



# Kulturguides Mittelosteuropa: **Ungarn**

Für kleinere und mittlere Unternehmen



## Kulturguide – Ungarn

Beiträge zum Workshop  
„Interkulturelle Kompetenz“  
im Rahmen des Teilprojekts „Landeskundige AssistentInnen“  
des Förderprogramms FORUM.OST

Projektbeteiligte:

Dipl. Psych. Andrea Weitz  
(Workshopleiterin)

Dr. Andrea Frank  
(Projektleiterin)

Karolina Furmanczyk M.A.  
(Projektkoordination)

Mit Beiträgen von:

Zoltan Fancsik

Titelfoto: Bildrechte: FORUM.OST; Fotografin: Hilla Südhaus

© Merk, Richard (Hrsg.)

**Kulturguides Mittelosteuropa**  
**Kulturguide Ungarn**

Beiträge zum Workshop

„Interkulturelle Kompetenz“

im Rahmen des Teilprojekts „Landeskundige AssistentInnen“  
des Förderprogramms FORUM.OST

Hrsg.: Fachhochschule des Mittelstands (FHM) gGmbH

1. Auflage 2008, FHM-Verlag Bielefeld

[www.fhm-mittelstand.de](http://www.fhm-mittelstand.de)

ISBN 3-937149-19-9

## Inhalt

<b>Vorwort</b>	<b>4</b>
<b>1 Interkulturelle Kompetenz</b>	<b>6</b>
<b>2 Kulturstandardausprägungen</b>	<b>6</b>
2.1 Individualismus – Kollektivismus	6
2.2 Hohe Machtdistanz – Geringe Machtdistanz	7
2.3 Langzeitorientierung – Kurzzeitorientierung	7
2.4 Sachorientierung – Personenorientierung	7
2.5 Neutrale Kulturen- Affektive Kulturen	8
2.6 Modernität – Traditionalismus	8
2.7 Polychrone Arbeitsweise – Monochrome Arbeitsweise	8
2.8 Direkte Kommunikation – Indirekte Kommunikation	8
2.9 Ideologismus – Pragmatismus	9
2.10 Das Wichtigste in Kürze	9
<b>3 Die Rolle der Frau in Beruf und Gesellschaft</b>	<b>10</b>
<b>4 Praxisbezogene Informationen und Tipps</b>	<b>11</b>
4.1 Allgemeine Informationen zu Ungarn	11
4.2 Begrüßung	11
4.3 Formales	11
4.4 Verkehr	12
<b>5 Ihr Landeskundiger Assistent</b>	<b>13</b>
<b>6 Quellennachweis</b>	<b>14</b>

## Vorwort

Die vorliegende Länderinformation wurde im Rahmen des Equal-Projektes FORUM.OST, Teilprojekt: Landeskundige AssistentInnen, im Workshop „Interkulturelle Kompetenz“ zusammengestellt.

Das Projekt „Landeskundige AssistentInnen“, ein Teilprojekt der Equal-Entwicklungspartnerschaft: FORUM.OST-Internationalisierungskompetenz für OWL, wurde von Frau Dr. Andrea Frank von der Universität Bielefeld geleitet und in Kooperation mit der Fachhochschule des Mittelstands (FHM) Bielefeld, Universität Paderborn, FH-Bielefeld und FH-Lippe und Höxter realisiert. Die Koordination lag in den Händen von Karolina Furmanczyk.

Das Projekt verfolgte mehrere Ziele:

Zum einen galt es, angehende AkademikerInnen der Hochschulen in OWL und HochschulabsolventInnen mit mittel- und osteuropäischem Hintergrund für neue Berufsfelder zu aktivieren und zu qualifizieren und in geregelte Arbeitsverhältnisse zu vermitteln. Diese wurden aufgrund ihrer interkulturellen Kompetenzen: Sprach- und Landeskennnisse, zu AssistentInnen geschult und haben ein innovatives, modulares Programm durchlaufen. Dieses beinhaltete: Vermittlung von betriebswirtschaftlichen Grund- und erweiterten Kenntnissen, Vermittlung von Schlüsselkompetenzen und landeskundigen Einsätzen.

Zum anderen sollten kleine und mittlere Unternehmen (KMU), die sich in Mittel- und Osteuropa engagieren möchten, durch qualifizierte Fachkräfte hierbei unterstützt werden. Jeder Einsatz eines/r landeskundigen AssistentIn sollte konkrete Aufgabenstellungen beinhalten wie Recherchen durchführen, Dolmetschen, Kundenbetreuung, Vorbereitung und Begleitung von Sondierungsreisen und Messebesuchen, etc. Der Vermittlungsservice war im Rahmen der ESF-Förderung für Unternehmen kostenlos.

Der Workshop „Interkulturelle Kompetenz“, in dessen Rahmen der vorliegende Kulturguide entwickelt wurde, fand unter der Leitung von Dipl.-Psych. Andrea Weitz, wissenschaftliche Leitung des FHM-Kompetenzzentrums, an der Fachhochschule des Mittelstands (FHM) statt.

## Kulturguides Mittelosteuropa

---

In diesem Workshop haben die Studierenden und AkademikerInnen kulturell relevante Informationen für Unternehmen, zu ihrem jeweiligen Herkunftsland zusammengestellt. Drei Schwerpunktthemen standen dabei im Fokus: Kulturstandardausprägungen, die Rolle der Frau und praxisrelevante Tipps. Zu folgenden Ländern liegen diese Informationen vor:

- Polen
- Russland
- Rumänien
- Ungarn
- Bulgarien
- Litauen
- Ukraine
- Slowakei

Neben den verantwortlichen ProjektpartnerInnen von der Universität Bielefeld und der Fachhochschule des Mittelstands (FHM) gilt unser besonderer Dank den AutorInnen sowie Christina Sierpinski aufgrund deren Engagements bei der administrativen Betreuung die Publikation in dieser Form realisiert werden konnte.

Die AutorInnen gewährleisten die Korrektheit der Angaben. Aktuelle Änderungen sind bei diesen zu erfragen.

## 1 Interkulturelle Kompetenz

Der Begriff interkulturelle Kompetenz wird häufig konträr diskutiert und es findet sich keine einheitliche Definition.

Grundsätzlich beinhaltet der Begriff zentral, sensibel andere Normen und Werte zu erfassen und sich darauf einstellen zu können.

Dazu ist die Fähigkeit zur Perspektivübernahme elementar wichtig. Weiterhin gehören dazu die Reflexion der eigenen Gefühle, Bewertungen und Vorurteile sowie die Entwicklung von Toleranz, Offenheit für Veränderungen und die Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit ethnischen Konflikten.

Neben einer grundsätzlichen Disposition über die eingangs genannten Kompetenzen, ist darüber hinaus auch ein Wissen um die kulturellen Besonderheiten des Landes wichtig. Man spricht in diesem Zusammenhang auch von „Kulturstandardausprägungen“ (s. Weitz, 2007). Diese Kulturstandardausprägungen liegen auf einer Art Kontinuum zwischen dichotomen Begriffen (z.B. Individualismus – Kollektivismus), und es ist je nach Land unterschiedlich, wo sich die relative Ausprägung auf diesem Kontinuum bewegt. Das Wissen um die entsprechenden kulturellen Besonderheiten ermöglicht ein taktvolles und angemessenes Vorgehen im fremden Land und man erzielt in der Regel eine größere Übereinstimmung, was wiederum mit einem größeren geschäftlichen Erfolg gekoppelt ist.

## 2 Kulturstandardausprägungen

In diesem Kulturguide sind ausgewählte Kulturstandardausprägungen zusammengestellt und beschrieben worden. Darüber hinaus sind weitere Informationen enthalten, die einen sicheren Umgang mit der ungarischen Kultur ermöglichen.

### 2.1 Individualismus – Kollektivismus

Als Volksrepublik wurde Ungarn vom Kollektivismus, bei dem die Einhaltung von sozialen Pflichten im Vordergrund stand, geprägt.

Aktuell streben die Menschen den Individualismus an. Trotzdem sind auch im Bereich der

anderen Kulturstandardausprägungen (s.u.) noch die Einflüsse der sozialistisch-kollektivistischen Zeit spürbar.

## 2.2 Hohe Machtdistanz – Geringe Machtdistanz

In Ungarn herrscht eine hohe Machtdistanz. Daher werden von Vorgesetzten bzw. TeamleiterInnen Anweisungen erwartet.

Dieses äußert sich auch besonders in deutsch-ungarischen Teams. Während die Deutschen häufig mehr Feedback von den UngarInnen erwarten und der Meinung sind, Dinge ändern zu können, sind die UngarInnen der Meinung, keinen Einfluss auf Entscheidungen zu haben.

## 2.3 Langzeitorientierung – Kurzzeitorientierung

Respekt vor dem Alter, ausdauerndes Arbeiten und Wertschätzung der Familie haben eine hohe Bedeutung in Ungarn, obwohl sich traditionelle Muster langsam auflösen. Es lässt sich eine Bewegung von der Langzeit- zur Kurzzeitorientierung feststellen.

## 2.4 Sachorientierung – Personenorientierung

Die UngarInnen sind stark beziehungs- also personenorientiert und trennen nicht zwischen der Beziehungs- und der Sachebene. Im Gegenteil: Erfolg im Geschäftsleben hängt entscheidend von der Beziehungsebene und nicht von der Sachebene ab.

Dies zeigt sich vor allem darin, dass man bei der Anbahnung einer neuen Geschäftsbeziehung nicht sofort in medias res geht, sondern zunächst den persönlichen Kontakt zum Geschäftspartner sucht. In der Regel sind die Ungarn beim ersten Treffen zunächst eher reserviert, tauen jedoch schnell auf. Auch in einer bereits bestehenden Geschäftsbeziehung ist der persönliche Kontakt wichtig, da man bestrebt ist den persönlichen Kontakt weiter zu pflegen und auszubauen. Daher werden regelmäßige Besuche während einer laufenden Geschäftsbeziehung erwartet.



## 2.5 Neutrale Kulturen – Affektive Kulturen

Entsprechend der hohen Personenorientierung kann man Ungarn als stärker affektive Kultur bezeichnen. Dies zeigt sich sowohl in einer lebhaften Körpersprache als auch in einer geringeren sozialen Distanz zum Gesprächspartner. Das Zeigen von Gefühlen ist nach einer kurzen Eingewöhnungsphase ausdrücklich erwünscht.

## 2.6 Modernität – Traditionalismus

Ungarn ist teilweise noch sehr traditionell geprägt, was sich insbesondere im Nationalstolz zeigt und in einem ausgeprägten Geschichtsbewusstsein.

Andererseits zeigt sich aber auch eine hohe Offenheit und Orientierung an westliche Werte.

## 2.7 Polychrone Arbeitsweise – Monochrome Arbeitsweise

Die UngarInnen haben eher ein polychrones Zeitgefühl, da sie im Umgang mit Zeit sehr flexibel sind. Verschiedene Projekte und Arbeitsschritte greifen zeitlich ineinander und überlappen sich.

Im Geschäftsleben legen sie großen Wert auf Pünktlichkeit und das Einhalten von Terminen. Daher lassen sie ihre GeschäftspartnerInnen nicht warten und erscheinen eher zu früh. Ein entsprechendes Zeitverhalten erwarten sie auch von ihren GeschäftspartnerInnen.

## 2.8 Direkte Kommunikation – Indirekte Kommunikation

Die UngarInnen sind sehr höflich und drücken dies in einem indirekten Kommunikationsstil aus. Daher ist nicht immer das gesprochene Wort maßgeblich, vielmehr ergibt sich die Intention aus den Gesamtumständen der konkreten Situation. Es kommt also darauf an, wer was und in welchem Zusammenhang gesagt hat. Es kann aber auch der Tonfall oder die Körpersprache sein, die in der konkreten Situation die eigentliche Absicht verrät, wenn man aus Angst, sein Gegenüber zu verletzen, nicht ausdrücklich sagen will, was man wirklich denkt.

Die UngarInnen legen Wert auf formale Etikette, was sich vor allem am Händedruck äußert. Allerdings sind darüber hinausgehende Berührungen bei der Begrüßung nicht üblich.

Streit wird möglichst vermieden. Dies führt dazu, dass sich die UngarInnen sehr diplomatisch

ausdrücken. Kritik äußern sie „zwischen den Zeilen“. Ein direkter Kommunikationsstil und eine ausschließliche Sachorientierung wirken auf die UngarInnen oft als unhöflich und kühl. Sie neigen dazu, offene Kritik sehr persönlich zu nehmen und als Angriff gegen die eigene Person aufzufassen, was zu Beeinträchtigungen auf der Beziehungsebene führt.

## 2.9 Ideologismus – Pragmatismus

Die UngarInnen empfinden allzu straffe Regeln als störend und fühlen sich durch sie eingeeengt. In Ungarn werden Regeln gerne umgangen. Man schätzt einen weiten Interpretationsspielraum und geht Aufgaben pragmatisch an. Dieses hängt damit zusammen, dass die Rahmenbedingungen in Ungarn oft nicht präzise vorhersehbar und berechenbar sind. Man muss immer mit kurzfristigen Änderungen oder unerwartet auftretenden Hindernissen rechnen. Statt eines akribisch ausgearbeiteten Konzepts setzen die UngarInnen daher lieber auf einen groben „Fahrplan“, der ihnen die Möglichkeiten bietet, auf eventuell auftretende Änderungen kurzfristig und flexibel reagieren zu können. Dies führt dazu, dass sie die Probleme meistens nach den Anforderungen des Einzelfalles improvisatorisch lösen und im Vorfeld nicht allzu viel Zeit auf eine umfangreiche Planung „verschwenden“.

## 2.10 Das Wichtigste in Kürze

- Kritik sollte äußerst zurückhaltend geäußert werden.
- Offener Streit - auch auf der Sachebene - sollte wenn möglich vermieden werden, um die Beziehungsebene nicht zu belasten.
- Lösung von Problemen erfolgt spontan.
- Auf Pünktlichkeit und das Einhalten von Terminen wird viel Wert gelegt.
- Die UngarInnen sollten als gleichwertige Geschäftspartner anerkannt und behandelt werden
- Die UngarInnen beherrschen die deutsche Sprache in der Regel verhandlungssicher.
- Schweigen der UngarInnen in Diskussionen kann auf Ausdrucksschwierigkeiten beruhen und darf von deutscher Seite nicht als Zustimmung interpretiert werden.
- Aufgrund der ausgeprägten Personenorientierung laden die UngarInnen gerne zum Geschäftsessen ein.
- Einladungen der Geschäftspartner nach Hause sind nicht üblich. Bei einer länger

andauernden, intensiven Geschäftsbeziehung und einer guten zwischenmenschlichen Beziehung ist dies denkbar und gilt dann als eine besondere Ehre. Daher sollten sie auch angenommen werden.

- In Ungarn wird gerne gehandelt. Angebote sollen also so gestaltet werden, dass im Laufe der Verhandlung noch genügend Raum für „Zugeständnisse“ bleibt.

### 3 Die Rolle der Frau in Beruf und Gesellschaft

Zunehmend sind auch die Frauen im Berufsleben aktiv, so dass es wichtig ist, sich mit Besonderheiten auseinanderzusetzen, die die Rolle der Frau in anderen Ländern betrifft. Dabei wird zum einen darauf eingegangen, was man als deutsche Geschäftsfrau im ungarischen Geschäftsumfeld beachten sollte, zum anderen, welche Verhaltensweisen bei ungarischen Frauen angemessen sind.

Die Frauen in Ungarn sind im Geschäftsleben sehr eigenständig und haben den Anspruch, sich beruflich zu verwirklichen. Sie legen jedoch auch sehr großen Wert darauf, dass dies nicht auf Kosten der Familie geschieht und versuchen beides unter einen Hut zu bekommen. Insgesamt ist eine starke Zunahme der Emanzipation zu beobachten. Daher werden die Frauen in Ungarn in der Regel als gleichwertige GeschäftspartnerInnen akzeptiert und auch als solche behandelt.

Die Anzahl der Frauen in Führungspositionen ist sehr gering. Grundsätzlich geht man noch immer vom klassischen Rollenverständnis aus. Daher spielen Frauen im Geschäftsleben eine eher vorbereitende und administrative Rolle, während die Entscheidungen von den Männern getroffen werden.

Die Frauen legen sehr großen Wert auf Ihr Äußeres und auf Etikette. Sie sind es gewohnt wie Damen behandelt zu werden. Sie erwarten, dass man Ihnen die Tür aufhält, sie vorlässt oder ihnen aus dem Mantel hilft. Weitere Unterschiede zwischen Frauen und Männern in Geschäftssituationen sind dagegen nicht typisch.

## 4 Praxisbezogene Informationen und Tipps

Als Praxistipps sind hier ausgewählte Informationen zusammengestellt worden, die die Aufnahme von geschäftlichen Beziehungen und die Bewältigung unvorhergesehener Situationen in Ungarn erleichtern sollen.

### 4.1 Allgemeine Informationen zu Ungarn

Die ungarische Kultur setzt sich aus verschiedenen kulturellen Einflüssen zusammen und ist damit einzigartig in Europa. Zum einen liegt es daran, dass sich die Ungarn seit jeher den Traditionen und der Kultur des Westens verpflichtet fühlten, während sie andererseits stets in intensivem Kontakt mit den Völkern Osteuropas standen. Auch aufgrund der geografischen Lage ist Ungarn nicht nur als wichtiges Transitland, sondern auch als kulturelle Brücke zwischen Ost und West für Europa von Bedeutung.

Bemerkenswert ist, dass das Bestehen kultureller Unterschiede zwischen Deutschen und Ungarn insbesondere in den Kommunikationsstrukturen häufig geleugnet und ihre Bedeutung unterschätzt wird. Vielfach ist man der Ansicht, dass interkulturelle Unterschiede nur als Vorwand benutzt werden, um die mangelnde Kooperationsbereitschaft der jeweils anderen Seite zu kaschieren. Dieses ist jedoch oft ein Trugschluss.

### 4.2 Begrüßung

Die Begrüßungsrituale in Ungarn ähneln denen der Deutschen: Man spricht sich mit Nachnamen und dem korrekten Titel an und gibt sich die Hand.

### 4.3 Formales

Es ist zu beachten, dass die Ungarn den Namen und das Datum in der umgekehrten Reihenfolge angeben.

Für den Namen gilt: Es wird immer erst der Nachname, dann der Vorname angegeben. Daher ist

besondere Aufmerksamkeit bei Visitenkarten geboten, da der zuerst angegebene Name der Familienname ist. Dass eine Frau verheiratet ist, wird oft durch Anfügen der Endung „-né“ an den Familiennamen des Ehemannes angedeutet.

Besondere Aufmerksamkeit ist auch beim Datum geboten. Angegeben wird: Jahr, Monat, Tag. Demnach ist mit 2007.01.12 der 12. Januar 2007 gemeint. Oft werden die Monate aber auch durch römische Ziffern angegeben, also 2006. I. 12., oder durch Monatsnamen 2006. Jan. 12.

## 4.4 Verkehr

Bei einer Fahrt mit dem Pkw über Österreich sollten Sie mit einer Reisezeit von 10-12 Stunden bis nach Budapest rechnen. Es kommen Kosten für die Maut in Österreich hinzu. In Ungarn ist es dringend zu empfehlen, die Vignette für die Autobahnen zu lösen, da eine Reise über die Nebenstrecken wesentlich zeitintensiver und gefährlicher ist. Hier darf zum einen nur mit 90 km/h gefahren werden, zum anderen benutzen auch die landwirtschaftlichen Fahrzeuge wie Traktoren und Mähdrescher diese Straßen, so dass oft überholt wird. Nachts muss auch mit unbeleuchteten Fahrrädern oder mit Fußgängern gerechnet werden. Auf Autobahnen herrscht ein Tempolimit von 130 km/h.

Alternativ haben Sie auch die Möglichkeit zu fliegen. Die reine Flugzeit beträgt ca. eine Stunde.

## 5 Ihr Landeskundiger Assistent für Ungarn ist:

Zoltan Fancsik

**Weitere Informationen erhalten Sie unter:**

<http://www.forum-ost.de/assistenten.0.html>

## 6 Quellennachweis

- Dunkel, Amanda u. Meierewert, Sylvia – Interkulturelle Problemlösungsprozesse im Team und im Kollektiv im Vergleich deutscher, österreichischer, ungarischer und spanischer Gruppen.
- Haselsteiner, Horst – Joseph II und die Komitate Ungarns: Herrscherrecht und ständischer Konstitutionalismus – 1983, Wien.
- Fischer, Holger – Eine kleine Geschichte Ungarns – 1999, Frankfurt a. M.
- Frank, Anna – Brücken der Verständigung in den EU-Beitrittsländern: Welche Fettnäpfchen Sie vermeiden sollten – Verhandeln in Ungarn, in: Hofmann, Monika / Fritsche, Johannes – So kommen Sie in die EU-Beitrittsländer: Der Wirtschaftswegweiser für den Mittelstand – 2004, München.
- Kiss, Jenő – Die ungarische Sprache, in: Kósa, László (Hrsg.) – Die Ungarn, ihre Geschichte und Kultur – 1994, Budapest.
- Kurtán, Sándor / Liebhart, Karin / Pribersky, Andreas – Ungarn – 1999, München.
- Lendrai, Paul – Das eigenwillige Ungarn – 1986, Zürich.
- Lies, Otto Rudolf / Peschaut, Theodor – Ungarn zwischen Ost und West – 1993, Hannover.
- Marczali, Heinrich – Ungarische Verfassungsgeschichte – 1910, Tübingen.
- Szalay, Györgyi – Diplomatie, Arbeit und Kommunikation in deutsch-ungarischen Teams v. Bogyay, Thomas – Stephanus Rex – 1995, Wien.
- Weitz, Andrea: Führungskräfte in KMU im Zeichen der Globalisierung. In: Wer aktiv führt gewinnt – Best Practice für den Mittelstand. Hrsg. Prof. Dr. Richard Merk. FHM-Verlag Bielefeld, 2007.
- <http://de.wikipedia.org/wiki/Ungarn>
- [www.interculture-online.de](http://www.interculture-online.de),
- [www.wissen.de](http://www.wissen.de)
- [www.ungarnaktuell.de](http://www.ungarnaktuell.de)



Gefördert durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds

