

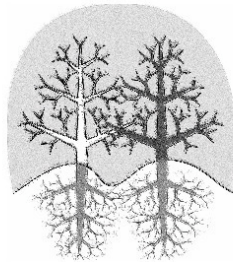


Agnes Derjanecz (Autor)

## **Kulturelle Unterschiede in der deutsch-ungarischen Wirtschaftskommunikation**

**Agnes Derjanecz**

**Kulturelle Unterschiede  
in der deutsch-ungarischen  
Wirtschaftskommunikation**



**Cuvillier Verlag Göttingen**

<https://cuvillier.de/de/shop/publications/3167>

Copyright:

Cuvillier Verlag, Inhaberin Annette Jentsch-Cuvillier, Nonnenstieg 8, 37075 Göttingen,  
Germany

Telefon: +49 (0)551 54724-0, E-Mail: [info@cuvillier.de](mailto:info@cuvillier.de), Website: <https://cuvillier.de>

*Beziehungen zwischen fremden Kulturen können sich nur verbessern, wenn ausgesprochen und anerkannt wird, daß die Kulturen verschieden sind und daß sie ihre jeweiligen Eigenarten beibehalten dürfen.*

*Wolfgang Wagner*

## **Teil A Einleitung**

### **1. Problemstellung**

Falls Menschen aus zwei oder mehreren Kulturen zusammentreffen, genügt es nicht, sich dem Fremden offen und vorurteilsfrei anzunähern oder die Sprache des fremden Landes zu beherrschen. Der Grund dafür ist, daß unsere gesamte Wahrnehmung und Informationsverarbeitung mit Hilfe von Denkgewohnheiten und Deutungsmustern geschieht, die unsere Kultur in uns aufgebaut hat. Verschiedene Kulturen zeichnen sich durch unterschiedliche Orientierungssysteme, d.h. durch mehr oder weniger abweichende handlungsleitende Denkweisen, Wertvorstellungen und Normalitätserwartungen aus. Als Reaktion auf das Wahrgenommene folgen daher angeeignete Verhaltens- und Handlungsmuster, die sich je nach Kultur stark unterscheiden können. So kommt es oft zu Spannungen in der (Wirtschafts)Kommunikation oder zu ihrem Abbruch. Denn für jede Partei ist das eigenkulturelle Orientierungssystem maßgebend und dies ist meistens – wenn überhaupt – nur bis zu einer gewissen Toleranzschwelle flexibel. Von dieser Schwelle ab schwindet die Akzeptanz für Unterschiede.

Im Falle von unvorbereiteten, unkontrollierten Fremd- und Auslandserfahrungen erkennen die Beteiligten interkulturell bedingte Unterschiede und die daraus resultierenden Mißverständnisse häufig nicht, sondern interpretieren das Verhalten des ausländischen Partners als Inkompetenz oder mangelndes Verständnis. Unkontrollierte Auslandserfahrungen bergen darüber hinaus die Gefahr, daß man „jahrzehntelang im Ausland gelebt und gearbeitet haben und immer noch die gleichen Fehler machen (kann), besonders in Ländern, in denen es der Takt und die Höflichkeit verbieten, jemandem ein direktes Feedback zu geben“ (Beneke 1992: 95). Überdies kann auch das wirtschaftliche Interesse eines weniger entwickelten Landes ein Hindernis für ein ehrliches Feedback sowie den Ausdruck von Mißfallen gegenüber ausländischen „Vertretern des Kapitals“ darstellen.

Weiterhin besteht die Gefahr, daß man Mitglieder anderer Kulturen mittels Stereotypen beurteilt, die- die kulturelle Umwelt vermittelt und deren Richtigkeit meistens nicht empirisch überprüft wird. Infolgedessen greift man zu schnell zum „Nationalcharakter“ als

Begründung für die Andersartigkeit. Dies ist für zwischenmenschliche Kontakte genauso schädlich wie das Zurückführen kulturbedingter Unterschiede auf – meist negative – persönliche Eigenschaften des Gegenübers.

Es kann festgehalten werden, daß „Erfahrung“ auf der interkulturellen Bühne - wie oben geschildert - entweder eine simple Bestätigung von Vorurteilen ist oder eine oberflächliche, in Unkenntnis der soziokulturellen und kommunikativ-interaktiven Rahmenbedingungen der Fremdkultur entstandene unzulängliche Interpretation. Wenn eine Erfahrung ohne Vorbereitung dennoch mit realistischen, wahrheitsnahen Erkenntnissen gleichgesetzt werden kann, dann sind diese in der Regel Resultate von Bruchlandungen und kommen entweder zu spät oder sind zu teuer bezahlt.

Eine wichtige Voraussetzung für eine konfliktfreie Begegnung mit dem Fremden ist, daß die Akteure die Fremdeinschätzung der eigenen Person richtig nachvollziehen und sich selbst realistisch einschätzen können. Dies bedarf des Prozesses der Selbstreflexion: man muß sich seiner Kultur bewußt werden, bevor man eine andere kennen lernen will. So sollte vor der Begegnung nicht nur dem ausländischen Partner gegenüber Sensibilität vorhanden sein, sondern auch für die eigenkulturelle Prägung. Die Entstehung einer reflexiven Distanz zum eigenkulturellen Umfeld ist jedoch mit Schwierigkeiten verbunden, da Kultur für den einzelnen meistens einen Hintergrundcharakter hat: sie wird entweder im Verlauf ihrer Änderung oder im Spiegel einer anderen Kultur, in der Erfahrung der Gegensätze greifbar.

Die bisher geschilderten Problemfelder interkultureller Kommunikation betreffen die Wahrnehmung des Fremden. Eine andere Ebene interkultureller Mißverständnisse stellt die sprachliche Ebene dar. Hier basieren Probleme darauf, daß im Bereich der Sprache interkulturelle Unterschiede, „(a)nders als etwa bei Architektur, Kleidung, usw. (...) sehr viel weniger als Resultate jeweils kulturspezifischer Konventionen wahrgenommen (werden), was oft zu falschen Attributionen führt“ (Knapp 1992: 63). Somit ist die Quelle kritischer Situationen nicht in erster Linie die unterschiedliche Sprache der Fremdkultur, sondern die Unkenntnis des kulturell geprägten Weltwissens und Erfahrungshorizontes, die sich in der Sprache niederschlagen.

Die „weichen“ kommunikativen oder kulturellen Faktoren stellen auf Wirtschaftsebene einen bedeutsamen Wettbewerbsfaktor dar: schätzungsweise entscheiden sie zu 70% über den Erfolg internationaler Geschäfte (vgl. Bolten 1997: 470). Jedoch wird diesen Faktoren zumeist keine oder eine nicht angemessene Bedeutung beigemessen. Im Einklang damit gaben in einer Studie der Gemini Consulting 80% der befragten Führungskräfte und Projektleiter aus zwölf verschiedenen Branchen an, daß die Mitarbeiter

überhaupt nicht auf kulturelle Unterschiede vorbereitet würden, obwohl internationale Projekte für 44% der Befragten eine „sehr große“ und für 36% eine „große Bedeutung“ hätten (vgl. o. V. 2000a: 29). Diese Diskrepanz zwischen Bedarf und Wirklichkeit führt meistens dazu, daß durch das Versagen der interkulturellen Kommunikation ein gewaltiges Konfliktpotential und beträchtliche wirtschaftliche Verluste entstehen können. Zudem sollte an dieser Stelle darauf hingewiesen werden, daß nicht nur die „weichen“ Faktoren als kulturell überformt gelten, sondern auch „hard facts“ nicht vollständig von der Landeskultur zu trennen sind, da sich diese der kulturellen Wirkung unmöglich entziehen können (vgl. Helmers 1993: 163).

Desweiteren wird kulturbedingte Andersartigkeit oft heruntergespielt, wenn es sich um ein Land in geringer geographischer Entfernung handelt. Daß diese Einstellung nicht haltbar ist, belegt u.a. eine empirische Untersuchung über Geschäftsbeziehungen zwischen Deutschland und weiteren neun Nationen. Hier hat sich gezeigt, daß Nachbarländer wie beispielweise Polen oder Frankreich von deutschen Managern als kulturell weiter entfernt empfunden werden als Nordamerika, wohingegen Brasilien und Italien in den Augen der Befragten kulturell etwa gleich weit vom Stammland entfernt sind (vgl. Ivens / Donath 2000: 39 ff.).

Als problematisch kann auf Wirtschaftsebene auch die Tendenz angesehen werden, daß bei den meisten Unternehmen ausschließlich Führungskräfte an interkulturellen Trainings teilnehmen. Die Forschung konzentriert sich ebenfalls stärker auf Aspekte der interkulturellen Mitarbeiterführung. Als Folge wird sich die Zusammenarbeit zwischen weltoffen denkenden und entsprechend handelnden Managern und überwiegend von nationalen Kulturen geprägten Mitarbeitern mit der Zeit immer schwieriger gestalten.

Zuletzt sei noch ein arbeitsrelevantes Konfliktpotential beim Zusammentreffen mehrerer Kulturen erwähnt. Dies kann sowohl bei intranationalen Fusionen unter Nicht-Gleichen als auch im Falle von internationalen Firmenübernahmen oder Kooperationen, in denen der Investor das Sagen hat, auftreten. Hierbei versuchen Unternehmen ihren Mitarbeitern bestimmte, der Unternehmenskultur entsprechende Verhaltensweisen aufzuerlegen. Dies führt aber nur zu einem oberflächlichen und kurzfristigen Erfolg, denn „die Mitarbeiter passen ihr Verhalten mit Rücksicht auf das eigene Fortkommen in der Firma zwar an; die tieferliegenden Bestandteile der Kultur verändern sich dadurch jedoch nicht. Im Gegenteil, Werte, die Menschen aufgezwungen werden, verstärken nur noch die kulturellen Grundannahmen der Betroffenen“ (Usunier / Walliser 1993:

55)<sup>1</sup>. Eine strikte Durchsetzung der eigenen (Unternehmens)Kultur und Managementkonzepte kann sich ferner auf Kunden- und Lieferantenbeziehungen in dem fremden Land ebenfalls nur negativ auswirken.

### **1.1 Die deutsch-ungarische Wirtschaftskommunikation**

Außer den oben geschilderten potentiellen Gefahrenquellen wirken beim Zusammenreffen der deutschen und ungarischen Kultur weitere, die Kommunikation störende und erschwerende Faktoren.

Deutschland und Ungarn haben zwar historisch traditionelle Bindungen zueinander, wurden jedoch bis in die frühen 80er Jahre durch den „Eisernen Vorhang“ voneinander getrennt. So bildet die historisch-politische Situation der vergangenen fünf Jahrzehnte einen wichtigen Ausgangspunkt für die Unterschiede in beiden Kulturen. Denn der Sozialismus hat „eine kulturelle Welt hervorgebracht und ausgestaltet“ und „die ganze Ordnung des Alltagslebens ist Teil persönlicher Leben und individueller Lebensgeschichten geworden“ (Niedermüller 1996: 144, 145). So existieren sowohl in Ungarn als auch in anderen osteuropäischen Ländern Verhaltens- und Denkmuster, die für postsozialistische Länder, die alle mit den verschiedenen Aspekten der Transformationsproblematik zu kämpfen haben, zur Zeit noch typisch sind. Diese unterscheiden sich gravierend von denen der westeuropäischen Kultur, was in den Geschäftsbeziehungen zu Reibungsverlusten führen kann.

Diese kulturellen Divergenzen machen auch die generelle Gültigkeit westlicher Managementmethoden fraglich. Trotzdem haben am Anfang der 90er Jahre viele ausländische Investoren die Meinung vertreten, daß interkulturelle Kompetenz in Osteuropa nicht notwendig sei, weil sie davon ausgegangen sind, daß die Unternehmenskultur des Investors dominiert und alle eingprägten Orientierungsmuster des untergegangenen sozialistischen Regimes verändern bzw. verwischen wird und muß. Es ist zu vermuten, daß diese Auffassung trotz entsprechender Rückschläge heute gelegentlich immer noch zu finden ist.

Die Kommunikation beider Seiten wird auch durch die Tatsache gefährdet, daß sie oft auf Deutsch verläuft. Dies kann in erster Linie dem deutschen Akteur eine Falle stellen. Wer sich nämlich sprachlich nicht anpassen muß, ist öfters geneigt, kulturelle Unter-

---

<sup>1</sup> Vgl. hierzu auch Adler (1997: 63): „Perhaps pressure to conform to the organization culture of a foreign-owned company brings out employees' resistance, causing them to cling more firmly to their own national identities“.

schiede zu verharmlosen, da ihm sein Gegenüber, das der deutschen Sprache mächtig ist, wie ein deutscher Mitarbeiter oder Verhandlungspartner erscheint.

## 2. Zielsetzung

Ausgangspunkt der vorliegenden Arbeit ist die Tatsache, daß sich verschiedene Kulturen durch unterschiedliche Orientierungssysteme, d.h. durch voneinander mehr oder weniger abweichende handlungsleitende Wertvorstellungen, Denkweisen und Normalitätserwartungen auszeichnen. Es wird angenommen, daß die abweichenden kulturellen Umweltbedingungen Denken, Verhalten und Handlungen auch auf Wirtschaftsebene steuern. Daraus ergeben sich arbeitsrelevante Unterschiede in der Zusammenarbeit von Akteuren aus verschiedenen Kulturen.

Im weiteren wird der Versuch unternommen, die interkulturelle Zusammenarbeit deutscher und ungarischer Mitarbeiter und Führungskräfte empirisch zu untersuchen, um kulturelle Unterschiede in der Wirtschaftskommunikation zwischen Deutschland und Ungarn zu erfassen und gleichzeitig deren handlungsleitende Wirkung in Interaktionssituationen aufzuzeigen. Dementsprechend sind die zentralen Fragestellungen der Arbeit, (1) ob ein empirisch gesichertes Datenmaterial auf signifikante Kulturunterschiede schließen läßt und (2) inwieweit kulturspezifische Unterschiede verbales und nonverbales Verhalten in Arbeitssituationen, in die Deutsche und Ungarn involviert sind, steuern. Dabei werden kulturbedingte Differenzen zwar als Quellen für eine gestörte, ineffiziente Kommunikation identifiziert, jedoch nicht als Scheidewand von Menschengruppen unterschiedlicher Herkunft verstanden. Statt dessen stellen sie Synergiechancen dar.

Zusammengefaßt kann festgehalten werden, daß die Arbeit bezweckt, kritische Interaktionssituationen sowie störende Faktoren aufzudecken, um kulturbedingte Kommunikationsprobleme auf Wirtschaftsebene zu minimieren oder gar zu vermeiden und statt dessen Synergien zu erzielen sowie eine produktive Zusammenarbeit zu ermöglichen. Die Arbeit fokussiert Interaktionen auf Wirtschaftsebene. Jedoch können die gewonnenen Erkenntnisse auch im Falle von nicht erwerbswirtschaftlich ausgerichteten Kooperationen nützlich sein, den ausländischen Partner besser einschätzen und seine Beweggründe leichter verstehen zu können.