



Elisabeth  
Bálint-Cherdron

# Verstehen Sie interkulturell? Lernen für den Erfolg

Viele Fragen und Situationen tauchen bei bilateralen Geschäftsbeziehungen auf, die die Partner auf den ersten Blick vielleicht als Bagatelle bezeichnen oder übersehen. Oft erweisen sich diese aber als nicht zu unterschätzende Faktoren um einen auf allen Ebenen positiven Kontakt aufbauen zu können. Die Münchener Unternehmensberatung Bálint-Cherdron hilft – unter anderem – auch auf kulturelle Unterschiede aufmerksam zu machen, verschiedene Kulturen zusammenzuführen und so kulturbedingte Konflikte zu vermeiden bzw. zu lösen. Die Geschäftsführerin Elisabeth Bálint-Cherdron haben wir über ihre zehnjährige Tätigkeit und Erfahrung auf dem Gebiet des internationalen Managements befragt.

**I. K.: Was möchten Sie mit Ihren Seminaren, Trainings und Beratungen erreichen?**

**E. B. C.:** Die Länder Mittel- und Osteuropas, so auch Ungarn, sind ein relativ neuer Wirtschaftsraum für deutsche Unternehmer. Deshalb sind ihre Kenntnisse über Kulturen, Gewohnheiten und Verhalten im Geschäftsleben mangelhaft und beschränken sich oft auf Vorurteile und Klischees. Mein Ziel ist zu sensibilisieren, aufzuzeigen und bewusst zu machen, welche Auswirkungen kulturelle Unterschiede auf individuelle Arbeitseinstellungen und menschliches Verhalten haben können.

**I. K.: Was bedeutet interkulturelles Denken? Was für ein Verhaltensmuster gehört dazu?**

**E. B. C.:** Es ist nichts anderes, als die Kultur des anderen zu berücksichtigen, sie zu akzeptieren und sogar zu respektieren. Dazu ist es natürlich unerlässlich, die fremde Kultur kennen zu lernen. Dieser Lernprozess beginnt mit Kenntnissen der Sprache und dem Grundwissen über Geschichte und Politik des Partnerlandes. Ohne diese Vorkenntnisse ist es schwierig und vielleicht sogar unmöglich, die Handlungen des anderen zu verstehen.

**Was ist zu tun, wenn es den ungarischen Ingenieuren bei wichtigen Geschäftsverhandlungen mit deutschen Kollegen am Basiswortschatz mangelt, um die notwendigen Besprechungen reibungslos durchführen zu können? Welche Reaktion ist zu erwarten, wenn den deutschen Gästen nach dem Beenden des Meetings als Erinnerung an die scharfe, ungarische Fischsuppe zusammen mit dem Baedeker einige Tuben von der feuerigen roten Paste, die das Gericht so unvergesslich machen, als kleines Souvenir mitgegeben werden? Wirkt es peinlich oder als besondere Herzlichkeit der Gastgeber? Wie sollte ein deutscher Unternehmer mit seinen ungarischen Kollegen umgehen, wenn sie die schriftliche Vereinbarung nicht einhalten?**

**I. K.: Dies heißt auch, dass jeder sich auf eine gewisse Weise dem anderen anpassen muss?**

**E. B. C.:** Ja. Wir dürfen nie davon ausgehen, dass unsere Kultur das einzig Wahre ist, dass unsere Methoden, bestimmte Probleme zu lösen, immer die besseren sind. Nicht alle Menschen betrachten die Welt so, wie wir es tun. Wir müssen tolerant sein und Systeme und Vorgehensweisen nicht als besser oder schlechter abstempeln, sondern annehmen, dass sie einfach anders sind. Wir sollten uns bemühen, eine neue und gemeinsame Unternehmenskultur zu entwickeln. Diese Denkweise ermöglicht, dass wir unser Verhalten bei Bedarf ändern und uns anpassen können. Das müssen wir auch tun! Die Ergebnisse sind neue Impulse und Innovationen, von denen jeder nur profitieren kann.

**I. K.: Sind Ihrer Erfahrung nach die deutschen oder die ungarischen Manager und Führungskräfte offener für die Interkulturalität?**

**E. B. C.:** Beide Parteien sind bereit dazu zu lernen und tun dies mit jeweils ver-

schiedenen Mentalitäten. Die Ungarn sind sensibler. Bei ihnen werden die Ereignisse oft durch Emotionen verarbeitet. Die Deutschen sind eher "kühler", steifer, betrachten vieles aus der Position, die ihnen ihre wirtschaftliche Macht ermöglicht. Sie konzentrieren sich vielmehr auf die Sache, auf die fachlichen Anforderungen und sehen die mitwirkenden Personen dahinter kaum. Die Ungarn haben leider zu wenig Selbstvertrauen ebenso wie Verantwortungsbewusstsein. Dies kommt zum großen Teil aus der sozialistischen Vergangenheit. Es ist natürlich nicht einfach, die jahrzehntelangen Fehler und Automatismen abzulegen. Mittlerweile haben aber beide erkannt, wie die Mentalitätsunterschiede die Alltags- und Geschäftssituationen und die Zusammenarbeit beeinflussen können und wie sie selbst dazu beitragen müssen, dieses in eine positive Richtung zu steuern. Mit wirklich messbarem Erfolg.

Ildiko Kühn



# Interkulturális, megérti?

## A sikerért tanulni kell

**Mi a teendő, ha a magyar mérnökök hiányos szókészlete akadályozza, hogy német kollégáikkal folytatott tárgyalásait zökkenőmentesen lebonyolítsák? Milyen reakciót vált ki, ha a csípős magyar halászlé ízeinek újbóli felelevenítéséhez a magyar vendéglátók találkozó befejeztével, az útikalauz mellé néhány tubus „tüzes” vörös pasztát is ajándékoznak német üzletfeleiknek? Kínosan érzik magukat az érintettek, vagy a szívélyes magyaros vendéglátás számlájára írják? Hogyan kezelje a német üzletfél magyar kollégáját, aki többszöri határidő-módosítás után sem készítette el a kért jelentést?**

A kétoldalú gazdasági kapcsolatoknál számtalan kérdés és helyzet adódik, amelyek az első pillantásra fel sem tűnnek vagy bagatellnek minősülnek. Ezek némelyike azonban nem lebecsülendő, különösen akkor, ha a felek valóban hosszú távú, eredményes üzleti kapcsolat kialakítására törekcsenek. A müncheni Bálint-Cherdron vállalati tanácsadó iroda célja – egyebek mellett –, hogy felhívja a figyelmet a különböző nemzetiségű üzletfelek közötti kulturális különbségekre, segítsen a különböző kultúrák sikeres együttműködésében, megakadályozza a különbségekből adódó konfliktusokat illetve a meglévőkre megoldást kínáljon. Elisabeth Bálint-Cherdron, az iroda vezetőjét kérdeztük a nemzetközi management területén szerzett több mint tízéves tapasztalatáról.

**K. I.: Szemináriumaival, tanácsadásaival mit szeretne elérni?**

**E. B. C.:** A német vállalkozóknak Közép- és Kelet-Európa országai, így Magyarország is, egy viszonylag új gazdasági szféra. Ezért kevésbé ismerik ezen országok kultúráját, képviselőik szokásait, az üzleti életben tanúsított magatartását. Gyakran előítéletekre, klisékre hagyatkoznak. Céltom, rámutatni és tudatosítani, hogy a kulturális különbségeknek az egyéni munkamódszerekre, magatartásformákra milyen kihatásai lehetnek.

**K. I.: Mit jelent az interkulturális gondolkodásmód? Milyen viselkedésmintával jár?**

**E. B. C.:** Nem egyéb, minthogy a másik fél kultúrájára tekintettel legyünk, elfogadjuk, mi több, tiszteljük azt. Ehhez természetesen nélkülözhetetlen az idegen kultúra ismerete. Az alapfokú nyelvtudás éppúgy idetartozik, mint a társország történelmének, politikájának alapvető ismerete. Ezek nélkül lehetetlen vagy igen nehéz a másik fél cselekedeteit, viselkedését megérteni.

**K. I.: Ez egyben azt is jelenti, hogy a feleknek egy bizonyos mértékig alkalmazkodniuk kell a másikhöz?**

**E. B. C.:** Igen. Senkinek sem szabad abból kiindulnia, hogy a saját kultúrája a legtökéletesebb, hogy bizonyos problémák megoldásához a saját megoldása a legjobb. Nem mindenki szemléli a világot úgy, ahogy mi. Toleránsaknak kell lennünk. Nem minősíthetünk eleve rossznak vagy jónak a mienktől eltérő rendszereket, eljárásokat, megoldásokat, hanem egyszerűen el kell fogadnunk azok máságát. Törekednünk kell egy új, közös vállalkezési, üzleti kultúra kialakítására. Ezzel a mentalitással, szemlélettel lehetővé válik, hogy magatartásunkon szükség esetén változtassunk, a másik felhez alkalmazkodjunk. Ennek eredmé-



nyeként megújulást, új impulzusokat nyerünk, amelyekből mindannyian profitálhatunk.

**K. I.: Tapasztalatai szerint a német vagy a magyar menedzserek, vezetők nyitottabbak az interkulturális kommunikációra?**

**E. B. C.:** E téren mindkét félnek van mit elsajátítania, s ezt meg is teszik különböző mentalitással. A magyarok érzékenyebbek. Ők az eseményeket többnyire érzelmi oldalról közelítik meg, dolgozzák fel. A németek hűvösebbek, merevebbek, sok mindent a gazdasági hatalmuk nyújtotta pozícióból szemlélnék. Sokkal inkább az elvégzendő feladatra, dologra koncentrálnak, s kevésbé az abban közreműködő személyekre. A magyaroknak sajnos kevés az önbizalmuk és felelősségérzetük. Ez főleg a szocialista múlt maradványa. Természetesen nem egyszerű a több évtizedes hibákat, rossz beidegződéseket levetni. Idestova a németek és a magyarok is felismerték, hogy a mentalitás-béli különbségek mennyire befolyásolják az együttműködést, a hétköznapi és üzleti élet menetét. Azt is belátják, hogy ezek tudatos, pozitív irányba történő mozgatása ténylegesen mérhető sikerhez vezet.

Kühn Ildikó