

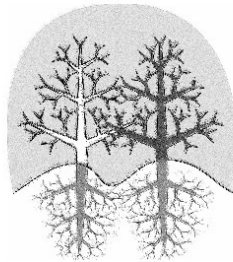


Agnes Derjanecz (Autor)

## **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>

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 Zusammentreffen 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

---

<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“.

Unterschiede 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.

## 2.1 Grenzen der Studie

Die Arbeit beantwortet nicht die Frage, *warum* das jeweilige kulturelle Orientierungssystem bestimmte Merkmale aufweist, obwohl mancherorts Vermutungen über Zusammenhänge geäußert werden und gelegentlich auf den gesellschaftlichen, historischen oder politischen Hintergrund eingegangen wird. Das Ziel ist es, zu erfassen, *inwiefern* kulturbedingte Unterschiede einen Einfluß ausüben und nicht deren kulturelle Motivation aufzudecken. Bemerkenswert ist an dieser Stelle, daß es ohnehin problematisch wäre, einen Hintergrund für alle kulturellen Unterschiede zu finden, weil nicht alle Verhaltensmuster Konsequenzen zentraler kultureller Werte oder Strukturen sind<sup>2</sup>.

Überdies weist die Arbeit weitere Grenzen auf:

Versucht man einzelne Kulturen zu charakterisieren, muß stets berücksichtigt werden, daß es sich hierbei lediglich um Verallgemeinerungen handelt, d. h. um Aussagen über vorherrschende Tendenzen in einer (nationalen) Gruppe. Dabei handelt es sich um Schlußfolgerungen vom gehäuft auftretenden Einzelfall auf das Allgemeine. Diese sind daher keine Aussagen über Einstellungen und Verhaltensweisen einzelner Angehöriger der Gruppe (vgl. Hofstede 1980: 39 ff.), sondern als die Orientierung erleichternde Tendenzen aufzufassen.

Die Beschreibungen kulturbedingter Unterschiede in dieser Arbeit haben auch deswegen einen eingeschränkten Aussagewert, weil hier ein relativ kleiner, spezifischer Kommunikationsbereich und dadurch ein begrenzter Realitätsausschnitt untersucht wird und nicht die gesamte Komplexität beider Kulturen. Das heißt zwar nicht, daß die festgestellten Verhaltens-, Denk- und Handlungsweisen in nicht arbeitsrelevanten Situationen nicht vorzufinden wären, jedoch sind sie als Ausgangspunkt für die Charakterisierung der jeweiligen Gesamtpopulation nicht ausreichend.

Als weitere Einschränkung in der Bearbeitung der Thematik gilt, daß die Aussagen auf deutscher Seite nur für die kulturellen Charakteristika von Beschäftigten und Führungskräften in Unternehmen der alten Bundesländer gültig sind. Der Grund dafür liegt darin, daß Deutschland-Ost und Deutschland-West der Überzeugung der Verfasserin nach zur Zeit als zwei verschiedene Teilkulturen zu betrachten sind. Das totalitäre Staatsgebilde der DDR hat bis heute spürbare psychologische, soziale und

---

<sup>2</sup> So ist beispielsweise die Gepflogenheit, bei der Begrüßung die Hand zu geben oder nicht, weniger als kulturell motivierte Umgangsform zu sehen, sondern eher als eine willkürliche Konvention.

gesellschaftliche Auswirkungen, die zu unübersehbaren Unterschieden auch in den arbeitsrelevanten Verhaltens- und Denkweisen sowie Werten und Erwartungen der beiden Teile Deutschlands führen. Dies untermauern u. a. die Untersuchungen von Satzger (1994), Thomas (1994), Ylönen (1994) und Wagner (1996). Davon ausgehend wurden im Rahmen dieser Arbeit Mitarbeiter westdeutscher Firmen befragt, die immer in den alten Bundesländern gelebt und gearbeitet haben. Im weiteren wird daher deutsch als (west)deutsch verstanden<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Es wäre sicherlich eine lohnenswerte Aufgabe, Mitarbeiter und Führungskräfte, die in den neuen Bundesländern aufgewachsen und tätig sind bzw. lange Zeit dort angestellt waren, ebenfalls zu befragen und die Werte dieser Befragung mit den ungarischen und deutschen Ergebnissen zu vergleichen. Im Rahmen dieser Arbeit war dies jedoch nicht durchzuführen, da die Verbreitung von weiteren etwa 300 Fragebögen im östlichen Teil Deutschlands aus zeitlichen, organisatorischen und ökonomischen Gründen nicht machbar war.