sich mit Bildungsmaßnahmen in kleinerem Umfang, die eher produktspezifisch ausgerichtet sind, begnügen. Technische Personalentwicklung wird häufig mittels kürzerer Aufenthalte lokaler Fach- und Führungskräfte im Stammhaus der Unternehmung bewerkstelligt. Solche Abordnungen polnischer Mitarbeiter stellen insgesamt eine recht häufig gebrauchte Form des Know-How-Transfers dar. Sie können zum einen die Form von Produktschulungen annehmen und richten sich dann schwerpunktmäßig an im Absatzbereich tätige Mitarbeiter. Zum anderen kann die Produktionstechnologie Gegenstand der Personalentwicklung sein, dann handelt es sich bei den Teilnehmern um polnische Techniker und Ingenieure.

Marktorientierte Bildungsmaßnahmen sind im polnischen Umfeld ebenfalls von großer Bedeutung (vgl. Domsch u. a. 1997, 400). Aufgrund der planwirtschaftlichen Vergangenheit ist der allgemeine Wissensstand in Disziplinen wie Marktforschung und Werbung noch nicht so gut entwickelt wie in den westlichen Herkunftsländern der Unternehmungen.

Einen dritten wesentlichen Ansatzpunkt stellt die Schulung lokaler Mitarbeiter, insbesondere aktueller und potenzieller Führungskräfte, im Bereich Führung und Management dar. Westliche Unternehmungen treffen in früheren planwirtschaftlich organisierten Ländern häufig noch auf die Erwartung, Verbesserungen innerhalb des Produktsablaufs könnten immer nur mit zusätzlichen Investitionen in Sachkapital verbunden sein (technologieorientiertes bzw. -lastiges Denken, vgl. Robinson 1999, 36). Hingegen besteht die tatsächliche Aufgabe aus der Sicht ausländischer Investoren darin, Produktivität und Qualität zu verbessern, indem die vorhandene Ausstattung mittels Reorganisation und Personalentwicklung besser genutzt wird. Qualifikationen wie Projektmanagement, Teamarbeit und Kommunikation waren im früheren Umfeld nur von untergeordneter Bedeutung und werden auch an den polnischen Hochschulen meist nicht systematisch gelehrt. Manche Unternehmen sehen hier eine Notwendigkeit, den eigenen Mitarbeitern die entsprechenden Fähigkeiten und Techniken im Rahmen systematischer, langfristig durchgeführter Personalentwicklungsprogramme zu vermitteln (vgl. dazu das Beispiel von Beiersdorf-Lechia in Blazejewski u. a. 2003, 125). Als weitere mögliche Inhalte kommen hier in Betracht: Führung und Motivation von Mitarbeitern, Unternehmungskultur, soziale Verantwortung, Umgang mit Konflikten, Präsentationstechnik und Zeitmanagement. Ein sehr wirksames Instrument im Bereich der Führungskräfteentwicklung stellen Maßnahmen dar, bei denen Auslandsmanager ihr Wissen und ihre Erfahrung auf systematische Weise im Rahmen des laufenden Arbeitsprozesses an einheimische Führungs- und Nachwuchsführungskräfte weitergeben (Coaching; vgl. Blazejewski u. a. 2003, 125). Relevant sind hier auch Systeme, bei denen es um eine gezielte Nachfolgeplanung mit dem Ziel geht, dass in absehbarer Zukunft Führungspositionen von lokalen Mitarbeitern übernommen werden können. Ein entsprechendes Tandem-Verfahren wurde im Bereich der Transformationsländer beispielsweise im Rahmen der Beteiligung von Volkswagen an dem tschechischen Automobilbauer Skoda eingesetzt (vgl. dazu Dorow 1999, 12ff.). Dabei wird zu Zwecken des Know-How-Transfers für begrenzte Zeit eine Führungsfunktion gemeinsam von einem lokalen

und einem Auslandsmanager ausgeübt mit der Perspektive, dass der einheimische Mitarbeiter schließlich die Position vollständig übernimmt.

Einen weiteren wichtigen Bereich der Personalentwicklung in polnischen Niederlassungen stellt die Fremdsprachenausbildung dar. Die Zielgruppe bilden hier zum einen die lokalen Führungskräfte, die Kenntnisse in der Konzernsprache für ihre Kommunikation mit der Konzernzentrale und mit anderen Niederlassungen benötigen. In vielen deutschen Unternehmungen ist dies nach wie vor Deutsch, größere Konzerne mit einem hohen Internationalisierungsgrad gehen allerdings verstärkt zu Englisch als interner Verkehrssprache über. Weiterhin sind diejenigen Mitarbeiter, deren Tätigkeit mit Auslandskontakten verbunden ist, entsprechend zu schulen, wobei die wichtigste Sprache wiederum das Englische ist. Insgesamt gilt es, die in der Fremdsprachenausbildung des polnischen Bildungssystems bestehenden Defizite auszugleichen. Das Problem liegt hier weniger in der allgemeinen Qualität des Schulunterrichts als vielmehr im Lehrangebot in den heute wichtigen wirtschaftlichen Verkehrssprachen. Bis zur politischen Wende war Russisch die im schulischen Unterricht bevorzugte Fremdsprache, während beispielsweise Englisch kaum berücksichtigt wurde. Der Aufbau entsprechender Kapazitäten (z. B. Umschulung von Lehrkräften von Russisch auf Deutsch oder Englisch) ist immer noch nicht ganz abgeschlossen. Zwar hat sich in allen größeren Städten inzwischen ein reichhaltiges Angebot an privatem Fremdsprachenunterricht entwickelt, dies kann die im schulischen Bereich bestehenden Defizite aber nicht vollständig ausgleichen. Die Fremdsprachenausbildung der nach Polen entsendeten Mitarbeiter ist relativ selten Gegenstand der betrieblichen Personalentwicklung. Nur relativ wenige vor Ort tätige deutsche Führungskräfte erlernen die Landessprache (vgl. Domsch 1997, 400f.; zu den Defiziten des Polnisch-Unterrichts in Deutschland vgl. Kopernikus-Gruppe 2002). Von einem Teil der Manager ist anzunehmen, dass sie das Erlernen der Sprache für zu aufwendig oder für nicht erforderlich halten, da sie sich mit den wichtigsten Interaktionspartnern auch auf Deutsch oder Englisch verständigen können. Andere deutsche Führungskräfte sehen in einer Beherrschung der Landessprache einen wichtigen Vorteil für die tägliche Arbeit und würden sich gerne näher integrieren, werden in ihren Bemühungen jedoch nicht immer im wünschenswerten Umfang von Seiten des Stammhauses unterstützt.

Bei der Umsetzung von standardisierten Bildungsmaßnahmen wirkt es sich für die Unternehmungen erleichternd aus, dass in diesem Bereich inzwischen ein umfangreiches lokales Angebot besteht, sodass die Vermittlung bestimmter Inhalte auch in Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern durchgeführt werden kann, was für die eigene Personalabteilung eine erhebliche Erleichterung darstellt. In denjenigen Bereichen, die stark unternehmungsspezifisch geprägt sind und in Felder wie den Aufbau einer einheitlichen Unternehmenskultur hineinragen, besteht diese Möglichkeit allerdings naturgemäß nicht.

#### **4. Fazit**

Ausländische Unternehmen sehen sich im Rahmen ihrer Geschäftstätigkeit in Polen vor einer Reihe spezifischer personalwirtschaftlicher Herausforderungen. So müssen sie eine erhebliche Ausdifferenzierung des vom externen Arbeitsmarkt vorgegebenen Entgeltniveaus berücksichtigen, die in erster Linie geographisch und branchenspezifisch bedingt ist. Gleichzeitig liegt das allgemeine Gehaltsniveau weiterhin erheblich unter dem in westlichen Industrieländern. Im Bereich der

Ausgestaltung des betrieblichen Entgeltsystems kann teilweise an bestehende Traditionen angeknüpft werden, gleichzeitig ist jedoch auch eine Weiterentwicklung bestehender Instrumente erforderlich, etwa im Hinblick auf moderne marktorientierte Systeme der Arbeitsbewertung. Im Bereich der Sozialleistungen sehen sich die Unternehmen staatlicherseits zwar umfangreichen Vorgaben gegenüber, dennoch können sie verbleibende Spielräume gewinnbringend nutzen und tun dies bereits auch in gewissem Umfang. Kollektive Entgeltaushandlung findet in Polen in erster Linie auf betrieblicher Ebene statt. Überbetriebliche Vereinbarungen spielen insbesondere im Vergleich zum deutschen Umfeld nur eine geringe Rolle, während Verhandlungen auf nationaler Ebene durchaus eine gewisse Bedeutung zukommt. Im Hinblick auf den Personaleinsatz zeigt sich, dass sowohl die Entsendung von Führungskräften aus dem Stammhaus als auch die Beschäftigung einheimischer Manager spezifische Vor- und Nachteile hat. Aufgrund kostenbezogener Überlegungen erscheint jedoch längerfristig die polyzentrische Besetzungsstrategie vorzuziehen. Dies setzt allerdings u. a. erhebliche Anstrengungen im Bereich der Personalentwicklung voraus, indem vor dem Hintergrund einer anderen Managementtradition und der nach wie vor bestehenden Defizite des Bildungssystems gezielt modernes Managementwissen an polnische Führungs- und Nachwuchsführungskräfte vermittelt wird. Der Fort- und Weiterbildung auf den untergeordneten Hierarchieebenen kommt ebenfalls eine große Bedeutung zu. Dies gilt insbesondere für den Bereich der marktbezogenen Fertigkeiten und der Fremdsprachenausbildung sowie ergänzend für den technologischen Know-How-Transfer.

## **Literatur**

Blazejewski, S. / Claasen, F. / Dorow, W. / Stüting, H.-J. (2003): Case Study: Beiersdorf-Lechia SA, Poznan, in: Stüting, H.-J./Dorow, W./Claasen, F./Blazejewski, S. (Hrsg.): Change Management in Transition Economies, Houndmills/New York, S. 87-150.

Bleicher, K. (1992): Die Entwicklung der Managementkapazität - Schlüsselfaktor zur Positionierung von Unternehmen im internationalen Wettbewerb, in: Strutz, H. / Wiedemann, K. (Hrsg.): Internationales Personalmarketing. Wiesbaden, S. 3-21.

Carl, V. (1988): Problemfelder des internationalen Managements. München.

Domsch, M. E. / Lieberum, U. B. / Strasse, C. (1997): Interkulturelles Personalmanagement in deutsch-polnischen Joint Ventures und deutschen Tochterunternehmen in Polen. Eine Befragung von deutschen und polnischen Führungskräften, in: Journal for East European Management Studies (JEEMS), Vol. 2, No. 4 (1997), S. 377-405.

Dorow, W. (1999): The expatriates' stony road to success in East Europe: An analysis of the transformation-process of the Skoda-Volkswagen Joint Venture in the Czech Republic. Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder), Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Working Paper 136.

EIRO (European Industrial Relations Observatory) (2002): The development of the national Tripartite Commission, in: EIROonline, Oktober 2002 ([www.eiro.eurofound.eu.int](http://www.eiro.eurofound.eu.int)).

EIRO (2003a): Tripartite Commission negotiates employment and development issues, in: EIROOnline, Juli 2003 ([www.eiro.eurofound.eu.int](http://www.eiro.eurofound.eu.int)).

EIRO (2003b): Social agreement negotiations end in failure, in: EIROOnline, Dezember 2003 ([www.eiro.eurofound.eu.int](http://www.eiro.eurofound.eu.int)).

FAZ-Institut (1997): Länderanalyse Polen - November 1997. Frankfurt am Main.

GUS (2002): Statistical bulletin February 2002. Warschau.

Geißler, T. (2000): Tarifautonomie in der Transformation: ein Vergleich der Lohnbildungsinstitutionen in Polen und Ostdeutschland. Hamburg.

Heenan, D. A. / Perlmutter, H. V. (1979): Multinational organization development. Reading u. a.

Iwulski, J./Sanetra, W. (1996): Wynagrodzenie za prace i inne swiadczenia, in: Prawo Pracy, Nr. 3.

Jacukowicz, Z. (1995): Wartosciowanie pracy. Warschau.

Jacukowicz, Z. (1997): Skuteczny system wynagradzania w firmie. Danzig.

Kopernikus-Gruppe (2002): Die Bedeutung des Polnischunterrichts für die Entwicklung der deutsch-polnischen Grenzregion. Arbeitspapier IV der Kopernikus-Gruppe. Darmstadt/Stettin.

Kopertynska, W. (1996): Tworzenie systemow wynagradzenia – z doswiadczen firm, in: Organizacja i Kierowanie 4/1996.

Macharzina, K. (1992): Internationaler Transfer von Führungskräften, in: Zeitschrift für Personalforschung (ZfP), Heft 3, S. 366-384.

Martin, R. (2003): Politics and Employment Relations: The Power of Labour in Poland after the Fall of Communism, in: Stütting, H.-J./Dorow, W./Claasen, F./Blazejewski, S. (Hrsg.): Change Management in Transition Economies. Houndmills/New York, S. 71-83.

Milewicz, W. (2001): Ile kosztuje pracownik?, in: Placa 04/2001.

Ohmae, K. (1992): Die neue Logik der Weltwirtschaft. Hamburg.

Oleksyn, T. (2001): Wartosciowanie pracy w praktyce przedsiebiorstw, in: Serwis Kadry 2001.

Pesko, Z. (1995): Regulacja wynagrodzen w podmiotach gospodarczych, in: Polityka spoleczna, 1.

Robinson, I. (1999): The Dynamics of Change in a Privatised Polish State Owned Enterprise: An Analysis of the Human Resource Management Implications, in:



Journal for East European Management Studies (JEEMS), Vol. 4, No. 1 (1999), S. 28-44.

Robinson, I. / Tomczak-Stepien, B. (2000): Cultural Transformation at Enterprise Level: Case Study Evidence from Poland, in: Journal for East European Management Studies (JEEMS), Vol. 5, No. 2 (2000), S. 130-151.

Rostkowski, T. (2001): Wartosciowanie i ocena pracy w Polsce, HRK Partners Research Report.

Swabey, J. / Warren, J. (2002): Shareholder value and competitive advantage in the CEE, in: The Multinational, März 2002 (Watson Wyatt, [www.watsonwyatt.com](http://www.watsonwyatt.com)), S. 1-4.

Watson Wyatt (1999): Compensation and Benefit Trends in Central and Eastern Europe, in: The Multinational, Januar 1999 ([www.watsonwyatt.com](http://www.watsonwyatt.com)).

Wirth, E. (1992): Mitarbeiter im Auslandseinsatz. Wiesbaden.

Wunderer, R. (1992): Internationalisierung als strategische Herausforderung im Personalmanagement, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB), Ergänzungsheft 2, S. 161-181.

ZUS (2000): Report, Bureau for European Integration, March 2000. Warschau.