

## "Ungarn haben viele Starke Seiten"



**Zwei Drittel der deutschen Manager, die nach Ungarn kommen, sind ungenügend auf kulturelle Unterschiede vorbereitet: Das sagt die Münchner Unternehmer-beraterin Elisabeth Bálint-Cherdron, die in Deutschland und Ungarn erfolgreich Seminare für Interkulturelles Management anbietet. Zu den Kunden gehören Audi, Bosch, die HypoVereinsbank und Media Markt. BZ-Redakteur Gunnar Erth unterhielt sich mit ihr.**

- Wer stellt sich besser auf Ungarns Unternehmenskultur ein, die deutschen Manager oder ihre lokalen Mitarbeiter?  
Es geht nicht darum, ein anderes System blind zu übernehmen, sondern darum, eine gemeinsame neue Unternehmenskultur zu entwickeln - denn beide Systeme haben Vorzüge und Nachteile. Leider wird üblicherweise die deutsche Unternehmenskultur aufgedrückt, obwohl etwas sinnvoller, neues entstehen könnte. Ich schätze, dass nur ein Drittel aller deutschen Führungskräfte, die nach Ungarn geschickt werden, geschult sind. Die Zahlen bei französischen, britischen oder amerikanischen Investoren sind ähnlich.

- Wie viel kulturelles Wissen haben die deutschen Investoren?  
Jeder hat Grundannahmen, etwa dass Ungarn temperamentvoller sind und Deutsche steif. Aber Klischees reichen nicht aus, um ein Unternehmen in Ungarn zum Erfolg zu bringen. Die Unternehmensziele müssen den Kulturen angepasst werden. Ein Beispiel: Die deutsche Kultur ist monochron, die ungarische polychron.

- Was bedeutet das?  
Monochron heißt, dass man zu einer Zeit nur eine Sache erledigt, ziel- und sachorientiert ist. Es gibt nur wenige monochrome Kulturen - etwa die Schweiz, Skandinavien und die USA. Polychrones Verhalten ist sprunghafter, man versucht, mehrere Dinge parallel zu erledigen und ist beziehungsorientiert. Auf dieser Kenntnis muss die Unternehmensplanung aufbauen. Etwa bei der Qualitätssicherung: Das geschriebene Wort einzuhalten ist nicht unsere Stärke, wir Ungarn sind dagegen kreativer. Oft schießen Ungarn bei der Anpassung über das Ziel hinaus - sie halten sich an Bestimmungen, ohne sie zu hinterfragen. Man muss den Ungarn Kreativität lassen.

- Zum Beispiel?  
Ein deutscher Kursteilnehmer hatte in seinem ungarischen Betrieb eine neue Maschine für mehrere Millionen Mark 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 Lösung erwartet, weil sie die Produktion nicht stoppen mussten, stattdessen schimpfte sie der Manager aus. Die Ungarn waren demotiviert - und werden nie wieder eine

eigene Lösung vorschlagen.

- Die kulturellen Unterschiede führen also oft zu Frustration?

Genau. Der Firma kann zudem materieller Schaden erwachsen, weil man nicht darauf achtet, die Stärken beider Kulturen zu nutzen. Leider haben ungarische Mitarbeiter oft nicht das nötige Selbstvertrauen, um darauf hinzuweisen. Es gilt: Wer zahlt, schafft an. Den deutschen Managern fehlt oft dazu die nötige Sensibilität. Sie stehen unter Druck ihrer Mutterfirmen und sind durch die polichrome Arbeitsweise irritiert.

- Was sind die Stärken der Ungarn?

Ungarn sind kreativ, begeisterungsfähig, aufgeschlossen, lernfähig, schnell und anpassungsfähig.

- Und die schlechten Eigenschaften?

Pessimismus, mangelnde Entschlussfreudigkeit und mangelnde Konfliktfähigkeit: Ungarn haben die Angewohnheit, ja zu sagen und nein zu tun. Sie sind weniger an Sachen orientiert, als an Personen. Und auch wenn viele Ungarn es nicht gerne hören: Wir sind stark vom Sozialismus geprägt, auch junge Menschen - unterbewusst, über ihre Sozialisation. Zu diesen systemorientierten schlechten Eigenschaften gehört, dass Ungarn oft keine Verantwortung übernehmen wollen, denn das war im Sozialismus nicht gefragt. Allerdings kennen sie oft ihre Schwächen nicht oder sehen sie nicht als Schwäche an.

- Was raten Sie deutschen Führungskräften, die Ungarn motivieren wollen?

Ich rate ihnen zu mehr Beziehungspflege. Ungarn wollen sich am Arbeitsplatz wohlfühlen und dabei ist das Verhältnis zu den Kollegen entscheidend. Ein Deutscher fühlt sich am Arbeitsplatz wohl, wenn er schöne Räume hat, eine gute Kantine und geregelte Arbeitszeiten. Sympathische Kollegen stehen nicht an erster Stelle.

- Das heißt, dass Ungarn und Deutsche nicht genug kommunizieren?

Ja. Deutsche geben weniger von sich preis. 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.

- Ist die Sprachbarriere ein großes Problem?

Teilweise. Es ist lobenswert, dass einige deutsche Führungskräfte trotz der enormen Belastung sich die Zeit nehmen, um morgens noch Ungarisch-Stunden zu nehmen. Schon geringe Ungarisch-Kenntnisse wecken bei den ungarischen Mitarbeitern große Sympathien. Deswegen gebe ich meinen deutschen Kursteilnehmern auch eine Liste mit 30 wichtigen Wörtern und Wendungen.

- Es klingt aber so, als bräuchten auch die Ungarn mehr Training.

Ja, absolut. Schon allein, um ihr Selbstbewusstsein zu stärken. Ungarn haben oft Minderwertigkeitsgefühle, auch wenn das unbegründet ist, denn sie haben viele starke Seiten.

- Wie bauen Sie denn Ihre Seminare auf?

Es gibt zwei Blöcke. Im ersten, monokulturellen Block lernen sich die Teilnehmer selbst und die Kultur des anderen Lands kennen. Im zweiten Block treffen sie ihre ausländischen Kollegen - und entwickeln gemeinsam Pläne zum besseren Umgang miteinander und zur verbesserten Unternehmenskultur. Über

einen Zeitraum von bis zu mehreren Jahren werden sie dann von mir begleitet. Eine große Herausforderung sind so genannte Remote Teams, die an verschiedenen Orten arbeiten.

- Führt die Distanz der Remote Teams zu zusätzlichen Kommunikationsproblemen?

Genau. Sie kommunizieren meist per Telefon oder E-Mail. Missverständnisse werden so verstärkt. Gerade für diese Teams wäre es wichtig, wenn die Seminare öfter in Ungarn stattfinden würden, damit sie die Umgebung ihrer Kollegen sehen. Leider ist die gängige Praxis, dass die Seminare für Deutsche beim Mutterkonzern laufen.

- Gibt es denn deutsche Manager, die aufgeben und heimkehren?

Nein, denn sie kommen nur für eine begrenzte Zeit und die Tätigkeit ist gut für ihre Karriere. Viele Führungskräfte tun mir leid, denn die Situation ist eine enorme Belastung. Einige flüchten unfreiwillig in ein Verhalten, das von ungarischen Mitarbeitern negativ empfunden wird.

- Zeigen deutsche Teilnehmer Desinteresse am interkulturellen Training?

Nein. Man hat erkannt, dass die Unkenntnis der Kultur zu Verlusten führen kann. Manager, die sagen, dass bei ihnen alles läuft, werden nie erfahren, wie ihr Betrieb besser laufen könnte.

*Gunnar Erth*

Bild: Unternehmerberaterin Elisabeth Bálint-Cherdron: "Deutsche und Ungarn gehen unterschiedlich mit der Zeit um."

BZ-Foto: Erth

