

# Kommunikationstraining wird zum Muss „Sinnvolle Zeit am Kaffeautomaten“

Zwei Drittel der deutschen Manager, die nach Ungarn kommen, sind ungenügend auf kulturelle Unterschiede vorbereitet: Das meint Elisabeth Bálint-Cherdron, Trainerin und Beraterin für interkulturelle Kommunikation, die in Ungarn und Deutschland erfolgreich Manager und Mitarbeiter beider Länder in Seminaren füreinander sensibilisiert. Zu ihren Kunden gehören Audi, Bosch und Knorr-Bremse. WiU-Chefredakteur Gunnar Erth sprach mit ihr.



Kontext von Körpersprache und Mimik setzen muss. Ungarn erlauben sich in der Kommunikation mehr Emotionen.

**WiU:** Das heißt, Deutsche müssen Ungarn interpretieren lernen?

■ **Bálint-Cherdron:** Das kann man so sagen. Bei Deutschen ist die Kontextabhängigkeit einer Aussage niedriger als bei einem Ungarn. Wenn ein Deutscher einen Ungarn in einem Meeting fragt, ob alles klar ist, und dieser antwortet mit Ja, dann ist das Thema für einen Deutschen erledigt. Er sollte sich aber lieber fragen, wie das Ja gesagt wurde, ob es ein überzeugtes Ja war oder ein defensives Jaja – und welche Gestik und Mimik er dabei hatte. Stolz, Angst und auch Sprachprobleme spielen eine große Rolle.

**WiU:** Kurz gesagt: Die Konfliktbewältigung unterscheidet sich?

■ **Bálint-Cherdron:** Ja, Deutsche setzen mehr auf eine offene Aussprache, gerne auch vor versammelter Belegschaft, Ungarn gehen Konflikten lieber aus dem Weg. Ich kann deutschen Managern nur raten, Probleme nicht im Plenum lösen zu wollen, sondern nur unter vier Augen. Andersartiges Verhalten wird als Angriff gewertet. Besonders, wenn die Ungarn das Gefühl haben, dass der übergeordnete Deutsche nicht höher qualifiziert ist.

**WiU:** Auch die Einteilung der Zeit ist anders, oder?

■ **Bálint-Cherdron:** Ja, viele Deutsche handeln monochron, sie machen nur eine Sache zu einer bestimmten Zeit. Die Ungarn sind polychron und arbeiten an mehreren Dingen gleichzeitig. Dieses geht auch gleitend in den Umgang mit Regeln und dem Stellenwert von Kreativität über. Während sich Deutsche eher an festgelegte Abläufe halten, suchen Ungarn eher

**WiU:** Was raten Sie Deutschen, die in Ungarn arbeiten wollen?

■ **Bálint-Cherdron:** Sie sollten sich vor ihrem Dienstantritt interkulturelle Kompetenz zulegen. Seminare sind die beste Lösung, ein Sprachkurs im Vorfeld ist ebenfalls empfehlenswert. Schon geringe Ungarisch-Kenntnisse wecken bei den ungarischen Mitarbeitern Sympathien. Ansonsten sollten Sie Fachliteratur lesen, um sich von den Puszta- und Gulasch-Vorstellungen zu befreien. Sie sollten sich auch selbst, ihre eigenen Stärken und Schwächen kennen lernen – nur wer weiß, wie man Konflikte löst und mit anderen Kulturen umgeht, kann auch den ungarischen Mitarbeiter einschätzen.

**WiU:** Ist so eine Vorbereitung die Norm?

■ **Bálint-Cherdron:** Nein. Ich schätze, dass zwei Drittel der deutschen Manager nicht genügend vorbereitet sind, obwohl die Zahl sich verbessert. Schwierig sind oft Fälle, in denen Mitarbeiter nach Ungarn geschickt werden, die schon mehrmals auf Dienstreise das Tochterunternehmen besucht haben. Oft haben sie bei ihren Kurzbesuchen durch ihr Auftreten viel Porzellan zerschlagen. Dabei entfalten kleine Ursachen große Wirkung. Das fängt beim Vorstellen an. Vernachlässigt man dies, gilt man schnell als arrogant.

**WiU:** Was sind die Stärken und Schwächen der Ungarn?

■ **Bálint-Cherdron:** Ungarn sind kreativ, begeisterungsfähig, aufgeschlossen, lernfähig, schnell und anpassungsfähig. Die schlechten Eigenschaften: Pessimismus, mangelnde Entschlussfreudigkeit und mangelnde Konfliktfähigkeit. Wir sind zudem noch immer vom Sozialismus geprägt, auch junge Menschen. Dazu gehört, dass Ungarn oft keine Verantwortung übernehmen wollen, das war früher nicht gefragt.

**WiU:** Haben Sie Tipps, mit denen man Missverständnisse vermeiden kann?

■ **Bálint-Cherdron:** Ja, zum Beispiel: Deutsche Manager sollten sich mehr am Kaffeautomaten aufhalten. Dort gibt es die beste Gelegenheit, mit den Mitarbeitern zu kommunizieren. Dies kostet zwar Zeit, es lohnt sich aber, denn hier werden oft mehr Probleme diskutiert und Lösungen gefunden als in offiziellen Meetings. Außerdem registrieren es die ungarischen Mitarbeiter positiv, wenn sich ihr deutscher Chef mit ihnen informell unterhält.

**WiU:** Sind die Kommunikationsstile so verschieden?

■ **Bálint-Cherdron:** Ja. Deutsche kommunizieren in der Regel viel direkter und sachorientierter, während viele Ungarn personenbezogener handeln. Die Aussagen von Deutschen lassen in der Regel weniger Interpretationsspielraum zu, während man bei Ungarn das gesprochene Wort viel stärker in den



▲ Elisabeth Bálint-Cherdron bei der Arbeit: Die Zahl der Seminare steigt. Foto: Bálint-Cherdron

mitten im Prozess nach kreativen Lösungen. Das führt oft bei Projektplanungen zu Konflikten. Während Deutsche den Ungarn vorwerfen, dass sie sich nicht an den Plan halten, argumentieren Ungarn, dass sie oft bessere Lösungen gefunden haben. Sie bedauern dann, dass ihre kreativen Vorschläge abgeblockt werden. Das führt zu Frustration auf beiden Seiten.

**WiU:** Das Stereotyp stimmt, dass Deutsche mehr Wert auf Sicherheit legen?

■ **Bálint-Cherdron:** Ja. Diese Unsicherheitsvermeidung spiegelt sich sehr in der Einschätzung von Plänen wider. Für Deutsche bedeuten Pläne Sicherheit, viele Ungarn lehnen Pläne ab, das erinnert sie an die Zeit des Sozialismus und schränkt ihre Kreativität ein.

**WiU:** Besteht hier nicht die Gefahr der Klischeebildung?

■ **Bálint-Cherdron:** Sicher, diese Verhaltensmuster sind zugespitzt. Es gibt auch viele konkrete Ausnahmen; tendenziell stimmen diese Modelle aber.

**WiU:** Können Sie ein Beispiel nennen, wo der unterschiedliche Kommunikationsstil zu Problemen führt?

■ **Bálint-Cherdron:** Ein deutscher Seminarteilnehmer hatte als Projektleiter in seinem ungarischen Betrieb eine neue teure Maschine installiert. Nach drei Wochen sah er, 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 erwartet, stattdessen schimpfte sie der Manager aus. Die Ungarn waren demotiviert – und werden nie wieder eine eigene Lösung vorschlagen.

**WiU:** Müsste man nicht erwarten, dass sich die Ungarn an den deutschen Stil anpassen?

■ **Bálint-Cherdron:** Es geht nicht darum, ein System blind zu übernehmen, sondern eine gemeinsame Unternehmenskultur zu entwickeln – denn beide Kulturen haben Vorzüge. Um sie zu nutzen, muss man sie aber erst kennen. Zu viel ungarische Kreativität kann zum Chaos führen. Es ist daher gut, wenn immer ein paar monochrome Mitarbeiter dabei sind, die die ungarischen Ideen in die richtigen Bahnen lenken. Leider wird oft nur die deutsche Unternehmenskultur aufgedrückt.

**WiU:** Und das erkennen die Firmen nicht?

■ **Bálint-Cherdron:** Nicht immer. Da Konflikte meist nicht offen ausgetragen werden und die Unternehmen laufen, bekommen viele Manager nicht mit, dass Potenzial verschenkt wird und es unter der Oberfläche brodelt.

**WiU:** Welche Rolle spielen Projektteams von Mitarbeitern, die an verschiedenen

Orten arbeiten und meist per Telefon oder E-Mail kommunizieren?

■ **Bálint-Cherdron:** Diese so genannten Remote Teams stellen eine große Herausforderung dar. Die Menschen sind skeptischer und weniger kooperationsbereit, weil sie sich nicht sehen, oft kennen sie sich gar nicht. So werden Missverständnisse gewaltig verstärkt. Und wenn sie sich dann auf einem Meeting treffen, wachsen die Frustrationen oft ins Unermessliche.

**WiU:** Wie entwickelt sich die Beliebtheit der interkulturellen Seminare?

■ **Bálint-Cherdron:** Sie steigt. Allerdings sind es immer noch überwiegend multinationale Firmen, die sich mit dem Thema beschäftigen, diese haben mehr Geld und eine andere Sensibilität. Kleinere Firmen sind oft patriarchalischer geführt, aber auch hier wächst die Erkenntnis, dass interkulturelle Trainings sinnvoll sind. Im vergangenen Herbst hat die Investitionsfördergesellschaft ITDH auf einer Tour durch Ungarn mit meiner Mitwirkung auch dieses Problem angeschnitten.

**WiU:** Haben sich die Inhalte der Seminare in den letzten Jahren geändert?

■ **Bálint-Cherdron:** Ja. Vor drei Jahren gab es mehr Kurse für Deutsche über Ungarn und umgekehrt, die im eigenen Land ausgerichtet wurden. Heute liegt der Schwerpunkt auf Seminaren mit Teilnehmern aus beiden Ländern.

**WiU:** Wie bauen Sie Ihre Seminare auf?

■ **Bálint-Cherdron:** Es gibt zwei Blöcke. Im ersten lernen die Teilnehmer sich selbst und die Kultur des anderen Landes kennen. Im zweiten Block treffen sie ihre ausländischen Kollegen – und entwickeln gemeinsam Pläne zur verbesserten Unternehmenskultur. Ich begleite sie danach oft Jahre lang.

**WiU:** In Zukunft werden in vielen multinationalen Firmen Manager aus vielen Ländern arbeiten. Macht das die Kooperation nicht noch schwieriger?

■ **Bálint-Cherdron:** Nicht unbedingt. Für ein Unternehmen kann so ein Management Vorteile haben. Nicht nur wegen der Fachkompetenz, sondern auch, weil die Unterschiedlichkeit der Führungsstile und Persönlichkeiten der Manager besser genutzt werden kann.