

# Beziehungen im Nebel

**Nur jeder dritte deutsche Manager  
berücksichtigt die  
Kultur des Gastlandes**

Von Elisabeth Bálint-Cherdron

Kulturelle Unterschiede zwischen Mitarbeitern und Managern führen oft zu Frustration. Einem deutschen Unternehmen in Ungarn kann auch materieller Schaden entstehen, wenn die Firmenleitung nicht darauf achtet, die Stärken beider Kulturen zu nutzen.

Zwei Drittel der deutschen Manager, die mit den Ländern Mittel- und Osteuropas Geschäfte machen wollen, sind nicht genügend auf kulturelle Unterschiede vorbereitet. Die Zahlen bei den Investoren aus anderen Ländern sind kaum anders. Interkulturelle Kompetenzen sind aber heute unerlässlich.

Elisabeth BÁLINT-CHERDRON ist Gründerin der Unternehmensberatung Bálint-Cherdron

*Interkulturell, in welcher Form auch immer, bedeutet Veränderung.*

*Man sollte nicht vergessen, dass interkulturelles Lernen ein Lernprozess ist.*

Wir sollten unsere eigenen Kulturmuster mehr in Frage stellen. Wir gehen schnell davon aus, dass alle Menschen die Welt so betrachten, wie wir es tun. Was ist richtig? Jedes System hat seine Vor- und Nachteile. Unterschiedliche Herangehensweisen von „besser“ und „schlechter“ werden relativiert in einfach „anders“. Dieses ermöglicht erst, das Verhalten bei Bedarf zu ändern und anzupassen, indem Sie nicht mehr bewerten, sondern umdenken! Interkulturalität bedeutet, sich auf Unterschiede einzulassen und aus ihnen den Impuls für Innovationen zu gewinnen.

## **Klischees reichen nicht**

Jeder hat Grundannahmen, etwa dass Ungarn temperamentvoller sind und Deutsche steif. Aber die Klischees reichen nicht aus, um ein Unternehmen in Ungarn zum Erfolg zu bringen. Die Unternehmensziele müssen den unterschiedlichen Kulturen und Verhaltensweisen angepasst werden.

Es geht nicht darum, ein anderes System blind zu übernehmen, sondern darum, eine gemeinsame neue Unternehmenskultur zu entwickeln – denn beide Systeme haben ihre Vorzüge und Nachteile. Leider wird aber üblicherweise die altbewährte deutsche Unternehmenskultur aufgedrückt, obwohl etwas Sinnvolleres, Neues entstehen könnte.

Die zehn wichtigsten Kulturkategorien, bei denen die Kulturen sich am meisten unterscheiden, sind nach Ansicht der beiden Autoren Terence Brake und Danielle Walker folgende:

**Was sehen Ungarn anders?**

1. Natur
2. Zeit
3. Aktion
4. Kommunikation
5. Raum
6. Macht
7. Individualismus
8. Konkurrenzverhalten
9. Struktur
10. Denken

Der Umgang mit der Zeit ist einer der wesentlichen Unterschiede zwischen den Kulturen: Die deutsche Kultur ist monochron, die ungarische polychron.

Monochron heißt, dass man in einer Zeiteinheit nur eine Sache erledigt, ziel- und sachorientiert handelt. Es gibt nur wenige monochrome Kulturen – vor allem Deutschland, die Schweiz, Skandinavien, die USA und Kanada.

Polychrones Verhalten ist sprunghafter, man versucht, mehrere Dinge parallel zu erledigen – und handelt beziehungsorientiert.

In den polychronen Kulturen sind zeitliche Verpflichtungen relativ unverbindliche Anhaltspunkte.

Die Zeit, die die Deutschen nie haben, ist einer der großen Feinde angestrebter länderübergreifender Beziehungen. Miteinander gut zu arbeiten, bedeutet auch, Vertrauen zu haben. Vertrauen zu gewinnen aber braucht Zeit.

Deutsche Investoren, deutsche Führungskräfte sind unbestritten führend in Kompetenzen wie perfekte Zeitorganisation, generalstabsmäßige Planung und Zielstrebigkeit.

Doch was passiert, wenn diese Arbeitsweise auf andere Kulturen stößt, die mit Unverständnis oder Ablehnung auf diese deutschen Tugenden reagieren?

Auch hieran muss bei der Unternehmensplanung gedacht werden.

Etwa im Bereich Qualitätssicherung: Das geschriebene Wort einzuhalten ist nicht unsere Stärke, wir Ungarn sind dagegen kreativer. Es ist die Frage, ob die Ungarn ein Regelwerk immer befolgen. Oft schießen Ungarn bei der Anpassung an deutsche

Regeln der Qualitätssicherung über das Ziel hinaus – sie halten sich zu sehr an Bestimmungen, ohne sie zu hinterfragen. Man muss den Ungarn Kreativität lassen.

Beispiel: Ein deutscher Kurs Teilnehmer hatte in seinem ungarischen Betrieb eine neue Maschine für mehrere Millionen installiert. Nach drei Wochen sah er auf einem Rundgang, dass die Maschine einen Defekt hatte und die ungarischen Mitarbeiter sie notdürftig repariert hatten, anstatt wie vorgeschrieben die Produktion zu stoppen. Die Mitarbeiter hatten Lob für ihre kreative Lösung erwartet, weil sie die Produktion nicht stoppen mussten, stattdessen schimpfte sie der Manager aus. Die Ungarn waren danach demotiviert – und werden nie wieder eine eigenständige Lösung vorschlagen.

**Kommandieren und kritisieren**

Die kulturellen Unterschiede führen oft zu Frustration. Der

Firma kann zudem ein materieller Schaden erwachsen, weil man nicht darauf achtet, die Stärken der beiden Kulturen zu nutzen. Leider haben die ungarischen Mitarbeiter oft nicht das nötige Selbstvertrauen, um darauf hinzuweisen. Es gilt: Wer zahlt, schafft an. Den deutschen Managern fehlt oft leider die nötige Sensibilität. Dazu kommt, dass sie unter gewaltigem Druck ihrer Mutterfirmen stehen und durch die polychrone Arbeitsweise irritiert sind.

Häufig treten die Deutschen im Bewusstsein ihrer Kapitalstärke auf und lassen ihre Marktmacht spüren, ohne sich der Gefahr für die erfolgreiche Zusammenarbeit bewusst zu sein.

Sicher nicht ohne Grund hält sich in den Ländern Mittel- und Osteuropas, so in Ungarn, auch das Vorurteil: "Die Deutschen kommen, kommandieren, kritisieren!"

Die deutsche Sachorientierung wirkt unsympathisch und wird als Kälte und als Arroganz gewertet.

Denn in diesen Ländern, so auch in Ungarn, sind Herz und Gefühle, also die Beziehungsebene, viel wichtiger als im sachorientierten Deutschland.

**Gefragt ist Fingerspitzengefühl!**

Unterschiede gibt es viele zwischen den Deutschen und den Ungarn.

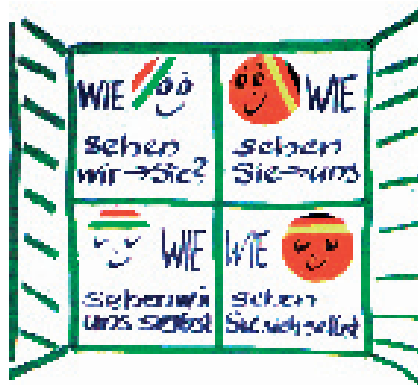
Wobei man zwischen den kultur- und den systemorientierten Verhaltensweisen unterscheiden muss. Auch wenn viele Ungarn es nicht gerne hören: Ungarn und die anderen Transformationsländer sind noch stark vom Sozialismus geprägt, auch die jungen Menschen – unterbewusst, über ihre Sozialisation.

Zu diesen systemorientierten schlechten Eigenschaften gehört, dass die Ungarn oft keine Verantwortung übernehmen wollen, denn das war im Sozialismus nicht gefragt. Allerdings kennen die Ungarn oft ihre Schwächen nicht oder sehen sie nicht als Schwäche an.

Die Sprachbarriere ist auch teilweise ein Problem. Oft diskutieren bei Besprechungen ungarische Mitarbeiter unter sich in ihrer Muttersprache. So mancher anwesende Deutschen fühlt sich ausgegrenzt. Es ist lobenswert, dass sich einige deutsche Führungskräfte trotz der enormen Belastung die Zeit nehmen, morgens um sieben Uhr noch Ungarisch-Stunden zu nehmen. Schon geringe Ungarisch-Kenntnisse wecken bei den ungarischen Mitarbeitern große Sympathien. Deutsche geben weniger von sich preis. Wenn sich Deutsche und Ungarn doch außerhalb der Arbeit treffen, dann staunen die Ungarn, weil sie positive, unbekannte Seiten am deutschen Kollegen entdecken.

Die Unterschiede bei der Art der Kommunikation: Einerseits die direkte deutsche Art, was für eine andere Kultur sehr verletzend sein kann, andererseits die ungarische Art, die in der Formulierung indirekter ist und mehr mit zusätzlichen, nonverbalen Signalen arbeitet.

Ungarn sagen verbal gegenüber den Deutschen oft Ja und meinen



*Erhalten Sie gerne Ohrfeigen oder teilen Sie lieber Ohrfeigen aus? Keiner wird diese Fragen mit Ja beantworten.*

*Aber haben Sie schon überlegt, wie oft teilen wir „Ohrfeigen“ aus, ohne es zu wissen, wenn wir in einem anderen Land, in einer anderen Kultur agieren und die Menschen dort verletzen?*

*Es ist oft der Beginn von interkulturellen Missverständnissen: Der eine fühlt sich zu Unrecht geohrfeigt, während der andere gar nicht merkt, dass er eine Ohrfeige ausgeteilt hat.*

*Wie? Indem man beispielsweise einen Fettnapf in einer anderen Kultur voll trifft beziehungsweise seinen eigenen so aufgestellt hat, dass ihn der andere kaum verfehlen kann.*



Nein, und dieses Nein kommunizieren sie nonverbal. Kommunikation ist mehr als gesprochene Sprache.

Unterschiede wie mangelnde Entschlussfreudigkeit und mangelnde Konfliktfähigkeit sind auch oft Quelle von Problemen.

Ungarn haben oft Minderwertigkeitsgefühle, auch wenn das unbegründet ist, denn Ungarn haben viele starke Seiten: Sie sind kreativ, begeisterungsfähig, aufgeschlossen, lernfähig – um nur einige Eigenschaften zu nennen.

**Führungsschwache Spezialisten**

Die deutschen Firmen suchen ihre Kräfte, die sie nach Ungarn schicken, eben vor allem nach der fachlichen Qualifikation aus. Das sind meist Spezialisten, die keine Führung gelernt haben. Im fremden Land mit fremder Sprache sind sie der Aufgabe oft nicht gewachsen. Bis sie dazu in der Lage sind, ist es oft schon zu spät.

Viele Deutsche, die mit Ungarn zu tun haben, haben erkannt, dass die Unkenntnis der Kultur zu handfesten Verlusten führen kann. Genauso können Verluste auch entstehen, wenn man die unterschiedlichen Stärken nicht erkennt und die Stärken nicht bewusst einsetzt, um die gemeinsamen Ziele zu erreichen.

Investoren und Führungskräfte, die sagen, dass sie keine Probleme haben, dass bei ihnen alles läuft, werden nie erfahren, was in ihren Geschäftsbeziehungen alles besser laufen könnte.

**KONTAKT:**

Seminare – Coaching – Beratung  
 Bálint-Cherdron  
 Tel.: 089/ 157 53 39  
 Fax: 089/ 15 10 18  
 Balint-Cherdron@t-online.de  
 www.balint-cherdron.de