

Arbeit und Kommunikation in deutsch-ungarischen Teams

(Györgyi Szalay, Budapest)

Kulturelle Unterschiede in der Arbeitswelt

In der Beziehung zwischen Deutschen und Ungarn wird die Bedeutung von kulturellen Unterschieden in der Regel unterschätzt. Von vielen deutschen und auch ungarischen Führungskräften wird die These vertreten, dass kulturelle Unterschiede nicht existieren. Man ist der Ansicht, dass kulturelle Unterschiede nur vorgeschoben werden, d.h. als Vorwand benutzt, um die mangelnde Kooperationsbereitschaft der jeweils anderen Seite zu kaschieren.

Das gemeinsame Projekt der Deutsch-Ungarische Industrie- und Handelskammer und des Goethe-Instituts Inter Nationes Budapest zur Erforschung kultureller Unterschiede in deutsch-ungarischen Teams führte aber zu einem anderen Ergebnis: es konnte nachgewiesen werden, dass es sehr wohl kulturbedingte Unterschiede gibt, die die Zusammenarbeit erschweren können, wenn sie nicht beachtet werden.

Im Rahmen einer organisierten Interview-Aktion in sieben repräsentativen deutschen Großunternehmen wurden 45 deutsche und 30 ungarische Gespräche aufgezeichnet und ausgewertet. Die Teilnehmer waren deutsche Vorgesetzte und ihre ungarischen Mitarbeiter. Darüber hinaus wurden außerhalb dieser organisierten Interview-Aktion ca. 30 weitere Gespräche mit ungarischen Mitarbeitern von kleineren - in Ungarn tätigen - deutschen Unternehmen geführt.

Die Untersuchung konzentrierte sich auf zwei Fragengruppen¹:

- **Kulturelle Unterschiede** - Welche kulturellen Unterschiede werden von den Befragten in der Arbeitswelt registriert? Gibt es ähnliche wiederkehrende Motive in den von den Befragten geschilderten Konflikten?
- **Sprache und Kommunikation** - Welche Missverständnisquellen werden von den Befragten überhaupt wahrgenommen? Welche Kommunikationsstrategien wenden die Befragten an, um die face-to-face-Kommunikation zu optimieren?

Um die Vergleichbarkeit der Gespräche zu gewährleisten, wurden die Interviews halbstrukturiert, d.h. auf der Basis eines einheitlichen Fragenkatalogs geführt.

In den Interviews wurden offene Fragen gestellt, auf die deshalb fast so oft verschiedene Antworten kamen, wie die Fragen gestellt wurden. Aus den Gesprächen ging trotzdem deutlich hervor, dass sowohl die deutschen als auch die ungarischen Interview-Partner in Bereichen wie z.B. Arbeitsverhalten, Problemlösestrategien und Einstellung zur Zeit sehr wohl kulturelle Unterschiede registriert haben. Wie die geschilderten Unterschiede von den Gesprächspartnern bewertet und auf welche Ursachen sie zurückgeführt wurden, war stark subjektiv geprägt.

Das heißt aber nicht, dass die Antworten sich widersprochen hätten. Die Vielfalt von Meinungen bezog sich oft auf ein und dasselbe Phänomen, auf denselben Unterschied. Diese unterschiedlichen Meinungen sind deshalb eher wie Mosaiksteine, die sich zu einem gut erkennbaren Bild der kulturellen Unterschiede zusammenfügen. Um die in den Antworten erkennbaren Tendenzen auch dem Leser transparent zu machen, wurde untersucht, wie oft bestimmte Motive in den Aussagen der Interview-Partner vorkommen.

Die folgenden Thesen geben einen Überblick darüber, welche Tendenzen in den über 100 Interviews erkennbar waren und wie sich dieser Kreis der Befragten im Vergleich zu dem kulturell unterschiedlichen Partner selbst *sieht und beschreibt*.

Die ausführliche Darstellung der Ergebnisse wird in Form einer gemeinsamen Publikation der Deutsch-Ungarische Industrie- und Handelskammer und des Goethe-Instituts Inter Nationes Budapest erfolgen.

1. Kulturelle Unterschiede

- **Während Deutsche eher nach Distanz streben, streben die Ungarn auch in ihren offiziellen Kontakten nach Nähe.**

Es wird in Ungarn in den Unternehmen - sogar innerhalb einer ganzen Branche - quer durch die Hierarchien geduzt. Das Duzen drückt eine gewisse Zusammengehörigkeit aus. Oft ist der einzige, der in der Firma gesiezt wird, der deutsche Vorgesetzte. Ungarische Kollegen tauschen sich am Arbeitsplatz auch über Privates aus. Man könnte sogar behaupten, für Ungarn bedeutet mehr Nähe auch mehr Vertrauen. Nähe ist somit eine Voraussetzung für ein reibungsloses Zusammenarbeiten. Der zweite Punkt steht in einem engen Zusammenhang mit dem ersten:

- **Für Deutsche hat die Sachebene eine höhere Priorität, für die Ungarn die Beziehungsebene.**

Dies soll nun mit Hilfe eines Beispiels aus einem Interview veranschaulicht werden: Bei der Umstrukturierung eines Unternehmens gab das deutsche Management in einem formellen Brief den Abteilungsleitern der Firma bekannt, welches Aufgabengebiet sie in der Zukunft betreuen müssen. Manche Abteilungsleiter haben auf diesem Weg erst erfahren, dass sie künftig einen Teil ihrer Mitarbeiter einem deutschen "Projektleiter" zur Verfügung stellen müssen. Diese Entscheidung war sachlich gesehen richtig und die Art und Weise ihrer Mitteilung - aus deutscher Sicht - korrekt. Der deutsche Projektleiter musste aber sehr schnell feststellen, dass er in einer "feindlichen Umgebung" zu arbeiten hatte. Der Grund dafür war folgender: die Entscheidung über die Gründung einer Projektgruppe aus Mitarbeitern unterschiedlicher Abteilungen war auf der Beziehungsebene nicht vorbereitet. Die Ungarn fühlten sich übergangen

und missachtet und waren deshalb in der Tat nicht besonders geneigt, mit dem Projektleiter zu kooperieren. Zur Lösung des Konfliktes mussten zahlreiche Gespräche mit den Abteilungsleitern geführt werden. Wenn man aber noch *vor dem Brief* mit den Abteilungsleitern darüber Vieraugengespräche geführt hätte, wäre es wahrscheinlich gar nicht zu diesem Konflikt gekommen.

- **Deutsche gehen Aufgaben analytisch an und bevorzugen ein strukturiertes Vorgehen. Ungarn bevorzugen ein eher intuitives Herangehen und scheuen vor Improvisationen nicht zurück.**

Von der deutschen Seite wurden meist die Nachteile des ungarischen Vorgehens betont. Man darf aber nicht vergessen, dass das Umfeld in Ungarn vielleicht doch mehr Flexibilität und Improvisation verlangt als das deutsche Umfeld. Die Rahmenbedingungen werden schließlich von Ungarn geschaffen. Die Bedingungen ändern sich oft noch in der letzten Minute, sodass deutsche Tugenden wie Präzision in der Analyse und strukturiertes Vorgehen - strikt nach Plan - sehr schnell zum Nachteil werden können.

- **In Deutschland hat sich im Laufe der Geschichte eine Streitkultur entwickelt. In Ungarn wird dem freundlichen Miteinander mehr Wert beigemessen. Wenn aber das Fass überläuft, reagieren Ungarn oft sehr emotional.**

In Deutschland gilt es als Tugend, etwas schnell und direkt auf den Punkt zu bringen, Konfrontationen offen auszutragen, und durch eine harte Diskussion einen Konsens zu erreichen. Mit Ungarn ist eine sachliche Auseinandersetzung deutscher Art sehr schwer möglich. Meist leidet die Beziehungsebene darunter.

Als Beispiel hierfür kann das Thema "Kritikverhalten" erwähnt werden:

Ungarn sind sehr zurückhaltend, wenn sie kritisieren und sie neigen auch dazu, Kritik sehr persönlich zu nehmen. Das Anecken schickt sich nicht. Kritik wird in der Regel nicht konstruktiv aufgefasst, das heißt als Vorschlag, wie etwas ein nächstes Mal besser gemacht werden kann. Kritik wird in Ungarn oft als Angriff auf die eigene Person verstanden.

Die mangelnde Kritikfähigkeit der Ungarn liegt vielleicht daran, dass Ungarn die Ebenen "Sachebene und Beziehungsebene" weniger als Deutsche voneinander trennen. Ein anderer plausibler Grund dafür könnte in der unterschiedlichen Sozialisierung liegen. Ein ungarischer Interview-Partner hat das wie folgt formuliert: *"In Ungarn hat man in den letzten 50 Jahren nicht nach Lösungen, sondern nach Verantwortlichen gesucht."*

- **Während Deutsche auf Gesetze, Regeln und Vorschriften vertrauen, vertrauen die Ungarn eher auf ihre "informellen Netzwerke".**

Deutsche meinen, beim Auftreten von Problemen sei der offizielle Weg der kürzeste. Ungarn vertrauen mehr auf ihre "informellen Netzwerke". Was wird unter "informellen Netzwerken" verstanden? Diese "informellen Netzwerke" bestehen aus alten Freunden und Bekannten, die sich bei der Lösung von Problemen gegenseitig unterstützen. Über diese "informellen Netzwerke" kommt man aller Erfahrung nach schneller zu dem gewünschten Ergebnis.

Diese alten Freundschaften und Bekanntschaften, aus denen man bei Bedarf Kapital schlagen kann, haben oft ihre Wurzeln in der Schule und im Studium. Oder es handelt sich um Kontakte, die man während seiner Berufstätigkeit innerhalb einer Branche ausgebaut hat. Man kennt sich. Man hilft sich gegenseitig, das sogenannte `kiskapu`, d.h. das `kleine Tor` neben dem großen Tor der Gesetzgebung, zu finden. Dieses `kleine Tor` zu finden, gilt nicht als Vetternwirtschaft. Es wird von der Gesellschaft akzeptiert.

2. Erwartungen

Die Teilnehmer wurden in den Interviews auch danach gefragt, was sie vom jeweils kulturell unterschiedlichen Partner erwarten würden.

Über drei Viertel der deutschen Befragten (82%) haben mehr Offenheit, mehr Feedback und mehr Kritikfähigkeit von den ungarischen Mitarbeitern erwartet.

Die Erwartungen der Ungarn waren wie folgt:

87 Prozent erwarten vom deutschen Partner, dass er bereit ist, Land und Leute kennen zu lernen. Knapp über die Hälfte (53%) der Ungarn hielt es für wichtig, dass die deutschen Vorgesetzten zumindest ein paar Worte Ungarisch lernen. Die Erwartungen von 40 Prozent lassen sich unter dem Begriff "Vertrauensvorschuss" zusammenfassen: Die deutschen Vorgesetzten sollten bei ihren Entscheidungen die Meinung der Ungarn stärker berücksichtigen.

Dieser letzte Punkt deutet auf ein Kommunikationsproblem hin: Auf der einen Seite wird von der überwiegenden Mehrheit der deutschen Vorgesetzten mehr Feedback von den ungarischen Mitarbeitern erwartet. Auf der anderen Seite meint fast die Hälfte (40%) der Ungarn, keinen Einfluss auf die Entscheidungen zu haben.

3. Sprache und Kommunikation

Gesagtes und Gemeintes:

Deutsche formulieren im Vergleich zu den Ungarn sehr direkt. Die Folge: die deutsche Direktheit kann in Ungarn unhöflich wirken. Die indirektere Ausdrucksweise der Ungarn wird von Deutschen als Unsicherheit oder Umständlichkeit interpretiert. Wie ein Ungar z.B. eine Forderung formuliert - "*es könnte eventuell auch so und so gemacht werden*" - wird von einem Deutschen lediglich als eine Möglichkeit verstanden. Er selbst würde nämlich in dieser Situation sagen: "Ich möchte das so und so haben."

Das Übersetzungsproblem wird nur auf der Ebene der Fachterminologie erkannt, auf der Ebene der Kommunikationsstile kaum.

Zitat aus einem ungarischen Interview: *"Deutsche arbeiten lange und präzise an wichtigen Briefen an Ministerien oder Behörden, denn sie achten dabei auf jede stilistische Nuance. Dann lassen sie das Kunstwerk übersetzen und erwarten eine Übersetzung, die wortgetreu ist. Das führt zu stilistischen "Katastrophen".*

Auch bei der Übersetzung von Briefen und Prospekten an Kunden ist es problematisch, wenn der Text und nicht die Botschaft des Textes ins Ungarische übertragen wird. Wir haben ein Muster im Kopf, wie bestimmte Texte gestaltet werden müssen. Ob wir einen Text für angemessen oder für unangemessen halten, hängt jeweils davon ab, ob der Text mit dem 'Muster im Kopf' übereinstimmt. Dieses Muster ist aber kulturabhängig. Wir beurteilen Texte immer vor dem Hintergrund unserer Erfahrungen, wie Texte dieser Art in unserer Kultur, in unserer Sprache üblicherweise formuliert werden.

Defizite des Nicht-Muttersprachlers

Die Besprechungen erfolgen in deutscher Sprache. Die Ungarn können auf deutsch nicht so schlagfertig reagieren, ihre Gedanken so differenziert ausdrücken wie die deutschen Kollegen. Die bewusste Anwendung von Kommunikationsstrategien zur Verbesserung der direkten Kommunikation ist dabei nicht typisch.

4. Ist die Auseinandersetzung mit kulturellen Unterschieden und Kommunikationsproblemen wichtig?

Werden die Erfolge und Misserfolge eines ausländischen Unternehmens in Ungarn unter die Lupe genommen, so können in der Regel Erfolge im Bereich der sogenannten "harten Faktoren" festgestellt werden: neue Filialen oder Produktionsstätten, steigende Mitarbeiterzahl, steigende Umsätze u.s.w.

Bei der Feststellung der Ergebnisse müssen aber auch die "weichen Faktoren" untersucht werden, das heißt wie sich die Beziehungen des Unternehmens zu den Behörden, zu den Selbstverwaltungen, zu den Zulieferanten, zu den eigenen Mitarbeitern und vor allem zu den Kunden entwickelt haben. Sind diese Beziehungen immer optimal? Konnte die eigene Unternehmenskultur in die neue Umgebung, das heißt ins ungarische Umfeld erfolgreich integriert werden?

Aus der Studie geht eindeutig hervor, dass sowohl kulturelle Unterschiede als auch Kommunikationsprobleme für Konflikte und Missverständnisse sorgen. Abschließend sollen nun die wichtigsten Informationen zusammengefasst werden:

- Deutsche haben eine ausgeprägte Streitkultur, Ungarn haben sie nicht. Ungarn sind deshalb in Diskussionen weniger offensiv, weniger "konfrontationsfreudig"

- Die Deutschen sprechen ihre Muttersprache und können sich deshalb in Diskussionen einfacher durchsetzen. Die Ungarn schweigen. Das Schweigen wird von der deutschen Seite als Zustimmung (fehl)gedeutet.
- Die Entscheidungskompetenz haben die deutschen Führungskräfte. Ungarn haben keine Entscheidungskompetenz.

Alle Voraussetzungen sind also vorhanden, damit das Unternehmen sich so entwickelt, wie es die deutschen Führungskräfte für richtig halten. Das Unternehmen muss aber in einem ungarischen Umfeld (gut) funktionieren. Dazu ist es notwendig, dass die eigene Unternehmenskultur ins ungarische Umfeld integriert wird.

- Die Ungarn haben den Heimvorteil: Sie kennen die Situation vor Ort und sie haben den Zugang zu den sogenannten Netzwerken. Auch die Kunden sind Ungarn.

Ein effizienteres Kooperieren mit den ungarischen Mitarbeitern ist also - trotz der asymmetrischen Situation - im Interesse des langfristigen Unternehmenserfolges vor Ort unentbehrlich. Dazu ist die bewusste Auseinandersetzung mit innerbetrieblichen Kommunikationsproblemen genauso notwendig wie auch die Berücksichtigung der kulturellen Besonderheiten des Gastgeberlandes.

Das Außerachtlassen von kulturellen Unterschieden und innerbetrieblichen Kommunikationsproblemen wird zum Nachteil im verschärften Wettbewerb. Die rechtzeitige Beschäftigung mit diesen weichen Faktoren verschafft einem Unternehmen Wettbewerbsvorteile gegenüber den potentiellen Mitbewerbern.

Die wichtigste Voraussetzung dafür sind das Erkennen und das Anerkennen des Problems von beiden Seiten. Diesem Schritt muss aber der erkennbare Versuch einer Annäherung an die jeweils andere Kultur folgen. *Eine Annäherung von beiden Seiten!* Denn das Ziel dürfte nicht darin bestehen, dass die eine Seite sich anpasst. Die deutschen und ungarischen Mitarbeiter des Unternehmens sollten miteinander aushandeln, wie sie am besten zusammenarbeiten und miteinander kommunizieren können. Die auf diese Weise gemeinsam geschaffene Unternehmenskultur wird weder deutsch noch ungarisch. Auf diese Weise wird eine `Interkultur` geschaffen.

Dieser Prozess kann durch geeignete, maßgeschneiderte Trainingsmaßnahmen unterstützt bzw. beschleunigt werden:

- Im ersten Schritt durch fremdsprachenbezogene Trainingsmaßnahmen für ungarische Mitarbeiter (vorgeschlagene Themen: Präsentationstechnik, aktive Teilnahme an Besprechungen, moderne Korrespondenz, Telefontraining)

- Im zweiten Schritt durch Trainingsveranstaltungen für deutsch-ungarische Gruppen (insbesondere Teambildung, Konfliktmanagement und Verhandlungstraining)

Literatur

Thomas, A. 1991: Kulturstandards in der internationalen Begegnung. Saarbrücken.

Thomas, A. 1993: Kulturvergleichende Psychologie. Eine Einführung. Göttingen.

ⁱ Die Untersuchung bezog sich in erster Linie auf das Konzept der Kulturstandards des Psychologen Alexander Thomas. Ausgehend von der Austauschforschung definiert Thomas (1993:380) Kultur als ein "universelles, für eine Gesellschaft, Organisation und Gruppe aber sehr typisches Orientierungssystem. Das jeweilige spezifische Orientierungssystem wird bestimmt durch *Kulturstandards*, unter die sich alle Arten des Wahrnehmens, Denkens, Wertens und Handelns subsumieren lassen, die von der Mehrheit der Mitglieder einer Kultur als normal, selbstverständlich, typisch und verbindlich angesehen werden. Kulturstandards bestimmen unsere Erziehungsregeln und religiösen Gebräuche genauso wie unsere Essgewohnheiten, d.h. sie geben an, wie wir uns in bestimmten Situationen zu verhalten haben. Auch das Arbeitsverhalten und das Sprachverhalten werden von den anerzogenen Kulturstandards bestimmt. Insbesondere diese letzten beiden Punkte standen im Fokus des Erkenntnisinteresses dieser Studie.