

Vom „Klub der Katholischen Intelligenz“ zum Entwicklungshelfer für die polnische Wirtschaft

Seit mehr als zehn Jahren gibt es in Polen eine freie Wirtschaft. Seitdem bilden sich Institutionen und Mechanismen des freien Marktes, seitdem ist nichts mehr, wie es war – soviel ist sicher. Schwieriger ist schon die positive Beschreibung des aktuellen Zustands, da die Entwicklungen in vollem Gange sind. Was ist in diesen gut zehn Jahren in Polen geschehen? Welche Entwicklungen und Tendenzen lassen sich erkennen? Wie sind sie zu bewerten und welche Folgen ergeben sich daraus? Welche Menschen tragen diese Entwicklungen?

Die EU-Osterweiterung ist eine historische Chance für Europa. Nicht zufällig gehört Polen zu den ersten Kandidaten, für die der EU-Beitritt allmählich konkret wird. Seit Jahren besteht in Polen parteiübergreifend ein fast unumstrittener Konsens über eine prowestliche Politik. So sind nach Umfragen zwischen 55 und 62 Prozent der polnischen Bevölkerung für einen EU-Beitritt, etwa ein Viertel dagegen (*Die Welt* vom 3. Januar 2001). Vor allem in den armen östlichen Regionen Polens sehen viele Kleinbauern Nachteile durch einen bevorstehenden EU-Beitritt auf sich zukommen. Höhere Qualitätsansprüche und der starke Konkurrenzdruck könnten für viele Kleinbetriebe das Ende bedeuten. Die polnische Regierung hofft auf die Unterstützung Schwedens während seiner EU-Ratspräsidentschaft 2001 und auf einen Abschluss der Beitrittsverhandlungen noch in diesem Jahr. Doch Warschau Wunschdatum, der 1. Januar 2003, scheint nicht mehr realisierbar. Von 31 Verhandlungsfeldern sind derzeit zwar bereits 15 vorläufig abgeschlossen. Doch schwierige Themenfelder wie Landwirtschaft und Umweltschutz stehen noch aus. Nach Estland, Slowenien und Zypern (18 abgeschlossene Kapitel) sowie Ungarn (17 abgeschlossene Kapitel) liegt Polen zusammen mit der Tschechischen Republik nun am Ende der Spitzengruppe bei den Beitrittsverhandlungen (*Frankfurter Allgemeine Zei-*

Maria Luft, Jahrgang 1961, ist Slawistin und Autorin mehrerer Bücher und Aufsätze über polnische Themen.

tung vom 31. März 2001). Wie schon Polens Beitritt zur NATO 1999 wirkt auch der bevorstehende EU-Beitritt stabilisierend auf die „Transformation des Systems“. So wird in Polen der Prozess bezeichnet, der nach den Verhandlungen am „Runden Tisch“ und den ersten zum Teil freien Wahlen im Juni 1989 begann: die Demokratisierung von Staat und Gesellschaft in Polen und der Umbau des Wirtschaftslebens.

Der abrupten Auflösung der kommunistischen Wirtschaftsstrukturen folgte nach und nach der Aufbau marktwirtschaftlicher Strukturen. Der erfolgreiche wirtschaftliche Neuanfang ist mit dem Namen des zweimaligen Finanzministers und neuen Vorsitzenden der polnischen Nationalbank (NBP) Leszek Balcerowicz verbunden. Er gilt als „Vater der Wirtschaftsreformen“, die von seinen Landsleuten als „Schocktherapie“ empfunden wurden. Dazu gehörten u.a. der Abbau der Inflation (damals beinahe 600 Prozent), die Sanierung des Staatshaushalts, die Freigabe von Preisen und Außenhandel oder der Abbau von Subventionen. Privatisierungen oder Reformen des Renten-, Versicherungs- und Gesundheitswesens sind nach wie vor brandaktuelle Probleme.

Laut einer Umfrage des polnischen Meinungsforschungsinstituts CBOS (Centrum Badania Opinii Społecznej) vom Mai 2000 waren etwa 40 Prozent der Befragten der Ansicht, dass eine kapitalistische Wirtschaftsordnung, die sich auf freies und privates Unternehmertum gründet, das beste Wirtschaftssystem für Polen sei. Mehr als ein Viertel der Befragten meinte, ein anderes System als das kapitalistische sei besser.

„Mit der wachsenden Kritik an der marktwirtschaftlichen Ausrichtung Polens geht eine gewisse Rehabilitierung linker Ideen und Anschauungen einher.“

Mit der wachsenden Kritik der polnischen Bevölkerung an der marktwirtschaftlichen Ausrichtung Polens geht laut CBOS zur Zeit eine gewisse Rehabilitierung und neue Popularität linker Ideen und Anschauungen einher.

Personalvermittlung für den polnischen Arbeitsmarkt

Während die Stimmung in der Bevölkerung sich also eher zum Negativen hin entwickelt hat, ist in den vergangenen zehn Jahren die Zahl der Firmen auf dem polnischen Markt gestiegen, sind Konkurrenz und Finanzkraft der in Polen operierenden Firmen gewachsen. Die Dienstleistungen der Personalvermittlungsagenturen sind daher seit Anfang der

1990er Jahre in Polen sehr gefragt. Zu den Aufgaben der Personalvermittlung gehören die direkte Suche von Managern der höchsten Ebene (auch Executive Search oder Headhunting genannt), daneben die Suche per Anzeige für andere Führungsebenen, außerdem die Überprüfung der bereits vorhandenen Mitarbeiter und ihrer Leistungen (Personal-Audit), die Evaluierung der einzelnen Aufgaben und Stellen sowie die strukturelle Planung. Ältere, oft ehemalige staatliche polnische Firmen ohne westliches Kapital, die neu strukturiert werden, brauchen vor allem Dienstleistungen wie Personal-Audit und Evaluierung.

Heute sind auf dem polnischen Markt alle großen Executive-Search-Agenturen (Heidrick & Struggles, Korn/Ferry, Egon Zehnder, Signium International, Ray & Berndtson oder H. Neumann International, Kienbaum International u.a.) mit Büros vertreten sowie einige recht gute polnische Agenturen. Die meisten Firmen haben ihren Sitz in Warschau, was der starken Zentralisierung des polnischen Marktes entspricht. Für westliche Investoren ist das Angebot der Personalvermittlungsfirmen auch deshalb interessant, weil es ihnen Hilfestellung bei der Überwindung vieler Barrieren bietet. Meist geht es um fehlende Informationen, zum Beispiel über das polnische Arbeitsrecht oder die Situation am Arbeitsmarkt in einem bestimmten Sektor.

Für Polen und seine Wirtschaft sind Headhunter so etwas wie Entwicklungshelfer – so verstehen sie sich zumindest selbst. Sie fördern die Entwicklung der Marktwirtschaft in Polen, unterstützen Initiativen, die mit Investitionen von westlichem Kapital in Polen zusammenhängen. Sie sorgen dafür, dass die richtigen Leute auf den richtigen Platz kommen.

Qualifikation der Arbeitskräfte

Gesucht sind heute polnische Spezialisten für Marketing, Verkauf, Werbung, Public Relations und Informationstechnologie. Sie müssen Wissen, Erfahrung und Persönlichkeit mitbringen. „Jung und begabt“ zu sein ist nicht mehr ausreichend wie noch zu Beginn der 1990er Jahre. Die Zahl von Aufträgen zur Besetzung der höchsten Positionen steigt. Das bedeutet, dass das Niveau der beruflichen Qualifikation polnischer Manager mittlerweile adäquat ist. Die Berater verschiedener Beratungsfirmen (Ernst & Young, PriceWaterhouseCoopers, Arthur Andersen u.a.m.) stellen übereinstimmend fest, dass die Studenten und Absolventen polnischer Hochschulen von Jahr zu Jahr besser auf den Arbeits-

markt vorbereitet sind. Die große Mehrheit der begabten Jugend gerät in den Kreislauf der Wirtschaft, nicht in die Politik oder in die Verwaltung, an die Universitäten oder in den Journalismus. Sehr viele von ihnen gehen in die internationalen Konzerne, die auf dem polnischen Markt operieren. Noch vor wenigen Jahren war das Zauberwort „MBA“ (Master of Business Administration) in aller Munde. Ein MBA-Abschluss garantierte einen gut bezahlten Arbeitsplatz in den besten Konzernen. Heute ist das nicht unbedingt mehr so, auch wenn der Abschluss nach wie vor sehr hilfreich ist, um eine interessante Arbeit zu finden.

„Die große Mehrheit der begabten Jugend gerät in den Kreislauf der Wirtschaft, nicht in die Politik oder in die Verwaltung, an die Universitäten oder in den Journalismus.“

Die Topmanager waren zu Beginn der 1990er Jahre meist Ausländer, loyale Abgesandte ihrer Firmen. Noch ist die Zeit dieser Abgesandten nicht ganz vorbei. Vorstände und Finanzchefs werden zu etwa 25 Prozent von Ausländern gestellt, in Bereichen wie Recht oder Personalwesen gibt es dagegen kaum ausländische Topmanager. In Produktion und Marketing sind die Ausländer mit 10 bis 15 Prozent vertreten. Neben diesen „Import-Managern“ aus dem Westen ist für polnische Firmen auch noch ein anderes Merkmal charakteristisch: Das Durchschnittsalter in Führungspositionen liegt bei nur knapp 40 Jahren.

Neue Branchen, neue Karrieren

Ein anderes interessantes Phänomen ist die Entwicklung neuer Branchen auf dem Arbeitsmarkt. Bei Einführung der Marktwirtschaft traten in Polen zunächst Firmen des kurzlebigen Konsumartikelsektors auf den Plan (Lebensmittel, Kosmetika, Waschmittel), dann Firmen aus dem Bereich der langlebigen Konsumgüter (Haushaltsgeräte, elektronische Geräte) inklusive der dazugehörenden Dienstleistungen. Später kamen Firmen aus dem Bausektor in Erwartung eines großen Baubooms auf den Markt. Eine Neuheit in Polen waren die großen Handelsketten (Supermärkte, Baumärkte). Schließlich etablierten sich Versicherungen und Banken. Auch im Bereich der Medien tut sich viel. Große Konzerne wie Bertelsmann investieren in den polnischen Markt. Telekommunikation und neue Technologien entwickeln sich so schnell, dass die Firmen kaum noch Zeit haben sich zu organisieren. Menschliche Kontakte

zählen umso mehr. Das schnelle Wachstum ist auch ein Problem für die personelle Entwicklung in den Firmen. Das hohe Tempo führt dazu, dass Mitarbeiter ohne adäquate Ausbildung und Vorkenntnisse Aufgaben mit erledigen (die Sekretärin als „Human Resources Director“).

Da es bis 1990 noch keinen modernen Einzelhandel in Polen gab, mussten anfangs Arbeitskräfte mit anderen Erfahrungen Positionen übernehmen, für die sie nicht ganz vorbereitet waren und meist erst vom neuen Arbeitgeber geschult werden mussten. Eine gute Allgemeinbildung und die Bereitschaft, ständig neue Dinge zu lernen, waren unerlässlich. So kamen polnische Karrieren zustande: Ein Germanist arbeitete als Logistikleiter in einem Baumarkt, ein Spezialist für asiatische Sprachen als Human Resource Manager für einen Waschmittelhersteller, ein Arzt als Einkaufsleiter einer Handelsfirma oder eine Japanologin als polnische Generaldirektorin einer der größten Werbeagenturen der Welt. Für solche Karrieren waren allerdings westliche Erfahrungen unabdingbar: ein Studium im Ausland, ein MBA-Abschluss, Erfahrungen bei westlichen Firmen im In- oder Ausland, Sprachen.

Ein Headhunter aus Breslau

Rafał Dutkiewicz ist 41 Jahre alt. Er lebt in Breslau. Sein Beruf: Personalberater im Executive Search oder auch: „Headhunter“. Seit mittlerweile neun Jahren leitet er die polnische Niederlassung von Signium International, früher Ward Howell International, einem der ältesten und renommiertesten Dienstleister im weltweiten Executive Search. Seine Agentur mit Hauptsitz in Breslau hat heute 16 Mitarbeiter und rekrutiert Topmanager und Führungskräfte für in Polen tätige internationale Firmen. Wie kommt man als Breslauer mit 32 Jahren Anfang 1992 kurz nach der Wende in Polen dazu, eine Executive Search Agentur aufzubauen? Zu Zeiten des kommunistischen Polens studierte Rafał Dutkiewicz mathematische Logik in Breslau und promovierte an der privaten Katholischen Universität Lublin. Daneben engagierte er sich fast ein Jahrzehnt im Breslauer „Klub der Katholischen Intelligenz“ (Klub Inteligencji Katolickiej, KIK), u.a. als einer der Organisatoren der Breslauer „Tage der christlichen Kultur“, der größten Veranstaltung dieser Art in Polen. Wissenschaftler und Künstler, Schriftsteller und Geistliche, Katholiken und Atheisten waren Gäste in den Kirchen der Stadt und gaben den Breslauern bei den verschiedenen Foren Anregungen und Diskus-

sionsstoff. Die Kirche bot Raum – im wörtlichen wie im übertragenen Sinne – für das nicht-offizielle, oppositionelle polnische Gesellschaftsleben.

Ende der 1980er Jahre, als sich die politischen Veränderungen ankündigten, war die Zeit da für andere Formen der Opposition gegen das herrschende Regime. Auch wenn zum Beispiel der Warschauer „Klub der Katholischen Intelligenz“ eine aktive Rolle zur Unterstützung der Verhandlungen am „Runden Tisch“ spielte, war das noch lange nicht überall so. Rafał Dutkiewicz begann damals intensiv im Breslauer Bürgerkomitee „Solidarność“ mitzuarbeiten. 1989 wurde er dessen Generalsekretär. Zu seinen Aufgaben gehörte es, unabhängige Breslauer Kandidaten für die ersten teilweise freien Sejmwahlen 1989 aufzustellen – eine Herausforderung für den späteren Headhunter. 1990 wurde Dutkiewicz Vorsitzender des Bürgerkomitees. Zahlreiche ehrenamtliche Aufgaben (Vizepräsident der Breslauer Kulturstiftung, Vorsitzender der Adam-Mickiewicz-Stipendienorganisation, u.a.m.) verbanden ihn in den folgenden Jahren mit Breslau. Auslandserfahrungen und Sprachkenntnisse brachten ihm mehrere längere Auslandsaufenthalte, u.a. ein Jahr als KAAD-Stipendiat in Deutschland.

Erfahrungen und Einschätzungen

Auf dem Hintergrund seiner persönlichen und beruflichen Erfahrungen sowie seiner Einblicke in polnische wie auch in international tätige Firmen hält Rafał Dutkiewicz Polen im Jahr 2000 (wie die gesamte ost-europäische Region) für wirtschaftlich, technologisch und auch politisch unterentwickelt, ja selbst in Hinsicht auf die Zivilisation – nicht allerdings in kultureller Hinsicht. Das ist ihm wichtig, denn das ist ein nicht zu unterschätzender Unterschied zum Jahr 1000. Damals kam Polen zum ersten Mal zu Europa und war auch im kulturellen Bereich rückständig. Polen ist heute auch kein reiches Land. Unabdingbar für Polens Entwicklung ist daher aus Sicht des Breslauer Personalberaters Kapital – intellektuelles wie finanzielles. Know-how und Geld müssen von außen nach Polen fließen. Damit das aber passiert, müssen die Bedingungen dafür geschaffen werden. Zu den wichtigen äußeren Signalen, die förderlich sind, zählt Rafał Dutkiewicz den geplanten EU-Beitritt Polens, der potenziellen Investoren Stabilität bietet. Im Interesse Polens sollte es daher keine Diskussionen geben, ob sich Polen westlichem Ka-

pital öffnen sollte und ob Privatisierungen richtig sind, sondern besser darüber, mit welchem (möglichst hohen) Tempo und wie sie am elegantesten umgesetzt werden können.

Doch wie präsentiert sich der Westen? Das Europa der Europäischen Union am Anfang des 21. Jahrhunderts, gesehen aus der Entfernung und der Perspektive eines polnischen Unternehmers, stellt sich als eine große Gemeinschaft von Menschen und Nationen dar, die zweifellos mit einigen Schwierigkeiten eine Integration anstreben. Doch so wie die

„Den heutigen Zustand Osteuropas beschreibt Dutkiewicz mit drei Stichworten: 1. Chaos, und zwar schöpferisches Chaos, 2. Entwicklung und 3. ein gigantischer Lernprozess.“

europäische Integration heute kommuniziert wird, gehe ihre Verankerung in gemeinsamen universellen Werten und Kulturmustern allmählich verloren, meint Dutkiewicz. Das Bild der Integration sei somit zugleich auch das Bild einer Krise. Den heutigen Zustand Osteuropas

dagegen beschreibt der Breslauer Headhunter mit drei Stichworten: 1. Chaos, und zwar schöpferisches Chaos, 2. Entwicklung und 3. ein gigantischer Lernprozess. Der Unterschied zwischen West und Ost besteht seiner Ansicht nach darin, dass sich der Westen in der Aktion verloren habe, der Osten in seinem Potenzial. Das ist bewusst überspitzt formuliert, doch in dem Verlorensein im Potenzial sieht Dutkiewicz viele Möglichkeiten für den Osten. Dutkiewicz glaubt an Europa: „Es wird mein und dein Europa, deutsches und polnisches und französisches und tschechisches – unser Europa.“

Begegnungen, Austausch, Veränderungen

Die Wirtschaft spielt dabei – neben all ihren originär ökonomischen Aspekten – eine wichtige Rolle für den Gedankenaustausch zwischen dem Osten und Westen des europäischen Kontinents. Das Ergebnis ist eine zivilisatorische Entwicklung, die wesentlich an die Dynamik der wirtschaftlichen Entwicklung gekoppelt ist. Zudem ist das Wirtschaftsleben die Antriebskraft des europäischen Vereinigungsprozesses. Dutkiewicz: „Ich zöge zwar eine derartige Entwicklung auf universeller Ebene vor, aber so ist es auch recht. Das Wirtschaftsleben hat einen enormen Einfluss auf das künftige Europa.“ Der innereuropäische Austausch verläuft dabei seiner Einschätzung nach in Wellen: Das Unternehmertum sieht er als eine von Westen nach Osten fließende Welle, die

den Osten (d.h. Mittel- und Osteuropa, das bis 1989 im Machtbereich des realen Sozialismus lag) überflutet. Das Unternehmertum im Osten werde davon inspiriert und könne – vielleicht in einiger Zeit – in den Westen zurückfließen und dort dann ebenso inspirierend wirken. „Unternehmertum“ steht hier für die verschiedenen Möglichkeiten der Freisetzung und Organisation unternehmerischen Handelns. Die „Welle“, die sich von West nach Ost bewege, „schwappe“ vielleicht eines Tages zurück: Die gegenseitige Bereicherung habe nämlich bereits eingesetzt.

Während der natürlichen Verschiebung der Investitionsprozesse vom Westen in den Osten erhielt der Osten in den letzten zehn Jahren nicht nur Kapital und technologisches Know-how, sondern auch viel organisatorisches Wissen. Polen wurde mit neuen Instrumenten, neuen Denkweisen konfrontiert. Die Zivilisation begann sich zu verändern. Die westlichen Einflüsse trafen auf eine Welt, die schon über eine reiche Ansammlung von kulturellen Sinngebungen und Bedeutungen verfügte. Derartige Begegnungen können sehr schöpferisch sein, der Prozess der Veränderung ist in Gang gekommen.

Dies ist in jeder Hinsicht eines der größten Probleme für die Menschen in Polen: Alles verändert sich, noch dazu sehr schnell und in einer sehr oberflächlichen Welt. Doch es gibt auch andauernde Begegnungen, weil Menschen wegen ihrer Arbeit den Wohnsitz ändern. Diese Begegnungen verlaufen ungezwungen und stützen sich auf freie Entscheidungen. Ein Beispiel für die Bewusstseins- und Mentalitätsveränderungen, die heute in Polen vor sich gehen, ist Rafał Dutkiewicz selbst. Aus dem wissenschaftlichen und gesellschaftspolitischen Feld wechselte er in die Wirtschaft. Hier wirkt er zum Nutzen Polens und des zusammenwachsenden Europas.