

## **Dr. Ildikó Fazekas**

Die feinen interkulturellen Unterschiede zwischen Ungarn und Deutschen:  
Kommunikation zwischen Verständigung und Koordination.

Werden Geschäftsbeziehungen mit China, Japan oder anderen asiatischen Ländern angebahnt, ist es heute üblich, die Mitarbeiter auf interkulturelle Unterschiede vorzubereiten, um die interkulturelle Kommunikation zu erleichtern. In der Regel ist es dann erst die konkrete Auslandserfahrung, die die lebensweltlich begründeten Unterschiede der Wahrnehmung und Interpretation auch wirtschaftlich relevanter Sachverhalte offen legt.

Für wirtschaftliche Beziehungen mit osteuropäischen Ländern wie Ungarn werden, nicht zuletzt vor dem Hintergrund einer gemeinsamen europäisch westlichen Tradition derartige Unterschiede nicht erwartet und interkulturelle Vorbereitungen in der Regel nicht für erforderlich gehalten. Hier sind Korrekturen erforderlich. Dies zeigen die Ergebnisse einer empirischen Untersuchung<sup>1</sup>, in der zwanzig Untersuchungspersonen – Ungarn und Deutsche – , die jeweils längere Zeit im Ausland gearbeitet oder über einen längeren Zeitraum geschäftliche Beziehungen mit dem europäischen Nachbarn gepflegt haben, mit einem leitfadengestützten Interview befragt wurden. Die Auswertung erfolgte im Rahmen der

---

<sup>1</sup> Die Untersuchung wurde im Forschungsinstitut "Rehabilitations- und Präventionsforschung (RPF)" der Universität Hamburg unter der Leitung von Prof. Dr. P. Runde durchgeführt.

qualitativen Methodologie in der Sozialforschung<sup>2</sup>. Sie ist dem Anspruch verpflichtet, vor dem Hintergrund einer mit der Auswahl der Befragten geforderten und ermöglichten größtmöglichen Variation der Perspektiven auf den untersuchten Gegenstand, durch unterschiedliche Biographien, Lebenslagen und Erfahrungen, strukturelle Gemeinsamkeiten zu finden. Dabei ist anzumerken, dass, auch wenn nicht jedes Interview die als gemeinsam ermittelten Strukturmerkmale dezidiert enthalten muss, es in keinem Interview dem widersprechende Informationen geben darf. Dies ist mit Blick auf das Erkenntnisziel der strukturellen Gemeinsamkeiten erheblich, da ein methodologisches häufig übersehenes Prinzip darin besteht alle erhobenen Aussagen zu berücksichtigen und nicht willkürlich auszuwählen.

Die Auswertungsergebnisse<sup>3</sup> zeigen, dass die Ungarn auch in Arbeitssituationen und interkulturellen Arbeitsbeziehungen, auf die das Kerninteresse der Untersuchung gerichtet ist, ein "ganzheitliches Selbst- und Menschenbild" aufrecht erhalten. Sie sind Individualisten und gleichzeitig beziehungsorientiert, spontan und herzlich, was allerdings immer einschließt, dass, im Rahmen ihrer individualistischen Orientierung, Erwartungen der anderen enttäuscht werden. Dies kann nur folgenlos für Beziehungen und damit verbundene Aufgaben bleiben, wenn die anderen in der Situation ähnlich spontan denken, Normen und Anforderungen der Situation für gestaltbar halten und Aufgabenorientierung und Beziehungsorientierung nebeneinander bestehen. Dieses geht am sichersten in freundschaftlichen Beziehungen, in denen man viel diskutiert, so daß über diese Kommunikationsprozesse

---

<sup>2</sup> Vgl. dazu u.a. Kleining 1982

<sup>3</sup> Im Folgenden wird nur ein begrenzter allerdings sehr bedeutsamer Ausschnitt der Ergebnisse präsentiert.

Beziehungen gefestigt und Beziehungen gestaltet werden, gleichzeitig aber dabei im Rahmen der jeweiligen Spontaneitäten der Beteiligten es zu gemeinschaftlichen Situationsdefinitionen kommt, die für alle Beteiligten Toleranzspielräume beinhalten.

Was im Privatbereich auch interkulturell toleriert und akzeptiert wird, führt jedoch, und das ist eine strukturelle Gemeinsamkeit aller Interviewaussagen, in interkulturellen Arbeitssituationen und Geschäftsbeziehungen zu Problemen und Konflikten. "Das was bei der Arbeit ein Problem war, war im Alltagsleben sehr angenehm" (114). Diese und andere Aussagen beziehen sich jedoch nicht nur auf die Spontaneität und "Lässigkeit" im Umgang mit konventionellen Aufgaben und unabhängigen Erwartungen wie Pünktlichkeit oder Zuverlässigkeit, sondern betreffen auch das Aufgaben- bzw. Zielspektrum gemeinsamer Tätigkeit selbst. Ein deutscher Unternehmer sagte bezogen auf seinen ungarischen Kooperationspartner unter anderem, daß er "verlässlich, penibel, qualitätsorientiert und zuverlässig ist, aber eben auch sehr anstrengend, weil er eben immer im Mittelpunkt stand" <sup>(3)</sup>. ... "Wenn jemand sich ständig in den Mittelpunkt stellt und sich herausstellt und ständig irgendwie diskutieren muß und zum Teil auch Aufgabenstellungen nicht beachtet, weil er meint, er könnte die Aufgabenstellung besser machen, dann ist das natürlich sehr anstrengend" ... "es ist einfach so ... wenn man gesagt hat, ich will da und dafür einen Kampagnenentwurf haben mit der und der Thematik ... man hatte dann nachher schöne Entwürfe, aber die hatten mit der Aufgabenstellung hinterher nichts zu tun. Das war was völlig anderes und dann wurde einem erklärt: Ja, die sind doch auch gut, die sind doch einfach Klasse. Da würde ich zum

---

<sup>4</sup> Die transkribierten Interviews sind nummeriert und die Zahlen in Klammern geben das jeweilig zitierte Interview an.

Beispiel so herangehen und sagen: Kann man alles machen, aber da muß zumindest erst mal die Aufgabenstellung erfüllt werden.“<sup>(3)</sup>

Ähnliche Beispiele finden sich auch in den anderen Interviews, in denen deutlich wird, daß auch in Arbeitssituationen Kommunikation nicht nur ziel- und aufgabenbezogenes Koordinationsmedium ist, sondern immer auch verständigungs- und beziehungsorientiertes Medium sein soll. “Ich bin als Ungarin in einem sehr freundschaftlichen Milieu aufgewachsen und als freundlicher Mensch habe ich auch selbst Kontakte knüpfen können. Das war aber im deutschen Kollegium, mit den deutschen Kollegen, nicht möglich. Es war auch ein Unterschied zwischen “Du“ und “Sie“. Das ist in Ungarn sehr, sehr häufig, daß die Kollegen sich sofort duzen. Das war in meinem Kollegium nicht möglich. Ich hatte ganz große Schwierigkeiten diesen Abstand erst mal wahr zu nehmen. ... Es gibt hier ungeschriebene Normen, die ich als Ungarin eigentlich nicht immer befolgt habe. Ich lebe nicht sehr gerne mit Normen und ich versuche die Normen einfach zu umgehen. Die Normen nehme ich nicht immer so ernst. Ich muß mich hier aber ganz fest an Normen halten, die mich eigentlich immer sehr, sehr eingeschränkt haben. Mein Umgang mit den Menschen, mit den Kollegen, war dadurch sehr erschwert worden. Meine Spontaneität, meine spontane Herzlichkeit, hat sehr darunter gelitten. Meine spontanen Reaktionen, meine etwas leidenschaftliche Art ... wo ich immer gedacht habe, daß ich mich dafür nicht zu schämen brauche, das hat sich eigentlich als hinderlich erwiesen. ... Ich muß mich nach den deutschen Normen verändern. Meine spontanen Reaktionen wurden als zu naiv, als zu östlich, als zu ungezügelt wahrgenommen.“<sup>(5)</sup>

Ein deutscher Interviewpartner kennzeichnet die interkulturelle Situation zu ungarischen Geschäftspartnern durch ein Beispiel. Er erzählt die

Geschichte von einem deutschen Geschäftsmann der bei einem ungarischen Geschäftsmann Farbstoff bestellt hat und diesen nicht fristgerecht geliefert bekam. Auf Nachfrage wurde ihm vom ungarischen Geschäftsmann mitgeteilt, daß es nur kleinere Schwierigkeiten gäbe, dann aber wurde von diesem nichts mehr gehört, so daß der deutsche Geschäftsmann sich seinen Farbstoff an anderer Stelle und unter Schwierigkeiten beschaffen mußte. Als der deutsche Geschäftsmann dann den ungarischen Geschäftsmann zu einem späteren Zeitpunkt wieder traf, sagte dieser ohne zusätzliche Erklärungen zu ihm: "Ach, es tut mir so leid, daß unser Geschäft nicht zustande gekommen ist, aber wir gehen jetzt einen trinken" Nach dem gemeinsamen Essen machte der deutsche Geschäftsmann eine Bemerkung über die ungarische Paprikacreme, die er in Deutschland nicht bekommen kann,..."und dann hat der ungarische Geschäftsmann ihm die Paprikacreme als Geschenk zugeschickt." <sup>(6)</sup> Der Interviewpartner verwendet dieses Beispiel um deutlich zu machen, daß geschäftliche und private Kontakte sehr eng verzahnt sind, und daß Spontaneität oder in diesem Falle Unzuverlässigkeit im geschäftlichen Bereich durch eine hohes Maß an Zuverlässigkeit und Engagement im privaten Bereich ausgeglichen und damit auch eingebettet wird. Kommunikation ist eben nicht nur die ergebnisorientierte Koordination eines geschäftlichen Kontaktes, sondern immer auch Verständigung über soziale Beziehungen und geltende soziale Normen im Rahmen von Situationen, bei denen eine Trennung zwischen Privatbereich und Berufsbereich nicht gesehen wird. Kommunikation ist immer auch Verständigung über Situationsdefinitionen, und ist diese Verständigung nicht möglich, wie in der Regel in durchstrukturierten Arbeitssituationen, fühlt man sich an nicht nachvollziehbare Normen gebunden, verliert man den Spaß und die Spontaneität und fühlt sich isoliert .Ein ungarischer Musiker in einem

deutschen Orchester drückt das so aus: "Und diese ewig langen Vorbereitungen. Die haben immer und immer geprobt, obwohl ich keine Unterschiede mehr gehört habe. Da war ich so ratlos und wusste nicht, wo das Problem ist. Die haben weiter geprobt und weiter, so dass es keinen Spaß mehr gemacht hat..." Ich wollte einfach nur Spaß an der Sache haben, das haben die mir immer sehr übel genommen. So leicht an die Sache herangehen und das nicht ernst genug nehmen. Die haben immer gesagt, das ist falsch, dafür werde ich bezahlt... <sup>(1)</sup>

Die scharfe Trennung zwischen Beruf und Privatbereich in der Bundesrepublik Deutschland verkleinert die Interpretationsspielräume im beruflichen Bereich und umgekehrt befürchtet man aus deutscher Sicht eine fehlende Loyalität in Ungarn, wenn man dort einen Betrieb eröffnet und man nicht vor Ort ist. Die Beschränkung auf pragmatische und loyale Orientierung entspricht nicht der Mentalität der Ungarn aus der Sicht der deutschen Geschäftspartner. Erwartungen auch im Arbeitsbereich werden als verhandelbar betrachtet und bedürfen der individuellen Ausgestaltung, der individuellen Inszenierung aus ungarischer Sicht und setzen mithin Verständigungsprozesse im Sinne intensiver Kommunikation voraus oder aber werden spontan und individuell gestaltet. Ein deutscher Unternehmer mit grundsätzlicher Hochachtung vor dem Engagement und den individuellen Leistungen der ungarischen Mitarbeiter spricht von einer "permanenten Selbstinszenierung", unter anderem vor dem Hintergrund der „Verliebtheit in eine Tätigkeit“ oder eine Idee, um die man sich aus unternehmerischer Sicht kümmern muss, "weil sonst alles scheitern würde". "Wir hatten bei dem einen, mit dem ich lange zusammen gearbeitet habe...da haben wir einmal in der Woche, den Freitag Nachmittag, unseren Knall, um erst einmal Sachen gerade zu rücken....Man kann hier nicht von demokratischem Führungsstil reden

oder man muss ganz sensibel damit umgehen und muss auf diese ganzen Mimöchen der Ungarn eingehen“.(3) Mehrere ungarische Interviewpartner machten deutlich, dass leitende Mitarbeiter aus Deutschland ohne gute ungarisch Kenntnisse keine leitenden Funktionen in Ungarn übernehmen könnten und sollten. “Allein, ohne ungarisch , eine Führungsposition übernehmen zu wollen , halte ich für absolut unmöglich, weil da die Ungarn entsprechend reagieren würden „<sup>(14)</sup> “... Ich glaube nicht, dass die Ungarn einen deutschen Chef akzeptieren würden, zumindest nicht mit Dolmetscher“.<sup>(19)</sup>

Die Kommunikationskompetenz als Grundlage für Verständigungsprozesse über das was gelten soll wird erwartet. Aus ungarischer Sicht werden dafür in der Bundesrepublik Deutschland keine Voraussetzungen mehr gesehen. Soziale Kontakte, beziehungsorientierte Kommunikation als Grundlage für “normbezogene“ Interpretations- und Verständigungsprozesse werden im Arbeitsprozess nicht zugelassen. Kommunikation ist ziel- und aufgabenorientiert und das führt bei verständigungsorientierten bzw. spontan an den eigenen Interessen orientierten ungarischen Menschen, denen auch an Beziehungen gelegen ist, zu größten Konflikten. Der Anspruch auf Verständigung bezieht sich auch auf den Regelungs- und Interventionsbedarf im Arbeitsprozess selbst. Deutsche Interviewpartner betonen, dass die ungarischen Mitarbeiter nur solche Probleme im Arbeitszusammenhang zum Thema machen, die sich aufdrängen und unverschiebbar gelöst werden müssen. Ist dieser späte und von den Deutschen Interviewpartnern als zu spät gekennzeichnete Punkt erreicht, ist die Kommunikation dann zielgerichtet daran orientiert, eine akzeptable Lösung zu finden. Diese häufig mit viel Improvisationsvermögen gefundene Lösung wird dann allerdings als ebenso gut empfunden wie die technisch oder administrativ geplante optimale Lösung und die Kommunikation darüber ist zu Ende.

“Endgültige“ optimale Lösungen werden nicht gebraucht und erwartet. Die dem zu Grunde liegenden Regeln haben nur eine begrenzte, verhandelbare Geltung, gleichgültig, ob sie von Autoritäten gefordert oder technisch für erforderlich gehalten werden. Eine zweitbeste Lösung gibt es immer, und sie ist so gut wie jede andere.

Wenn man die Interviewergebnisse theoretisch einbetten wollte, dann müßte man sagen, dass in Ungarn eher lebensweltlich begründete Kommunikationsstrukturen im ausdifferenzierten ökonomischen System erhalten sind, Kommunikation mithin neben dem Aspekt des Koordinationsmediums im Hinblick auf zielgerichtetes strategisches Handeln den der Verständigungsgrundlage über Werte und Normen, soziale Zugehörigkeiten und erwartete persönliche Kompetenzen behält<sup>5</sup>. Systeme und Lebenswelt sind noch nicht scharf getrennt. In der sehr ausdifferenzierten Systemwelt der Produktion und Arbeit wie in der Bundesrepublik Deutschland ist Kommunikation nur sehr begrenzt oder gar nicht mehr Verständigungsmedium im Sinne geltender Situationsdefinitionen und Regeln, verbunden mit dem Ausdruck sozialer Zugehörigkeit zu den daran beteiligten Personen und Gruppen und der Ausbildung erwarteter persönlicher Kompetenzen. Kommunikation ist im Rahmen durchstrukturierter Arbeitssituationen Koordinationsmedium im Rahmen festgelegter Ziele und Aufgaben und die Integration dieses Handlungssystems erfolgt nicht „... durch einen normativen gesicherten oder kommunikativ erzielten Konsens“ , sondern die “ nicht-normative Regelung von Einzelentscheidungen “ und Einzelhandlungen erhält ihre

---

<sup>5</sup> Zu den hier verwendeten Begriffen der Kommunikation und der Lebenswelt vergleiche Habermas 1981, S. 171ff.



Bedeutung vor dem Hintergrund deren funktionalen Stellenwerts zur Zielerreichung und zur "Erhaltung des Systembestandes".<sup>6</sup>

Diese unterschiedlichen Auffassungen in Verbindung mit Kommunikation und gesellschaftlichen Erwartungen sind Ausdruck von Sozialisationsprozessen in unterschiedlich ausdifferenzierten Gesellschaftstypen. Die kapitalistische Gesellschaftsformation der europäisch-westlichen EU-Welt mit ihren individuellen Leistungs- und Gestaltungserwartungen im Rahmen vorgegebener Ziele einerseits und eine gesellschaftliche Übergangsformation in der östlichen EU-Welt, in der sozialistisch begründete staatliche Beschränkungen, staatliche soziale Kontrollen abgestreift und politische Gestaltungsspielräume und damit verbundene Erwartungen eröffnet wurden, gleichzeitig aber die Zwänge einer marktwirtschaftlich organisierten kapitalistischen Organisation noch nicht durchgesetzt und internalisiert sind.

Die aufgezeigten Beispiele sind mithin einerseits Ausdruck sozialen Wandels und unterschiedlicher Stufen funktionaler gesellschaftlicher Differenzierung, sie sind aber auch Ausdruck kultureller Selbstbilder. Beide Bedingungen prägen das aktuelle Erscheinungsbild, das in der folgenden Interviewäußerung, in der zwischen Privat- und Berufsbereich nicht unterschieden wird, zum Ausdruck kommt: "Es gibt ein ungarisches Sprichwort: Drei Ungarn ergeben vier verschiedene Meinungen. Ungarn ist eine große Ansammlung von großen Individualisten. Es möchte seine Individualität bewahren und seine individuelle Meinung vertreten. ... Die Ungarn ordnen sich nicht gerne ein. Die wollen ihre eigene Meinung vertreten. Das ist auch sehr, sehr wichtig. Deutschland ist ein Entweder-Oder-Volk. In Deutschland möchte man sich sehr unterordnen. Deutschland paßt sich sehr gerne an."<sup>(5)</sup>

---

<sup>6</sup> vgl. Habermas a.a.O., S.179

## Literatur

Habermas, J: Theorie des kommunikativen Handelns, Bd.2. Zur Kritik der funktionalistischen Vernunft. Frankfurt am Main 1981

Kleining, G. 1982: Umriss zu einer Methodologie qualitativer Sozialforschung. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Nr. 34