32_35.Länderreport 10.03.2003 14:41 Uhr Seite 35

Mehr Zeit investieren

Interkulturelle Missverständnisse erschweren oft die Geschäfte in Tschechien und Ungarn. Wer sich auf den anderen Umgang mit Zeit dort einstellt, kommt mit seinen Vorhaben schneller ans Ziel.

Elisabeth Bálint-Cherdron erklärt, worauf die Ungarn und Tschechen Wert legen und wie die entsprechenden Begriffe in der Originalsprache heißen. Foto: privat

Deutsche Investoren und deutsche Führungskräfte sind unbestritten kompetent in perfekter Zeitorganisation, generalstabsmäßiger Planung und Zielstrebigkeit. Doch was passiert, wenn diese Arbeitsweise auf Kulturen trifft, die mit Unverständnis oder Ablehnung auf diese deutschen Tugenden reagieren? Etwa zwei Drittel der deutschen Manager, die mit Ländern Mittel- und Osteuropas Geschäfte machen wollen, sind nicht genügend auf kulturelle Unterschiede vorbereitet.

So entstehen häufig interkulturelle Missverständnisse, bei denen sich dann der eine zu Unrecht geohrfeigt fühlt, während der andere gar nicht merkt, dass er eine Ohrfeige ausgeteilt hat. Deutsche meinen zum Beispiel meist, dass Ungarn temperamentvoller sind und sie selbst steif. Aber das Vertrauen auf diese und andere Klischees von Piroschka und Paprika reicht nicht aus, um ein Unternehmen in Ungarn zum Erfolg zu bringen. Häufig treten Deutsche im Bewusstsein ihrer Kapitalstärke auf und lassen ihre Marktmacht spüren, ohne sich dabei bewusst zu sein, wie gefährlich dies für eine erfolgreiche Zusammenarbeit sein kann.

Nicht ohne Grund hält sich in den Ländern Mittel- und Osteuropas, besonders in Ungarn und Tschechien, das Vorurteil, „die Deutschen kommen, kommandieren, kritisieren!“ Die deutsche Sachorientierung wirkt unsympathisch und wird als kalt und arrogant empfunden. Gefragt ist dagegen Fingerspitzengefühl.

> „Gefragt ist Fingerspitzengefühl.“
> ELISABETH BÁLINT-CHERDON

Der Umgang mit der Zeit unterscheidet sich ebenfalls deutlich. Zur deutschen Kultur gehört ein monochrones Verhalten, zur ungarischen ein polychrones. Monochron heißt, dass man in einer Zeiteinheit nur eine Sache erledigt und ziel- sowie sachorientiert handelt. Polychrones Verhalten ist sprunghafter. Man versucht, mehrere Dinge parallel zu erledigen und handelt beziehungsorientiert. Festgelegte Termine gelten als relativ unverbindliche Anhaltspunkte. Miteinander gut zu arbeiten, bedeutet auch Vertrauen zu haben. Vertrauen zu gewinnen aber braucht Zeit.

Unterschiedlich sind auch systemorientierte Verhaltensweisen. Selbst wenn viele Ungarn es nicht gerne hören: Sie sind ebenso wie die Einwohner anderer Transformationsländer noch stark vom Sozialismus geprägt. Dies führt zum Beispiel dazu, dass sie oft keine Verantwortung übernehmen wollen.

Die Art der Kommunikation ist ebenfalls verschieden. Die direkte deutsche Art kann für Ungarn und andere Osteuropäer sehr verletzend sein. Diese formulieren indirekter und drücken sich mehr mit zusätzlichen nonverbalen Signalen aus. Ungarn sagen verbal gegenüber den Deutschen oft ja und meinen nein, wobei sie dieses nein nonverbal kommunizieren. Tschechen sagen, sie drücken sich „schlauer“ aus als Deutsche, denn sie müssen nicht alles, was sie mitteilen wollen, sagen. Unterschiede wie etwa mangelnde Entschlussfreudigkeit und Konfliktfähigkeit verursachen ebenfalls Probleme. Ungarn haben oft Minderwertigkeitsgefühle, auch wenn das unbegründet ist, da sie sich durch viele positive Eigenschaften auszeichnen. So sind sie meist aufgeschlossen, kreativ, begeisterungsfähig, und lernfähig – um nur einige zu nennen.

Die Autorin **Elisabeth Bálint-Cherdron** ist Ungarin und Unternehmensberaterin für interkulturelle Kommunikation und Kooperation in München.