

Inhalt

1. Einleitung	6
2. GESCHICHTE UND MENTALITÄT	8
Die ungarische Geschichte im Überblick	8
Schlüsselworte zum Verständnis Mentalität	10
3. Unternehmenskultur und Führungsstilpräferenzen	12
4. Die ungarischen Kulturstandards aus deutscher Sicht	15
Sachorientierung vs Beziehungsorientierung	15
Distanz vs. Nähe	18
Strukturiertheit vs. Kreativität	19
Monochrome Zeitplanung vs. polychrone Improvisation	20
Regelorientierung vs. kreativer Umgang mit Regeln	22
Direkte vs. indirekte Kommunikation	23
5. Kommunikationsfallen und der Umgang damit	26
6. Handlungsempfehlungen	29
7. Unterschiede werden zu Synergie!	32
Interkulturelles Teamtraining	32
Interkulturelles Coaching	32
Interkulturelle Wirtschaftsmediation	32
8. Theoretischer Hintergrund	34

Inhalt

1. Einleitung



Einleitung

Als Ungarin bin ich in der Schweiz und in Deutschland aufgewachsen. Immer wenn ich nach Ungarn, d.h., „nach Hause“ kam, musste ich erstaunt feststellen, dass ich doch anders „funktioniere“ als meine Landsleute. Im deutschen Umfeld habe ich öfters andere Lösungen und Antworten auf bestimmte Situationen (kennen) gelernt, als diejenigen, die in Ungarn sozialisiert wurden. Nicht bessere, oder schlechtere, nur andere. So habe ich frühzeitig gelernt, Situationen und deren Lösungen sowohl aus ungarischer als auch aus deutscher Sicht zu betrachten. Heute bringt mir die Fähigkeit zum Sichtwechsel viele Vorteile in meinem Beruf als Trainerin und Wirtschaftsmediatorin.

Diese persönlichen Erfahrungen haben auch meine Forschungsprojekte motiviert. Ich wollte einfach auf den Punkt bringen, welche Orientierungen das

Verhalten meiner Landsleute und der Angehörigen der deutschen Kultur – mehr oder weniger stark – prägen.

Seit 2000 habe ich über 500 Mitglieder von deutsch-ungarischen Teams nach ihren persönlichen Erfahrungen bei der Zusammenarbeit befragt. Die Analyse der geschilderten kritischen Begebenheiten (critical incident) ermöglichte es ein Augenmerk auf die kulturellen Unterschiede zu richten, die sowohl von den Deutschen wie auch von den Ungarn als besonders bedeutsam empfunden wurden.

Die Ergebnisse der ersten Welle dieser Untersuchung wurden in der Studie „Arbeit und Kommunikation in deutsch-ungarischer Teams“ (DUIHK/Goethe Institut, 2002) veröffentlicht. In dieser ersten Publikation über die deutschen und ungarischen Kulturstandards wurden bereits die signifikantesten Mentalitätsunterschiede auf-

gezeigt, und mit Zitaten aus deutschen und ungarischen Interviews belegt. Die damaligen Ergebnisse wurden seitdem durch mehrere Folgestudien bestätigt. Die vorliegende Publikation begreift sich daher als eine Fortsetzung und Ergänzung meiner ersten Veröffentlichung zu diesem Thema. Ich gehe jetzt über die Inventarisierung der Unterschiede hinaus, und lege einen besonderen Schwerpunkt auf die Frage, wie Vorgesetzte aus dem deutschen Sprachraum mit diesen Unterschieden am besten umgehen können.

Aus den Interviews mit deutschen „Expats“ und ihren ungarischen Mitarbeiter sowie aus meinen Erfahrungen in interkulturellen Teamtrainings konnten zahlreiche Handlungsempfehlungen abgeleitet werden, die sich bei der Mitarbeiterführung in Ungarn als zielführend erweisen. Diese Handlungsempfehlungen sind allerdings nicht als Patentrezepte zu verstehen!

Das konkrete Verhalten des Einzelnen wird neben seiner kulturellen Prägung auch von zahlreichen anderen Faktoren mitbestimmt, wie z.B. seine Persönlichkeit, seine Vorerfahrungen und Erwartungen, oder auch sein momentaner Gemütszustand, die bei allgemein formulierten Handlungsempfehlungen keine Berücksichtigung erfahren können.

Betrachten Sie deshalb die Informationen über die deutschen und ungarischen Kulturstandards, und auch die praktischen Tipps für den Umgang mit den Kulturunterschieden „nur“ als hilfreiche Hypothesen zur Verbesserung Ihrer Beobachtungsfähigkeit, die Sie allerdings durch Ihre eigenen interkulturellen Erfahrungen stets präzisieren und erweitern müssen.

Ich wünsche Ihnen viel Spaß bei dieser Lektüre, und viel Erfolg bei der Umsetzung des Gelesenen!

Dr. Györgyi Szalay