

Zoltán Koltai

Veränderungen in der ungarischen Unternehmenskultur

Für die ungarische Unternehmenskultur ist zur Zeit eine enorme Vielfalt charakteristisch. Die Gründe dafür liegen vor allem in dem radikalen Umbruch, in dem sich die ungarische Wirtschaft in jüngster Vergangenheit befand, gebründet. Den veränderten makroökonomischen Bedingungen zufolge sind die Unternehmen gezwungen, sich der wechselnden wirtschaftlichen Umgebung anzupassen.

Periode der zentralen Planwirtschaft (1949 – 1968)

Eine erzwungene Umformung des Wertesystems blieb der ungarischen Kulturgemeinschaft nicht erspart. Die Ideologie des Sozialismus hat der ungarischen Gesellschaft mit allen Mitteln neue, den alten Werten entgegengesetzte, aufgedrängt. So wurde/n

- statt individueller Werte kollektive propagiert,
- statt nationaler Werte internationale,
- statt Gegenwart Zukunft,
- statt Stabilität Revolution,
- statt Glauben Atheismus,
- statt Landwirtschaft Industrie,
- statt bäuerlicher Tradition wurde die Lebensform der Industriearbeiter bevorzugt.¹

Die wichtigeren Wirtschafts- und Planungsbeschlüsse sind auf Sparten- und auf Landesebene gefasst worden. Der Aktionsraum der Unternehmen wurde auf Produktionsprogrammierung, der operativen Erfüllung des Planes beschränkt. Bis 1968 – bis zur Ankündigung des neuen Wirtschaftsmechanismus – fehlten im System die marktwirtschaftliche Anschauung,

¹ Levendel, Á., Terestyéni, T.: *Some Aspects of the Relationship between Political-Social Changes and Culture: the Case of Hungary*. In: Melischek, Gabriele, Rosengren Karl Erik: *Cultural indicators*. Wien 1984.

die Beachtung der Verbraucherbedürfnisse und die finanzielle Ausrichtung eines Betriebs komplett. Das Wort Qualität geriet in Vergessen. Die Motivation, die Organisation und die Produktivität lagen auf einem niedrigen Niveau. Die Erfüllung, der oftmals in Naturalien entlohnten Aufgaben spielte die größte Rolle. Die Haftung des Einzelnen verschwand.

Periode des neuen Wirtschaftsmechanismus bis zur Wende (1968 – 1990)

Die über die Wirtschaft der 70er und 80er Jahre erstellten Forschungsprojekte ergaben, daß der nach dem Zweiten Weltkrieg entstandene Werteverlust weiter fortbestand. Die Unternehmenskultur verändert sich nur wenig. Den Mitarbeitern kommt – durch ihre Vertreter – bei der Vorbereitung der Unternehmensbeschlüsse ein Mitspracherecht zu. Die Partei spielt auf den Arbeitsplätzen weiterhin eine bestimmende Rolle, wobei sich die Gewerkschaften in gewissen Fragen äußern dürfen und es im Land zu einigen Streiks kommt. Es wird wichtig, die Arbeiter für die von den Unternehmen gesetzten Ziele, für die Erfüllung der Planaufgaben zu gewinnen. Die Einführung der Gewinnorientierung bedeutet die Erstellung eines neuen Motivationssystems für die Arbeiter. Das auf die Produktion ausgerichtete System der Unternehmenskultur beginnt wegen der zunehmenden Verbreitung der kunden- und marketingorientierten Anschauung zu wanken. Innerhalb eines Unternehmens erscheinen nun verschiedene Unternehmungsformen (die so genannten wirtschaftlichen Arbeitsgemeinschaften), die neue Grundlagen für die früher zerstörte unternehmerische Anschauung gelegt haben. In den 80er Jahren entstehen das zweistufige Bankensystem und ein zeitgemäßes Steuersystem.

Eine echte, marktkonforme Unternehmenskultur kann sich aber trotzallem nicht entwickeln, zumal die Wirtschaftsreform – aufgrund der Gegensteuerung der konservativen Kräfte, und dem Hin und Her der Reformpolitik – nur halbherzig durchgeführt worden war. Eine umfassende Reform des Systems der Wirtschaftsleitung ist ausgeblieben und eine Reform des politischen Systems fand nicht statt. Der sich neu entwickelnde Wirtschaftsmechanismus wurde vorzeitig beendet – obwohl er wesentliche Änderungen enthalten hätte –, nahm er doch eine eher zwiespältige Gestalt an, und gebar neuartige Widersprüche. Anstelle von Planvorgaben trat die Regelungsvorgabe. Für ein staatliches Großunternehmen war es

einfacher sich im Zusammenspiel mit informativen Kanälen eine angemessene Einzelregelung auszufechten, als konkurrenzfähige Produkte im Konkurrenzkampf mit ›echten‹ Märkten zu entwickeln und standzuhalten. In die Unternehmenskultur hatte sich das Aufspüren von ›Seiteneingängen‹ etabliert. Dies war wichtiger als die Entwicklung eigener kreativer Ideen und die Sicherung eines besser organisierten und effektiveren, strategieorientierten Betriebs.²

Die Jahre der Wende

Die Zeit Ende der 80er Jahre und der Wende ging mit großen Erschütterungen und Veränderungen der Nation einher. Die Umstrukturierung der Wirtschaft, die Veränderung der Eigentumsverhältnisse (Privatisierung – Reprivatisierung), der Zusammenbruch des Rates für Gegenseitige Wirtschaftshilfe (RGW, engl. COMECON), die Beendigung der politischen Diktatur und die Wiederherstellung des Mehrparteiensystems bringen erneut Veränderungen der Wertordnung mit sich. All diese Ereignisse geschehen parallel zur Ausbreitung der Globalisierung und der rasanten Entwicklung der Informationstechnologie, dank derer die Vermittlung von Werten (und von Unwerten) anderer Kulturen schneller geschieht als je bisher in der Geschichte. Für das ungarische nationale und wirtschaftliche Wertesystem sind die 15 Jahre nach der Wende geprägt von Widersprüchen, Ungewissheiten und dem Erlernen der neuen Spielregeln des Marktes.

Zur Re-Etablierung und Neu-Positionierung der ungarischen Unternehmen, die durch den Zusammenbruch der Märkte des RGWs und Ungarns erschüttert worden sind, brauchte man Kapital: die Privatisierung bot hier Möglichkeiten. In Ungarn gab es eine Welle von Unternehmensverkäufen und eine ganze Reihe von Gründungen internationaler Joint-Ventures, und das internationale Kapital wurde in diese Geschäfte mitbezogen. Die Region zog Investoren an. Im regionalen Vergleich und zu den anderen ehemaligen Ostblockländern zeichnete sich Ungarn durch bessere Faktoren aus.

² Hankiss, E., Manchin, R., Füstös, L., Szokolczai, Á.: *Modernisation of Value System: Indicators of Change in Cross-Cultural Comparisons*. In: Melischek, Gabriele, Rosengren, Karl Erik: *Cultural indicators*. Wien 1984.

Die Argumente für einen Standort in Ungarn sind, in der Bedeutung nach, folgende:

- politische Stabilität,
- gut Infrastruktur der Telekommunikation,
- Stabilität der Makrowirtschaft,
- Kosten der qualifizierten Arbeitskräfte,
- Verkehrsinfrastruktur,
- Steuerbegünstigungen,
- Antriebskräfte für Investitionen,
- Rahmenbedingungen,
- Größe des einheimischen Marktes,
- Effektivität des einheimischen Finanzsektors,
- Energiekosten,
- Zugangs zu anderen mittel- und osteuropäischen Märkten,
- kulturelle Ähnlichkeiten, kulturelle Nähe,
- Kosten der nicht qualifizierten Arbeitskräfte,
- Privatisierungsmöglichkeiten,
- Programme der Regierungen,
- Zugang zu EU – EFTA,
- Naturressourcen.³

Von ungarischer Seite waren Aufgeschlossenheit und die Bereitschaft zum Lernen von Beginn an gegeben. Wir können davon ausgehen, daß es in den 60er und 70er Jahren in der ungarischen Gesellschaft eine positive Einstellung gegenüber dem ›Westen‹ gab. Den Grund dafür lieferten die qualitativ wesentlich besseren und reizvollen Waren. Dieses – von der Qualität und der Ästhetik hervorgerufene – Bild haben die Ungarn später auf alles bezogen, was aus dem Westen kam. Das hat die Aufnahme von Ausländern in die ungarische Wirtschaft enorm erleichtert.

Wie sieht man die Ungarn in anderen Kulturkreisen? Die Frage zielt darauf ab, ob man heute kulturelle Eigenschaften nachweisen kann, die sich in der nationalen Kultur Ungarns nach der Wende herausgebildet haben und die als ›Charakterzug‹ beschrieben werden könnten? Wollen wir diese Frage beantworten, so müssen wir die Sichtweise der Angehörigen

³ Némethné Pál K.: *Külföldi befektetők várakozásai és tapasztalatai Magyarországon*. In: *Vezetéstudomány* XXXI.15, 2000, S. 23–27.

anderer Kulturen auf die Ungarn analysieren und Klischees, die sie über die Ungarn haben, beschreiben:

– Nationalstolz

Der Stolz wird in den Stereotypen über die Ungarn als charakteristisches Merkmal benannt. Sind die Ungarn wirklich derartig stolz? Gibt es einen ungarischen Nationalstolz? Wie sehen die Ungarn sich selbst? Hunyadi⁴ berichtet aufgrund seiner Untersuchungen, daß das Gefühl des Nationalstolzes tatsächlich dominiert, wobei sich ohne Zweifel ein gewisser Rückgang beobachten lässt. Unter den Antworten der Teilnehmer in einer landesweiten Befragung von 1973, auf die Frage, welche Gefühle in ihnen die ungarische Nation wecken würde, Stolz oder Scham, kam Stolz mit einer Häufigkeit von 91 Prozent vor; Schamgefühl schnitt mit 35,5% ab. Das Ergebnis einer Befragung von Studenten und Schüler im Jahre 1991 war 74%, beziehungsweise 56%.

– Erfindergeist.

Die ausländischen Kollegen erwähnen unter den positiven Eigenschaften der Ungarn die Fähigkeit zur praktischen Lösung von Problemen. Hill⁵ möchte die folgende Behauptung von einem irischen Wirtschaftsberater gehört haben: »Stoßen sie (die Ungarn) auf eine Wand, kommen sie trotzdem hinüber: Egal, ob drum herum, darüber oder darunter, aber irgendwie schaffen sie es.« In den Beschreibungen über die Ungarn findet man oft Meinungen, wie: Es sei kein Zufall, daß Rubiks Würfel eine ungarische Erfindung ist, sowie zahlreiche andere, geistreiche Erfindungen: die Schachmaschine, der Dynamo, der Kugelschreiber und so weiter.

– Gastfreundschaft.

Feine Küche, gute Weine, eine besonders aufmerksame Behandlung der ausländischen Besucher und die Aufgeschlossenheit ihnen gegenüber sind prägende Eindrücke für ausländische Gästen.

⁴ Hunyadi, Gy.: *Sztereotípiák a változó közgondolkodásban*. Akadémiai Kiadó, Budapest 1996.

⁵ Hill, R.: *Mi, európaiak. Geomédia Szakkönyvek*, Budapest 1999.

- Sensibilität, Empathie, Einfühlsamkeit

Sie zeichnen die ungarische Kunst, Musik und Dichtung aus und verhelpfen den ungarischen Künstlern dazu, auf die größten Podien der Welt zu kommen.

- Willensstärke und Durchsetzungsvermögen

Die Ungarn gehören zu den Kulturen mit einem hohen kommunikativen Kontext. Ungarn sind stets von einem ausgeprägten Kommunikationsnetz umgeben. Sie verfügen über entsprechende Hintergrundinformationen, die sie aus dem Alltag beziehen. Diese Informationen sind natürlich nicht sofort brauchbar und sie beziehen sich nicht unbedingt auf die vorliegende Aufgabe, aber sie werden später oft aktuell. Eine Ursache für viele Kommunikationskonflikte liegt darin, daß ausländische Mitarbeiter mit einem hohen kommunikativen Kontext ihre ungarischen Kollegen mit unzähligen Informationen über ein einziges Problem der Organisation überfluten, denn das entspricht ihrem eigenen Gewohnheiten. In solchen Fällen fühlen sich die Ungarn mit hohem Kontext mißachtet, weil sie wegen ihres intensiven Kommunikationsnetzes keine Unmengen an Informationen brauchen, um ein Problem durchschauen zu können. Wie einige berichten: »Diese (die Ausländer - Anm. d. Verf.) denken, daß wir gestern noch Baumbewohner waren, und keine Ahnung vom Geschäft haben.« Die Kennzeichen der ungarischen Kultur mit hohem Kontext scheint längerfristig zu gelten. Für die Ungarn sind Informationen über Bekannte immer interessant und die Plauderei ist ein sehr effektives Kommunikationsmittel in der Organisation oder im Unternehmen. Die Beziehungen und Ereignisse des persönlichen Lebens sind auch für den Arbeitsplatz interessant. Innerhalb der Organisation oder des Unternehmens weiß der eine über den anderen fast alles. Die Arbeitsbeziehungen trennen sich kaum von denen des Privatlebens, so sind alle Bereiche des Lebens vom Privatleben geprägt und es dringt ins Geschäftsleben hinein. Diese intensive Verflechtung mündet in einen Informationsstrom, in dem man die neu bekommenen Informationen nicht unbedingt selektieren und kategorisieren muss. Irgendwelche Informationen haben sie über ihre Leute immer.⁶

⁶ Heidrich, B.: *Szervezeti kultúra és interkulturális menedzsment, Human Telex Consulting*. Budapest 2001.

Bei einer Verhandlung oder einem internationalen Projekt können diese kulturellen Unterschiede ein großes Problem darstellen, denn die Informationen sind, wegen der verschiedenen Kontexte, die für den einen Partner ausreichen, für den anderen aber zu wenig. So können Konfliktsituationen entstehen, wenn der eine Partner (aus einer Kultur mit hohem Kontext, z.B. der ungarische Partner) die allzu viele Informationen (die für den Sender selbstverständlich sind) mißversteht und denkt, daß man ihn für unkundig und für gering qualifiziert hält. Dagegen glaubt der Angehörige einer Kultur mit niedrigem Kontext, daß er nach seiner Norm nicht ausreichende Informationen erhält und daß man ihm bestimmte Sachen vorenthalten möchte, auch wenn die andere Partei den eigenen Kommunikationsnormen entsprechend Auskunft erteilt hat. Diese interkulturellen Besonderheiten muss man kennen, wenn die internationale Kooperation nicht an Kommunikationsproblemen scheitern soll.

Studien über die Ungarische Unternehmenskultur

Hofstede⁷ hat Ungarn mit

- niedriger Machtdistanz,
- einem stärkeren Individualismus,
- stark maskulinen Werten und mit
- einem starken Unsicherheitsvermeidungsindex charakterisiert.

Trompenaars⁸ stellt in seiner Studie über den errungenen (*status-by-achievement*) und den zugeschriebenen (*ascribe status*) Status fest, daß nur ein Fünftel der Ungarn der Meinung ist, daß er – wenn nötig – auch einen Teil seiner persönlichen Freiheit opfern müsse, um Ergebnisse zu erzielen. In Ungarn fassen die Manager ein Unternehmen als eine Gruppe von Menschen auf, in der die Individuen zueinander und zur Organisation soziale Beziehungen haben. Das Funktionieren hängt von der Art dieser Beziehungen ab.

⁷ ITIM (Institute For Training Intercultural Management): *5-D Pocket Guide*. Den Haag 1996.

⁸ Trompenaars, F.: *Riding the Waves of Culture*. London 1996.

Ungarische Erfahrungen mit dem STRATOS-Projekt

Das internationale Untersuchungsprojekt STRATOS (Strategic Orientation of Small and Medium Sized Enterprises)⁹ hatte die Strategie, die Ziel- und Wertordnung, sowie das Verhältnis zum Erfolgsfaktor der kleinen und mittelständischen Unternehmen unter die Lupe zu nehmen.

Die Forschung untersuchte die Wertordnung der Führungskräfte unter drei Aspekten.

a. Individuelle Wertordnung des Managers

Nach der Analyse der individuellen Wertordnung kristallisierte sich das Bild eines Managers heraus, der

- stark gewinnorientiert ist.
- sich mit erheblich höherem Gehalt, mit Eigentums- und Gewinnanteil und mit der Ausübung von Macht von seinen Arbeitnehmern abgrenzen will.
- keine Angst vor Konflikten hat.
- seine Entscheidungen nicht auf intuitiver, sondern auf rationaler Grundlage vorbereitet.
- sein Unternehmen um jeden Preis aufrechterhalten will.
- hinsichtlich der Lastentragung des Staates nicht solidarisch ist – er will sich nicht gesetzwidrig verhalten, aber er nutzt alle Möglichkeiten, um der Steuerzahlung auszuweichen.

In ihrem Verhältnis zu der Arbeit stellen 94 % der ungarischen Manager die Erwartung an die Arbeit, daß sie ihr Wohlergehen sicherte, wobei ein Großteil von ihnen (86 %) betont, daß die verrichtete Arbeit der Selbstverwirklichung dienen soll. Mit der Aussage, daß die Fortsetzung einer Arbeit sich aus Freude an ihr lohnt, sind sie aber nicht einverstanden, denn mit der Arbeit muss man auch das Wohlergehen eines jeden sichern.

Im Verhältnis der Familie zur Geschäft stellt die überwiegende Mehrheit der Manager die Familie dem Geschäft voran. Die Aussage ›Geschäft geht vor‹ haben 75 % der Manager abgelehnt, und es war kaum ein halbes Prozent, die auf diese Frage eine positive Antwort gegeben haben, auch

⁹ Borgulya, I., Barakonyi, K.: *Vállalati kultúra, Nemzeti Tankönyvkiadó*. Budapest 2004.

wenn die Befragten überwiegend Männer waren. Laut der Dimensionen von Hofstede stehen in dieser Hinsicht die ungarischen Manager den femininen Kulturen näher, zum Beispiel Skandinavien.

Die Meinungen über öffentliche Aktivitäten sind sehr einheitlich. Drei Viertel der Befragten sind damit nicht einverstanden, daß Geschäftsleute in der Politik eine aktive Rolle einnehmen sollten. Ein ähnliches Ergebnis haben Befragungen im westlichen Teil Europas erbracht, abgesehen von den deutschen, österreichischen und schweizerischen Managern. Letztere halten eine aktive Teilnahme an der Politik für wichtig.

b. Der Manager als Arbeitgeber

Mithilfe einer anderen Gruppe von Fragen, die auf die Werte zielten, versuchte man möglichst viele Informationen über den Manager als Arbeitgeber zu bekommen. Nach Zusammenfassung der Antworten stellte sich heraus, daß der ungarische Manager

- die Arbeitnehmer in die Gestaltung der Unternehmenspolitik nicht einbeziehen will, aber es bejaht, daß sich die ausführenden Kräfte auch an der Beschlussfassung bezüglich operativer Maßnahmen beteiligen.
- nach Ansehen strebt.
- ein typisch diffuses Verhältnis zu seinen Angestellten hat. So kümmert er sich um die persönlichen Probleme der Mitarbeiter.
- einverstanden ist, wenn das Gesetz die Arbeitnehmer vor Kündigung schützt.
- den Streik als Ausdrucksform der Unzufriedenheit nicht akzeptieren kann.

Die Erwartungen gegenüber dem Grad der internen Regelung können als stark mittelässig beschrieben werden: die genaue Abgrenzung der Arbeitsgebiete schien wichtig zu sein, aber daß die Kompetenzbereiche schriftlich festgelegt werden, hielt nur die Hälfte der Befragten für wichtig. Drei Viertel von ihnen meinten, die genaue schriftliche Dokumentation der Verfahren und Arbeitsmethoden wäre ein Zeichen der übertriebenen Regelung und lehnten diese ab.

c. Der Manager als Teilnehmer des Konkurrenzkampfes

Welche Werte vertritt der Manager in der Situation des Konkurrenzkampfes? Welche Marktpolitik bevorzugt er? In diesen Fragen enthüllte die STRATOS-Untersuchung die größten Unterschiede im Vergleich zu den Ergebnissen im Westen.

- Im Bereich Wettbewerb dienen Kooperation und Solidarität und nicht etwa der schonungslose Wettbewerb als Modell.
- 45 % der Befragten sind sogar bereit einen Teil ihrer Unabhängigkeit für die Kooperation aufzugeben.
- Dabei halten sich die Manager der kleinen und mittelständischen Unternehmen Ungarns von Geschäftskontakten mit Großunternehmen fern. Während selbst die größten amerikanischen Firmen mit kleinen Lieferanten zusammenarbeiten und die Manager der kleinen und mittelständischen Unternehmen in den europäischen Ländern nach Geschäften mit Großunternehmen streben, halten sich die ungarischen Manager davon fern.
- 43 % waren damit einverstanden, daß der Staat in die Marktprozesse, auch nicht mit Hilfe der Subventionspolitik eingreifen soll. Dabei haben es 56 % für richtig gehalten, daß der Staat die Unternehmen unterstützt, die in Schwierigkeiten geraten sind.
- Wenn es um Änderungen geht, sind die ungarischen Manager am stärksten dazu bereit. Zwar denken die Befragten in allen Ländern, daß man den Änderungen nicht ausweichen soll, in Ungarn sind die Manager jedoch offener für Änderungen: 98 % sind für ständige Änderungen, für die Einführung neuer Verfahren.
- Diese Auffassung läßt sich in ihren Antworten auf andere Fragen ebenfalls deutlich erkennen: sie planen nicht auf lange Dauer, und sie erstellen keine detaillierte Planung.
- Mit der Feststellung, daß das Unternehmen nach Wachstum streben soll, selbst wenn dies eine vorübergehend Störungen der Liquidität und des Gewinns bewirkt, sind die Ungarn nicht einverstanden. Eine ähnliche Meinung äußerten die Manager anderer kleinen Länder Europas (Schweiz, Belgien, Niederlande).

Forschungsprogramm GLOBE

Die Erarbeitung des bisher umfassendsten Forschungsprogramms GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness)¹⁰ geht auf die Initiative von Robert House (University of Pennsylvania) zurück. Die ersten Datenerhebungen begannen 1995, und bis 2002 ist die Kultur von 61 Nationen untersucht worden. Die Erstellung der Methode baute eigentlich auf die vier Dimensionen von Hofstede auf, aber sie ergänzten diese um fünf weitere Aspekte. So entstanden folgende neun Dimensionen:

- Unsicherheitsvermeidung,
- Machtdistanz,
- Individualismus-Kollektivismus,
- feminine – maskuline Werte,
- Geschlechtsneutralität,
- Geltungsstreben / Assertivität,
- Leistungsorientierung,
- Zukunftsorientierung,
- Gesellschaftsorientierung.

Die ungarische Nationalkultur kennzeichnet auf dieser Grundlage folgende Eigenschaften¹¹:

- schwächere Unsicherheitsvermeidung (unter dem Durchschnitt)
– größere Unsicherheitstoleranz.
- Innerhalb der Organisationen ist die Unsicherheitstoleranz ebenfalls stärker ausgeprägt als im Durchschnitt, aber die befragten mittelständischen Manager halten einen stabileren, mehr geregelteren inneren Betrieb der Unternehmen für notwendig.
- Bedürfnis nach Regelmäßigkeit, nach Konsequenz, nach ausgeprägten Regeln und Gesetzen.
- Die Machtdistanz ist eindeutig hoch: Die Grundlage für die Einflussnahme bildet die Position, mit der Privilegien verbunden sind.
- Die Machtdistanz ist auf Organisationsebene niedriger, als auf natio-

¹⁰ House, R.: *A brief history of GLOBE*. In: *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 13. No. 3 / 4 1998, S. 230–240.

¹¹ Bakacsi, Gy., Takács, S.: *Honnan-hová? A nemzeti és szervezeti kultúra változásai a kilencvenes évek közepének Magyarországon*. In: *Vezetéstudomány* XXIX./2, S.15–22.

- naler Ebene. Ihr Wert (4,42) liegt aber immer noch über dem Durchschnitt, wobei ein Wunsch auf Distanzreduktion vorhanden ist.
- Der Individualismus – Kollektivismus verweist ja eher auf eine individualistische Wertordnung, die sich in den Bestrebungen zur Geltendmachung der eigenen Interessen offenbart. Statt dieser würden wir lieber Gruppensolidarität, Loyalität, und eine stärker kollektive Wertordnung sehen.
 - Der Kollektivismus ist auf Organisationsebene stärker, als auf nationaler Ebene und das Bedürfnis auf ein kollektiveres Ordnungssystem offenbart sich.
 - Die femininen-maskulinen Werte zeigen eine leicht maskuline Wertordnung, sie befinden sich in der Nähe des Mittelwertes. Die Befragten lehnen Strenge und Aggressivität ab, sie halten aber das Draufgängertum für erwünscht.
 - Hinsichtlich der maskulinen-femininen Werte dominieren in der ungarischen Organisationskultur leicht maskuline Werte (3,62), die Mitglieder der Organisation sehnen sich nach mehr femininen Werten.
 - Die Untersuchung der Zukunftsorientierung zeigt ›Leben für heute‹ und Perspektivlosigkeit, aber der Wunsch nach einer zukunftsorientierten Denkweise offenbart sich.
 - Bezüglich der Zukunftsorientierung sollte man vieles auf dem Gebiet der perspektivischen Denkweise der Unternehmen und für die längerfristige Planung tun. (In den Erwartungen erscheint – im Gegensatz zum perzipierten Index – ein Wert von 3,98 – 5,62)
 - Der Grad der Leistungsorientierung ist niedrig, aber das Bedürfnis nach einer Prämierung, als Anerkennung für Leistungen, ist groß.
 - Den Befragten wäre statt der heute mittelmäßigen Leistungsorientierung vielmehr die Praxis lieber, die die Leistung unterstützt, und auch anerkennt. (Dieses Bedürfnis hatte einen Index von 5,92.)
 - Die Gesellschaftsorientierung nimmt unter den gemessenen Variablen einen der niedrigsten Werte an. Die Ungarn fordern die Verbesserung der menschlichen Beziehungen.

Die Gesellschaftsorientierung zeigt innerhalb der Unternehmen ein etwas günstigeres Bild, als auf nationaler Ebene. Der erwartete Wert ist erheblich höher, als der jetzige. Das GLOBE Forschungsprogramm hat die Länder

in Cluster eingeteilt: Ungarn kam in den Cluster Osteuropa, für den folgende Merkmale charakteristisch sind:

- Hohe Machtdistanz

Viele multinationale Firmen versuchen die hohe Machtdistanz zu reduzieren. Oft bemühen sie sich vergeblich, denn die ungarischen Arbeitnehmer sind nicht bereit, Selbständigkeit und die damit verbundene Verantwortung zu übernehmen. Es ist wichtig zu bemerken, daß mit dem spürbaren Generationswechsel auch auf diesem Gebiet gewisse Änderungen festzustellen sind.

- Starker Kollektivismus im familiären und gesellschaftlichen Bereich¹²

Die Rolle der Familie war in Ungarn schon immer von großer Bedeutung. Es ist desöfteren zu beobachten, daß in einem Haushalt zwei bis drei Generationen zusammen leben. Dies lässt sich nicht nur auf finanzielle Gründe zurückzuführen. Das andere kollektivistische Charakteristikum ist, daß die Kinder – nach Pensionierung der Eltern – für die Älteren sorgen. Hier geht es oft auch um finanzielle Unterstützung, was zugleich eine Kritik am ungarische Rentensystem ist.

Eine klare Offenlegung des Kollektivismus ist für die Beziehungen in der Gesellschaft wichtig. An diesem Punkt ist die Trennung von National- und Organisationskultur wahrhaft schwierig. Die Beziehungen durchdringen selbst das Geschäftsleben und nehmen Einfluss auf viele Entscheidungen. Die Manager halten ein mehr zukunfts- und leistungsorientiertes Verhalten für beispielhaft, aber sie sind sehr mit ihrem kulturellen Erbe und mit der familiären Kohäsion verbunden. Als Kennzeichen für die ungarische Unternehmenskultur können die traditionell niedrige Mobilität und der Anspruch auf eine lebenslange Dauerstellung erwähnt werden. Innerhalb der Kommunen sind gesellschaftliche Gebundenheiten noch immer sehr stark. Kulturstandards laut Thomas, der, mithilfe der im deutschsprachigen Raum verbreiteten Kulturstandards, erstellte Vergleich von Kulturen¹³ hat hinsichtlich Ungarns folgende Schlüsse gezogen:

¹² Heidrich, B.: *Szervezeti kultúra és interkulturális menedzsmet, Human Telex Consulting*. Budapest 2001.

¹³ Thomas, A.: *Kulturstandards in der internationalen Begegnung*. Saarbrücken 1991.

- Für die Ungarn ist eine organische Auffassung der Organisation charakteristisch. Regeln werden nachgiebig und oft locker ausgelegt. Die Aufgaben- und Kompetenzbereiche sind häufig nicht klar gegliedert.
- Auf Grundlage von Freundschaftsbeziehungen bilden sich auf dem Arbeitsplatz oft Cliques und die informative Kommunikation dominiert. Ein starker Partikularismus kommt zur Geltung. Die gesellschaftlichen Beziehungen dominieren über alles: Ein jeder ist mit jemandem verbunden, durch Beziehungen ist alles schneller zu erledigen, als auf normalen Amtswegen. Kontakte werden schnell aufgenommen.
- Das Privatleben wird von der Arbeit nicht scharf getrennt. Der Arbeitsplatz ist Schauplatz für das Entstehen warmer und vertrauter Beziehungen. Auf der Arbeit sind gefühlvolle menschliche Verhältnisse zu beobachten.
- Paternalistische Manager sind häufig.
- Bei den Regelungen suchen sie nach ›Seitentüren‹, sie bewegen sich an der Grenze zwischen dem vom Gesetz erlaubten und verbotenen.
- Sie verfügen über eine kreative Fähigkeit zur Behebung von Problemen.
- Die Erledigung der Arbeiten ist durch ein besonders schlechtes Zeitmanagement gekennzeichnet (alles wird zur letzten Frist fertig gestellt).
- Die Kommunikation der Ungarn ist wesentlich indirekter, als die der Westeuropäer: eine direkte Ablehnung bekommt man fast nie, eine Aufgabe wird kaum direkt in Frage gestellt. Dagegen ist die stille Sabotage viel charakteristischer. Die Ungarn stimmen der Erledigung einer Aufgabe auch dann zu, wenn sie ganz genau wissen: sie werden sie nie verrichten.

Die ungarischen Manager:

- sind freundliche und aufgeschlossene Verhandlungspartner,
- werden leicht informell,
- laden die alten Geschäftspartner sogar in ihr Zuhause ein,
- passen sich in der Kommunikation veränderlichen Situationen mit Leichtigkeit an.

Dieser positiven Eigenschaften zu Trotz haben ausländische Verhandlungspartner bezüglich der Ungarn folgende typische Probleme aufgezählt:

- Wirkungsbereich und Verantwortung werden nicht immer geklärt,
- Eigeninteressen sind oft wichtiger als die Interessen des Unternehmens,
- Mangel an Erfahrungen auf dem Gebiet der internationalen Verhandlungen,
- Mangel an Sprachkenntnissen (Es muss aber erwähnt werden, daß der zurzeit beobachtbare Generationswechsel dieses Problem mit Sicherheit lösen wird.)¹⁴

Die Deutschen über die Ungarn

Wie schon erwähnt, ist eine Vergangenheitsorientierung für Ungarn charakteristisch, womit Gemeinsamkeiten mit den deutschsprachigen Kulturen zum Teil erklärt werden können. Ungarn stand jahrhundertlang unter dem Einfluss des deutschen Kulturkreises. Das beste Beispiel dafür ist die k.u.k.-Monarchie, die über zweihundert Jahre bestand. Geschichtlich gesehen haben diese Jahrhunderte eine größere Wirkung gehabt, als die vierzig Jahre des Kommunismus. Die Grundlagen der bürokratischen Staatsinstitutionen und des Schulwesens sind zur Zeit der Monarchie gelegt worden. Es ist allgemein bekannt, daß in den Schulen und in der Verwaltung deutsch die offizielle Sprache war. Die ungarische Sprache verfügt heute noch über mehrere hundert Wörter deutschen Ursprungs. Der Verlauf der Industrialisierung in Ungarn weist auch auf kulturelle Ähnlichkeiten mit deutschsprachigen Ländern hin. Auch in der Ansiedlung der verschiedenen Industriezweige spielten deutsche und österreichische Investoren die führende Rolle. Bei der Ausbildung neuer Arbeiter (auf den Gebieten Bergbau, Hüttenindustrie, Bierherstellung usw.) haben deutsche und österreichische Fachleute aktiv mitgewirkt. Bis in die 70er Jahre wurden in Ungarn in den meisten Fachbüchern für Organisation und Management die deutschen Grundsätze der Unternehmensführung als maßgeblich dargestellt. Demnach ist es kein Wunder, daß die ungarische Organisationskultur die größten Gemeinsamkeiten mit der deutschen auf-

¹⁴ Heidrich, B.: *Szervezeti kultúra és interkulturális menedzsment, Human Telex Consulting*. Budapest 2001.

weist. Diese Aussage wurde von mehreren Forschungsprojekten bestätigt. Meschi und Roger¹⁵ sind der Meinung, daß die von den Deutschen und Österreichern erwartete Organisationskultur bei den Joint-Ventures den Vorstellungen der Ungarn näher kam, als die der angelsächsischen oder lateinischen Partner.

In den ungarisch-deutschen Kooperationen lassen sich demzufolge gemäßigte Auseinandersetzungen vermuten, wenn man von der jahrhundertelangen geographischen Nähe und den Verbindungen zu den nationalen Geschichten ausgeht. Die Deutschen haben im Zusammenhang mit den Ungarn mehrere störende Eigenschaften und Probleme genannt¹⁶:

- Dominanz persönlicher Beziehungen in der Amtsführung,
- Mangel an Offenheit bei der Aufdeckung von Problemen (Vertuschung und Verheimlichung der Probleme vor dem ausländischen Partner),
- schlechte Zeiteinteilung,
- personenbezogene statt fachbezogener Kontakte, auch z. B. mit den Ministerien,
- Ziel der Arbeit ist die Sicherung des Lebensunterhaltes,
- Zurückhalten von Informationen,
- schlechte Ausnutzung der Möglichkeiten der Informationstechnologie,
- ausgeprägtes Selbstgefühl,
- Trennung der Kompetenzbereiche ist unklar,
- Fluktuation, die Mitarbeiter können leicht von einem anderen Unternehmen abgeworben werden.

Positive Eigenschaften waren aber:

- Flexibilität,
- einfallsreiche und kreative Lösung der Probleme.

¹⁵ Meschi, P.X., Roger, A.: *Cultural Context and Social Effectiveness in International Joint Ventures*. In: *Management International Review* vol. 34, 1994.

¹⁶ Borgulya, I., Barakonyi, K.: *Vállalati kultúra, Nemzeti Tankönyvkiadó*. Budapest 2004.

Die Ungarn über die Ausländer

Was halten die ungarischen Arbeitnehmer von den ausländischen Partnern und Mitarbeitern? Die Ungarn haben von den Erfahrungen, die sie in amerikanischen, australischen, finnischen, französischen, holländischen, deutschen, italienischen, österreichischen und schwedischen Joint Ventures gesammelt haben, die zwischenmenschlichen Elemente hervorgehoben:

- übergeordnete oder kolonialistische Offenbarungen seitens der zu den ungarischen Unternehmen delegierten Personen,
- Vernachlässigung der vergangenen und der gegenwärtigen wirtschaftlichen Umgebung,
- Mangel an Vertrauen, Bürokratie und übertriebene Kontrolle,
- Distanzierung der delegierten Personen von den Ungarn,
- Arbeitsbelastung wird aufgrund des eigenen ›delegierten‹ Lebensstil und ihrer karrieristischen Auffassung bestimmt,
- reflexives Denken fehlt,
- eng begrenzter managerischer Blickwinkel der Delegierten.

Die nötige Kooperation

Man kann behaupten, daß die mit der Unternehmenskultur zusammenhängenden Kategorien in den Vordergrund gerückt sind und ihre Dominanz zugenommen hat. Die Relevanz dieser Kategorien wird auch in der Zukunft weiter zunehmen. Der menschliche Faktor, das Wissen, das Lernen, die Selbstverwirklichung des Einzelnen spielen bei den Unternehmen eine immer größere Rolle – daraus resultiert, daß die Unternehmenskultur auch an Wichtigkeit gewinnt, und daß ihr im Führungssystem eine determinierende Rolle zukommen wird. Diese Bedeutungszunahme erfolgt in einer globalen wirtschaftlichen Umgebung, was das Aufeinandertreffen verschiedener nationaler Kulturen und den Wunsch nach Koordinierung weiter bestimmt. Seit dem letzten Jahrzehnten des 20. Jahrhunderts wird immer klarer, daß es eine Tendenz in Richtung Unternehmenszusammenschlüsse gibt. In der Welt läßt sich zur Zeit ein zweigeteilter Prozess feststellen. Auf der Ebene des Individuums kann man die Verbreitung des Individualismus und parallel dazu den Anspruch auf Teamarbeit beobachten. Der Einzelmensch sehnt sich immer mehr nach Selbstverwirklichung,

nach Entfaltung, Bereicherung des eigenen Ichs, aber auch nach Zugehörigkeit zu einer Gemeinschaft. Über das Gemeinschaftserlebnis hinaus bietet die mit anderen gemeinsam verrichtete Arbeit eine Möglichkeit zur Rationalisierung, zur größeren Leistung und zu besseren Ergebnissen. Dieser Prozess lässt sich selbst in den am meisten entwickelten Ländern Europas, in Skandinavien, im Vereinigten Königreich, in der Schweiz, in Deutschland und auch in den USA beobachten.

Ein dauerhaftes Bündnis oder ein gemeinsames Unternehmen kann nur im beiderseitigen Engagement entstehen. Es muss beiderseitige Vorteile geben, für die die Verbündeten bereit sind, auch einige Opfer zu bringen. Verändern sich die ursprünglichen Bedingungen, dann müssen die Verbündeten diese flexibel handhaben können. Die in der Unternehmenskultur bemerkbaren Unterschiede stellen eine Gefahrenquelle dar: wenn das Risiko nicht reduziert werden kann, ist die Kooperation gefährdet.

Eine der größten Herausforderungen für die ungarischen und für die in Ungarn anwesenden multinationalen Firmen sind die in einem ganz anderen geschäftlichen Umgebung entstandenen Führungsmethoden und diese in Ungarn so gut wie möglich anzuwenden. Dies ist natürlich kein Einzelproblem, sondern eine Frage für die ganze Welt.

Das Wesen der Integration können die Akquisitionen unterschiedlich interpretieren. Danis-Parkhe¹⁷ unterscheiden unter evangelischen, operativen und laissez faire Alternativen. Evangelisch gehen diejenigen westlichen Manager vor, die ihre Werte, ihre Unternehmenspraxis und ihr Unternehmenssystem mit großem Eifer verbreiten wollen. Sie investieren viel Geld in Trainings und in die formale Umgestaltung der Managementmethoden. Sie senden große Delegationen zur Ausführung von Trainings und von Umschulungen aus. Ihr Hauptziel ist die eigene Ideologie im neuen Unternehmen zu verbreiten. Dies ist vor allem für die Amerikaner charakteristisch, die ihre Philosophie quasi als Glauben, ihre Managementmethoden als Dogmen, als Ideologien zu verbreiten versuchen.

Das Wesen der operativen Anschauung ist, daß sich der ausländische (westliche) Eigentümer oder Miteigentümer hauptsächlich (oder ausschließlich) auf die praktischen Schritte konzentriert. Der Schwerpunkt

¹⁷ Danis, W. M., Parkhe, A.: *Hungarian-Western Partnerships: A Grounded Theoretical Model of Integration Processes and Outcomes*. In: *Journal of International Business Studies* 33, 3. Quarter 2002, S. 423–455.

liegt in der Übernahme von Prozessen und Systemen (Produktion, Technologie, finanzielle- und Qualitätskontrolle), Werte und Führungsphilosophien werden in den Hintergrund gedrängt. Auch bei dieser Anschauung vertritt eine vielköpfige Delegation die ausländische Firma bei den Gastgebern. Man hält die Bereiche fest in der Hand, in denen Mängel festzustellen sind. In Ungarn sind vor allem die Produktion und die Qualitätskontrolle solche Bereiche.

Das ausländische Unternehmen, das sich zur *laissez faire* Anschauung bekennt, setzt in der Regel einen Inspektor bei dem lokalen Unternehmen ein, der sich darum bemüht, daß Änderungen nur auf den wenigen Gebieten durchgeführt werden, die für den westlichen Partner unentbehrlich sind (z. B. auf dem Gebiet der finanziellen Kontrolle), ansonsten integriert er die lokale Kultur. Die ausländischen und Außendienstmitarbeiter in Ungarn sollten wissen, daß die Geschäftskultur der ehemaligen Ostblockländer, trotz aller Bemühungen zur Vereinheitlichung, unterschiedlich ist. Die gemeinsame historische Vergangenheit und die gemeinsam verbrachten vierzig Jahre im Sozialismus hinterließen natürlich ihre Spuren, so daß gewisse Ähnlichkeiten existieren. Diese lassen aber die Region nur in dem Maße einheitlich erscheinen, in welchem die westlichen Kulturen – von hier aus gesehen – ähnlich sind.

Literatur

- Bakacsi, Gy. – Takács, S.: Honnan-hová? A nemzeti és szervezeti kultúra változásai a kilencvenes évek közepének Magyarországon. in: *Vezetéstudomány* XXIX./2, S. 15–22.
- Borgulya, I., Barakonyi, K.: *Vállalati kultúra*, Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest 2004.
- Danis, W. M.-Parkhe, A.: Hungarian-Western Partnerships: A Grounded Theoretical Model of Integration Processes and Outcomes. in: *Journal of International Business Studies* 33, 3. Quarter, 2002, S. 423–455.
- Hankiss, E., Manchin, R., Füstös, L., Szokolczai, Á.: *Modernisation of Value System: Indicators of Change in Cross-Cultural Comparisons*. In: Melischek u.a., Wien 1984.
- Heidrich, B.: *Szervezeti kultúra és interkulturális menedzsment*, Human Telex Consulting, Budapest 2001.
- Hill, R.: *Mi, európaiak*. Geomédia Szakkönyvek, Budapest 1999.
- House, R.: A brief history of GLOBE. in: *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 13. No. 3/4, 1998, S. 230–240.
- Hunyadi, Gy.: *Sztereotípiák a változó közgondolkodásban*, Akadémiai Kiadó, Budapest 1996.
- ITIM (Institute For Training Intercultural Management): *5-D Pocket Guide*, Den Hag 1996.
- Levendel, Á., Terestyéni, T.: Some Aspects of the Relationship between Political-Social Changes and Culture: the Case of Hungary. In: Melischek, Gabriele, Rosengren, Karl Erik: *Cultural indicators*. Wien 1984.
- Meschi, P.X., Roger, A.: *Cultural Context and Social Effectiveness in International Joint Ventures* in: *Management International Review* vol. 34, 1994.
- Németné Pál K.: *Külföldi befektetők várakozásai és tapasztalatai Magyarországon*. In: *Vezetéstudomány* XXXI./5. 2000, S. 23–27.
- Thomas, A.: *Kulturstandards in der internationalen Begegnung*. Saarbrücken 1991.
- Trompenaars, F.: *Riding the Waves of Culture*. London 1996.