

# Inhaltsverzeichnis

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. Einleitung.....</b>  | <b>15</b> |
| 1.1. Entwicklung deutsch-polnischer Beziehungen.....   | 15        |
| 1.2. Einflüsse auf die deutsch-polnische Zusammenarbeit.....   | 22        |
| 1.3. Zielsetzung und Aufbau der Arbeit.....  | 25        |
| <b>2. Theoretische Grundlagen als Bezugsrahmen.....</b>  | <b>30</b> |
| 2.1. Polen als ein Land Osteuropas im Wandel.....  | 30        |
| 2.1.1. Die Bedeutung des Transformationsprozesses.....   | 31        |
| 2.1.2. Bereiche des Transformationsprozesses in Polen.....   | 34        |
| 2.1.3. Auslandsbeteiligungen in Polen.....   | 39        |
| 2.1.4. Gründe für das Interesse an Investitionen in Polen.....                                       | 45        |
| 2.1.5. Auswirkungen ausländischer Direktinvestitionen auf den<br>Umgestaltungsprozeß.....            | 51        |
| 2.1.6. Möglichkeiten der Auslandsbeteiligungen in Polen.....   | 55        |
| 2.2. Die Kultur als relevante Einflußgröße.....  | 67        |
| 2.2.1. Auswirkungen von Kulturunterschieden.....   | 69        |
| 2.2.2. Möglichkeiten der Charakterisierung von Kulturen.....   | 72        |
| 2.2.3. Auffassungen zur Entwicklung von Landeskulturen.....  | 79        |
| 2.2.4. Die Kultur auf Unternehmensebene.....   | 81        |
| 2.2.5. Interdependente Wirkungen von Landes- und Unterneh-<br>menskultur.....                        | 85        |
| 2.2.6. Einbeziehung von Personalmanagementaktivitäten durch<br>Internationalisierungsstrategien..... | 90        |
| 2.3. Ebenen der interkulturellen Zusammenarbeit.....   | 97        |
| 2.3.1. Kommunikation als wesentliche Bestimmungsgröße.....   | 102       |
| 2.3.2. Spannungsursachen der interkulturellen Zusammenarbeit.....                                    | 106       |
| 2.3.3. Zusammenarbeit verschiedener Kulturen auf individueller<br>Ebene.....                         | 107       |
| 2.3.4. Interkulturelle Zusammenarbeit auf Unternehmensebene.....                                     | 109       |
| 2.4. Bedeutende Bereiche des interkulturellen Personalmanagements.....                               | 115       |

|   |            |
|---|------------|
| 2.4.1. Das Individuum als Verbindung zwischen Strategie und erfolgreicher Zusammenarbeit..... | 117        |
| 2.4.2. Internationale Besetzungsstrategien.....   | 121        |
| 2.4.3. Gestaltung von Auslandseinsätzen.....  | 128        |
| 2.4.4. Interkulturelle Aspekte der Personalentwicklung.....                                   | 144        |
| <b>3. Die empirische Untersuchung als Erklärungsansatz.....</b>                               | <b>154</b> |
| 3.1. Untersuchungsdesign.....   | 154        |
| 3.1.1. Untersuchungsgegenstand.....   | 155        |
| 3.1.2. Pretest zur Identifizierung der praktischen Relevanz.....                              | 156        |
| 3.1.3. Befragungsinstrument und Datenerhebung.....  | 159        |
| 3.1.4. Möglichkeiten der Auswertungsmethodik.....   | 161        |
| 3.1.5. Durchführung der Befragung.....  | 165        |
| 2.4.2. Generierung der Hypothesen und Systematik der empirischen Auswertung.....              | 168        |
| 3.2. Grundsätzliche empirische Ergebnisse.....  | 177        |
| 3.2.1. Unternehmensdaten.....   | 178        |
| 3.2.2. Personendaten.....   | 182        |
| 3.2.3. Zusammenfassung der allgemeinen Daten.....   | 186        |
| 3.3. Polen als Investitionsstandort für deutsche Unternehmen.....                             | 187        |
| 3.3.1. Gründe für die Auslandsbeteiligung.....  | 188        |
| 3.3.2. Schwierigkeiten in der Gründungsphase.....   | 190        |
| 3.4. Einbeziehung kultureller Faktoren in strategische Entscheidungen.....                    | 193        |
| 3.4.1. Bedeutung der Landeskulturen für die Führungskräfte.....                               | 193        |
| 3.4.2. Beurteilung der Mentalitäten.....  | 194        |
| 3.4.3. Einschätzung der Unternehmenskultur.....   | 198        |
| 3.4.4. Internationalisierungsstrategien.....  | 200        |
| 3.4.5. Kulturtransferstrategien.....  | 205        |
| 3.4.6. Zusammenfassung der Ergebnisse in bezug auf die Kultur.....                            | 211        |
| 3.5. Bedeutung der Zusammenarbeit der Führungskräfte.....                                     | 212        |
| 3.5.1. Einschätzung der Zusammenarbeit.....   | 213        |
| 3.5.2. Probleme der Zusammenarbeit.....   | 216        |
| 3.5.3. Zusammenfassung der Ergebnisse zur Zusammenarbeit der Führungskräfte.....              | 223        |
| 3.6. Die unternehmensübergreifende Zusammenarbeit.....  | 224        |
| 3.6.1. Intensität der Zusammenarbeit.....   | 224        |
| 3.6.2. Formen der Zusammenarbeit.....   | 227        |
| 3.6.3. Arten des Informationsaustausches.....   | 230        |

|   |     |
|---|-----|
| Inhaltsverzeichnis  | 11  |
| 3.6.4. Autonomieniveau.....   | 232 |
| 3.6.5. Zusammenfassung der Ergebnisse zur Zusammenarbeit der Unternehmen..... | 235 |
| 3.7. Spezifische Personalmanagementaktivitäten.....                           | 236 |
| 3.7.1. Personaleinsatz.....   | 236 |
| 3.7.2. Auslandseinsätze nach Polen.....                                       | 237 |
| 3.7.2.1. Motive für Auslandseinsätze nach Polen.....                          | 238 |
| 3.7.2.2. Anforderungen und Vorbereitung für einen Auslandseinsatz.....        | 240 |
| 3.7.2.3. Ablauf der Auslandsentsendungen.....                                 | 244 |
| 3.7.3. Auslandseinsätze nach Deutschland.....                                 | 247 |
| 3.7.4. Personalentwicklung.....   | 251 |
| 3.7.4.1. Gründe für Personalentwicklung.....                                  | 252 |
| 3.7.4.2. Inhalte der Personalentwicklung für polnische Führungskräfte.....    | 253 |
| 3.7.5. Zusammenfassung der Ergebnisse für das Personalmanagement.....         | 255 |
| 3.8. Zukunftsperspektiven.....  | 257 |
| 3.9. Zusammenfassende Darstellung der empirischen Ergebnisse.....             | 262 |
| 4. Schlußfolgerungen.....   | 268 |
| 4.1. Bedeutung der empirischen Befunde für den theoretischen Hintergrund..... | 268 |
| 4.2. Handlungsempfehlungen für die Praxis.....                                | 275 |
| Literaturverzeichnis.....   | 282 |
| Anhang.....   | 325 |