

Fit für Ungarn

Wir verstehen uns! Wir verstehen uns?

Was meinen die Ungarn, wenn Sie ein „Konzept“ haben? Und was erwarten die Deutschen, wenn sie das Wort „Konzept“ hören? Was bedeutet ein deutsches „Ja“? Und was meint der Ungar, wenn er „Ja, ja...“ sagt? Was heißt es, wenn ein Ungar nichts sagt?



kräfte, und orientiert sich an den Bedürfnissen dieser Zielgruppe. 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. Der Leser findet Praxisbeispiele und Handlungsempfehlungen, wie man diese Kulturunterschiede bei der Mitarbeiterführung berücksichtigen kann. Diese Handlungsempfehlungen liefern praxisorientierte Antworten auf Fragen: Wie motiviere ich meinen ungarischen Mitarbeiter? Wie soll ich mit Konflikten umgehen? Wie gehen Ungarn mit Kritik um?

ARBEITS- UND Geschäftsbeziehungen zwischen Deutschen und Ungarn sind weit öfter durch kulturelle Konflikte belastet, als oberflächlich sichtbar. Die Wirtschaftsmediatorin und praxiserfahrene Trainerin Dr. Györgyi Szalay zeigt in ihrer aktuellen Studie – ihrer zweiten Zusammenarbeit mit der DUIHK –, wie Führungskräfte Mentalitätsunterschiede nutzen und den Arbeitsprozess auf kreative Weise voranbringen können. Mit ihr sprachen wir über ihre Erfahrungen in einem interkulturellen Arbeitsumfeld und ihre Trainings für Führungskräfte.

Der Titel Ihrer neuen Studie lautet „Fit für Ungarn: Wissenswertes über die Ungarn und ihre Kulturstandards“. Worin besteht der wesentliche Unterschied zu Ihrer vorherigen Studie „Arbeit und Kommunikation in deutsch-ungarischen Teams“?

Die neue Studie zeichnet sich durch eine klare Businessorientierung aus. Sie richtet sich an deutsche Führungs- und Fach-



Worin sehen Sie die Wichtigkeit des Themas?

Gerade weil das Thema oft gar nicht beachtet wird, ist es so wichtig. Wenn Unterschiede übergangen werden, verliert man täglich sehr viel Zeit, Geld und Energie. Ich sehe zwei Pole: multinationale Teams sind entweder nachweislich weniger effizient als monokulturelle, oder sie sind deutlich effizienter! Wird auf die

Verbesserung der Interkulturellen Kommunikations- und Konfliktlösungskompetenz der einzelnen Mitarbeiter Wert gelegt, dann können die Teammitglieder Probleme schneller, besser und kreativer lösen. Sie können überdurchschnittlich effizient zusammenarbeiten und das Innovationspotenzial, das in der kulturellen Vielfalt steckt, nutzen. Aufgrund meiner Erfahrungen aus über 500 Interviews mit Deutschen und Ungarn kann ich die gegenwärtige Situation in vielen Unternehmen mit deutscher Kapitalbeteiligung so beschreiben: durch die Verbesserung der Kommunikation und der Kooperation unter Deutschen und Ungarn könnten noch sehr viele Ressourcen mobilisiert werden! Unternehmen nehmen heute Reibungsverluste in Kauf, die durch geeignete interkulturelle Maßnahmen abgebaut werden könnten.

Wie erklären Sie sich das?

Unterschiede im Arbeits- und Führungsverhalten nehmen deutsche Führungskräfte und ihre ungarischen Mitarbeiter meistens gar nicht als kulturbedingt wahr, sondern schreiben sie der persönlichen Ebene zu. Deutsche und Ungarn haben zum Beispiel unterschiedliche Konzepte darüber, wie Meinungsverschiedenheiten geklärt werden müssen. Dieser kulturelle Unterschied wird als „Arroganz“ oder „Unhöflichkeit“ der Deutschen und als „mangelnde Kritikfähigkeit“ der Ungarn wahrgenommen. Diese und andere stereotypen Vorstellungen führen wiederum zu Kommunikations- und Verständnisschwierigkeiten, die den Unternehmen de facto erhebliche Mehrkosten verursachen. Kosten, die sich ein Unternehmen eigentlich gar nicht leisten kann!

Welchen Nutzen haben Manager, wenn sie sich mit den kulturellen Unterschieden auseinandersetzen anstatt in dem „Bewährten“ den einzigen Weg zum Erfolg zu sehen?

Deutsche Führungskräfte in Ungarn müssen die Unternehmensziele ihrer Firma vor Ort umsetzen. Sie müssen in der Rolle des Know-How-Trägers Prozesse richtungweisend vorantreiben, und dabei die eigene Unternehmenskultur vermitteln. Das ist ihr Job. Wenn aber eine Führungskraft in der Lage ist, den eigenen Führungsstil vor dem kulturellen Hintergrund der zu leitenden Gruppe zielsicher zu entwickeln, dann hat sie bei der Umsetzung dieser Arbeitsaufgaben höchstwahrscheinlich mehr Erfolg. Durch das Erkennen von kulturellen Unterschieden können beispielsweise Veränderungsprozesse konfliktärmer gestaltet, oder die kulturellen Stärken der Mitarbeiter bewusster genutzt werden.

Unterschiede zwischen Ungarn und Deutschen sind auf den schnellen Blick kaum sichtbar, als bspw. zwischen Asiaten und Deutschen. Worin bestehen die größten kulturellen Differenzen?

An dieser Stelle möchte ich nur auf die unterschiedliche Betonung der Beziehungs- und Inhaltsebene hinweisen, denn diese bildet das breiteste Problemfeld. Ihre Wirkung zeigt sich u.a. auch in der Bevorzugung der informellen gegenüber den formellen Strukturen, im Zeitmanagement, in der Art und Weise der Informationsvermittlung, oder in der Konfliktbehandlung. Nehmen wir jetzt das Beispiel der Konfliktbehandlung. Deutsche sind eher sachorientiert, und infolge der Sachorientierung wird der konfliktfähige Mensch als Erziehungsideal betrachtet. Ungarn sind eher beziehungsorientiert, und infol-

ge der Beziehungsorientierung streben die Ungarn eher nach der Gruppenharmonie. Wer das nicht weiß, der kann sehr viel Porzellan zerschlagen!

Weshalb und mit welchem Ziel nehmen Unternehmen an Ihren interkulturellen Trainings teil?

Grundsätzlich gibt es zwei Gründe: bei manchen Unternehmen ist die interkulturelle Vorbereitung der Führungskräfte und der Teams ein „Muss“. In diesen Fällen werden Vorbereitungsseminare und Teamtrainings vorbeugend durchgeführt.



Das ist der optimale Fall, denn die Teammitglieder lernen sich und die anderen in einer entspannten Situation kennen, und können Reibungspotenziale abbauen, bevor diese zu Konflikten führen könnten. In anderen Fällen führen Konfliktsymptome wie z.B. gestörte Kommunikation, hohe Fluktuation, offene oder latente Konflikte im Team zur Einsicht, dass etwas in Richtung „Interkulturelles“ getan werden muss. Das Ziel ist in diesen Fällen die nachhaltige Konfliktlösung.

In solchen Fällen setze ich auch Methoden der Wirtschaftsmediation ein, denn mithilfe der Wirtschaftsmediation können die Konfliktparteien ihre aktuellen Konflikte gemeinsam lösen und für die Zukunft klären, wie Probleme verhindert bzw. behandelt werden sollen.

Welche Methoden setzen Sie ein, um die interkulturelle Kompetenz Ihrer Teilnehmer zu schulen?

Ich möchte dazu meine Teilnehmer zitieren: „realitätsnah“, „praxisorientiert“, „abwechslungsreich“ und „unterhaltsam“. Ich freue mich über solche Rückmeldungen, denn sie bestätigen meinen Ansatz, die Schulungen lebensnah zu gestalten. Die konkreten Inhalte und die gewählten Methoden orientieren sich dabei immer an der konkreten Zielgruppe. In Unternehmen

finden Interkulturelles Lernen und Kulturtransfer am besten in konkreten Arbeitsgruppen statt! Zur Etablierung gemeinsamer Normen der Zusammenarbeit sind meiner Erfahrung nach besonders interkulturelle Teamtrainings geeignet. Ein wesentlicher Vorteil dieses Trainings besteht darin, dass es sich immer um Konkretes und Authentisches handelt. Es geht um ganz konkrete Personen – nicht allgemein um „die Ungarn“ oder „die Deutschen“.

Interkulturelle Zusammenarbeit kann aber auch durch „on-the-job“-Maßnahmen unterstützt werden. Deshalb empfehle ich Unternehmen manchmal anstatt Trainings, einen themenorientierten Workshop zur Lösung eines konkreten Problems. Unter „interkulturell kompetenter“ Moderation kann so ein Workshop auch den nützlichen „Nebeneffekt“ haben, dass die Teilnehmer bei der Problemlösung die Vor- und Nachteile des eigenen sowie des anderen kulturellen Verhaltens erkennen. Sie lernen im Problemlösungsprozess, wie sie kulturelle Stärken im Interesse einer effizienten Zusammenarbeit nutzen können!

Es besteht ein hoher Bedarf an Aufklärung für die deutsch-ungarische Kooperation und dennoch ist das Angebot an geeigneten Trainings und Veröffentlichungen erstaunlicher Weise relativ gering. Woran liegt das Ihrer Meinung nach?

Diese Aussage kann ich so nicht ganz bestätigen. Es gibt bisher schon einige Seminaranbieter. Gäbe es eine stärkere Nachfrage nach dieser Art von Trainings, dann würden sich sicher auch weit mehr Beratungsunternehmen in diesem Bereich betätigen. Übrigens, ich sehe hier eine erfreuliche Tendenz. In den letzten Jahren hat sich sowohl die Zahl der Seminaranbieter, als auch die Zahl der Publikationen über dieses Thema erhöht. Im letzten Jahr erschienen für das breite Publikum zwei empfehlenswerte Bücher: „Leben und Arbeiten in Ungarn“ von Wolfgang Sebon und Erzsébet Wiesner und „Beruflich in Ungarn“ von Christine Sontag und Sylvia Schroll-Machl.

Das Gespräch führte Tanja Olscher.

KONTAKT

Kontakt für weitere Informationen und Anmeldungen zu den Trainings:
Deutsch-Ungarisches Bildungszentrum
Andrea Guld
E-mail: guld@ahkungarn.hu
Tel.: (06) 1 243 3698

