



universität
wien

DIPLOMARBEIT

Titel der Diplomarbeit

**„Emotionale und interkulturelle Kompetenz
als Erfolgsfaktoren ungarisch-österreichischer Geschäftsbeziehungen“**

Verfasserin

Eva Haslinger

angestrebter Akademischer Grad

Magistra der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften (Mag.rer.soc.oec.)

Wien, im November 2008

Studienkennzahl lt. Studienblatt: A 175

Studienrichtung lt. Studienblatt: Wirtschaftsinformatik

Beurteiler: o.Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. Franz Wojda

Mitwirkende Assistentin: Dipl.-Ing. Mag. Inge Herfort

DIPLOMARBEIT

Emotionale und interkulturelle Kompetenz als Erfolgsfaktoren ungarisch-österreichischer Geschäftsbeziehungen

Vergeben an: Eva Haslinger

Kenn.-Nr./Matr.-Nr.: A175/9900211

am: 8. Jänner 2007

KFK: General Management

Mitwirkende Dipl.-Ing. Mag. Inge Herfort

Assistentin:

Es soll untersucht werden, welche Erfolgsfaktoren und Anforderungen in der Zusammenarbeit zwischen ungarischen und österreichischen WirtschaftsakteurInnen in Zusammenhang mit der emotionalen und interkulturellen Kompetenz sowie mit emotional und interkulturell kompetentem Verhalten stehen. Die Forschungsfrage ist: Welches Verhalten macht emotionale bzw. interkulturelle Kompetenz in der geschäftlichen Zusammenarbeit zwischen ungarischen und österreichischen Geschäftsleuten aus?

Arbeitsschritte:

1. Recherche der Begriffe emotionale und interkulturelle Kompetenz, sowie der für die Analyse und Interpretation erforderlichen theoretischen Grundlagen, wie der Darstellung der Wirtschaftsbeziehungen zwischen Österreich und Ungarn sowie von Erfolgsfaktoren für die grenzüberschreitende Zusammenarbeit mit Ungarn aus österreichischer Perspektive.
2. Empirische Erhebung: Durchführung und Analyse von Interviews zu den Anforderungen an die interkulturelle Zusammenarbeit aus österreichischer Sicht, wobei Interviewmaterial von mindestens acht WirtschaftsakteurInnen analysiert werden soll.
3. Schlussfolgerungen: Darstellung von emotional und interkulturell kompetentem Verhalten aus Sicht der österreichischen GeschäftspartnerInnen in der ungarisch-österreichischen Zusammenarbeit. Diskussion der Ergebnisse im Zusammenhang mit den theoretischen Grundlagen.

Frühester Abgabetermin ist der 8. April 2007

TECHNISCHE UNIVERSITÄT WIEN
INSTITUT FÜR
MANAGEMENTWISSENSCHAFTEN
Theresianumgasse 27
1040 Wien
o. Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. Franz WOJDA

INHALT

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis.....	3
1 Einleitung.....	5
2 Theoretischer Abschnitt	7
2.1 Emotionale Intelligenz.....	7
2.1.1 Emotionale Intelligenz nach Goleman.....	9
2.1.2 Emotionalen Intelligenz nach Salovey und Mayer 1997	32
2.1.3 Gemischtes Modell der Emotionalen Intelligenz nach Bar-On	34
2.1.4 Abschließende Betrachtungen zur Emotionalen Intelligenz.....	37
2.2 Interkulturelle Kompetenz.....	39
2.2.1 Interkulturelle Kompetenz nach Herbrand.	45
2.2.2 Interkulturelle Kompetenz nach Maletzke bzw. erforderliche Kompetenzen für Arbeitstätigkeit im Ausland nach Maletzke.....	48
2.2.3 Abschließende Betrachtungen zur Interkulturellen Kompetenz und Erläuterung des Zusammenhangs zwischen Interkultureller Kompetenz und Emotionaler Intelligenz	53
2.3 Wirtschaftsbeziehungen zwischen Österreich u. Ungarn	60
2.4 Qualitative Inhaltsanalyse.....	62
2.4.1 Qualitative Forschung – Ein Einblick.....	62
2.4.1.1 Quantitativer vs. qualitativer Forschungsansatz	64
2.4.2 Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring	71
2.4.2.1 Inhaltsanalyse.....	72
2.4.2.2 Qualitative Inhaltsanalyse	74
2.4.2.2.1 Besonderheiten der qualitativen Inhaltsanalyse	75
2.4.2.2.2 Ablauf einer qualitativen Inhaltsanalyse	79
3 Empirischer Teil.....	87
3.1 Erhebung des Interviewmaterials	88
3.1.1 Einblick in den Gegenstandsbereich.....	88
3.1.2 Erstellung eines Interviewleitfadens	89

3.1.3	Auswahl und Akquirierung der Interviewpartner	90
3.1.4	Interviewführung.....	93
3.1.5	Auswahl der zur Analyse herangezogenen Interviews	94
3.1.6	Transkription der gewählten Interviews.....	94
3.2	Auswertung des Interviewmaterials mittels	
	qualitativer Inhaltsanalyse	95
3.2.1	Bestimmung des Ausgangsmaterials.....	95
3.2.2	Festlegung der Richtung der Analyse und Formulierung der theoriegeleiteten Fragestellung	97
3.2.3	Festlegung der Analysetechnik	98
3.2.4	Aufstellung des Ablaufmodells.....	98
3.2.5	Festlegung der Kategorisierungsregeln.....	99
3.2.6	Auswertung des Interviewmaterials	100
3.3	Aufarbeitung, Darlegung und Interpretation des	
	thematisch zusammengefassten Materials	104
3.3.1	Wissen	111
3.3.1.1	Wissen über Land und Kultur	111
3.3.1.2	Fremdsprachenkenntnisse	167
3.3.1.3	Fachliches Wissen	171
3.3.1.4	Abschließende Betrachtungen zu relevantem Wissen....	172
3.3.2	Emotionale und soziale Erfolgsfaktoren	173
3.3.2.1	Abschließende Betrachtungen zu relevanten emotionalen und sozialen Erfolgsfaktoren.....	178
4	Zusammenfassende Darstellung.....	179
5	Quellenverzeichnis.....	182
5.1	Literaturverzeichnis.....	182
5.2	Verzeichnis der Internetquellen.....	185
6	Anhang.....	187

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1:	Möglichkeiten zur Kombination quantitativer und qualitativer Forschungsmethoden	68
Abbildung 2:	Ablauf eines „sauberen“ wissenschaftlichen Forschungsprozesses .	70
Abbildung 3:	Allgemeines Ablaufmodell einer qualitativen Inhaltsanalyse	83
Abbildung 4:	Analysetechniken.....	86
Tabelle 1:	Interviewpartner/innen.....	96
Abbildung 5:	Ablaufmodell der Analyse	99
Abbildung 6a:	Darstellung des bei der Auswertung entwickelten Kategoriensystems	102
Abbildung 6b:	Fortsetzung der Darstellung des bei der Auswertung entwickelten Kategoriensystems.....	103
Abbildung 7:	Miniaturansicht des Kategoriensystems	110
Abbildung 8:	Die aus Herbrands und Maletzkes Angaben zusammengeführten Erfolgsfaktoren bei interkulturellen Arbeitstätigkeiten	180

1 Einleitung

Diese Diplomarbeit befasst sich mit den emotionalen und interkulturellen Erfolgsfaktoren, die in einer kulturübergreifenden wirtschaftlichen Zusammenarbeit von österreichischen und ungarischen Wirtschaftstreibenden von Bedeutung sein können.

Es wurde hierzu eine qualitative Forschungsarbeit angestellt, mit dem Ziel, die aus österreichischer Sicht in einer Zusammenarbeit von österreichischen und ungarischen Wirtschaftsakteuren relevanten emotionalen und interkulturellen Erfolgsfaktoren ausfindig zu machen und deren mögliche Bedeutung für den Erfolg einer solchen Wirtschaftsbeziehung abzuschätzen.

Im ersten Abschnitt dieser Diplomarbeit wird zunächst theoretisches Hintergrundwissen bereitgestellt, welches für das Verständnis der daran anschließenden Forschungsarbeit von Relevanz erscheint.

Es werden dazu im ersten Teilabschnitt - 2.1 Emotionale Intelligenz - drei verschiedene Konzepte der emotionalen Intelligenz vorgestellt, wobei im Besonderen auf das Verständnis der emotionalen Intelligenz nach Goleman ausführlich eingegangen wird, und im Anschluss zum Vergleich das Konzept von Salovey und Mayer und das von Bar-On kurz dargelegt werden.

Im zweiten Teilabschnitt – 2.2 Interkulturelle Kompetenz - wird uns zunächst der Gegenstandsbereich der interkulturellen Kompetenz anhand Herbrands diesbezüglicher Ansichten nähergebracht, die schließlich durch Maletzkes Ausführungen bezüglich erforderlicher interkultureller Kompetenzen speziell für im Ausland tätige Arbeitskräfte Ergänzung finden.

Danach bietet der Teilabschnitt 2.3 Wirtschaftsbeziehungen zwischen Österreich und Ungarn einen kurzen Einblick in die gegenwärtige Situation der wirtschaftlichen Verflechtungen von Österreich und Ungarn.

Unter 2.4 Qualitative Inhaltsanalyse wird schließlich die qualitative Auswertungsmethode vorgestellt, mittels derer die qualitativen Interviewdaten, die im Zuge der im Rahmen diese Diplomarbeit durchgeführten Forschungsarbeit zur Untersuchung erhoben wurden, analysiert wurden.

Im zweiten Abschnitt dieser Arbeit wird schlussendlich das konkrete Vorgehen bei der Durchführung der Forschungsarbeit erläutert und es werden die Ergebnisse der Interviewauswertung dargebracht.

2 Theoretischer Abschnitt

In diesem ersten Teil der Arbeit befassen wir uns zunächst mit den theoretischen Hintergründen, die für das weitere Verständnis der im Zuge dieser Diplomarbeit durchgeführten Forschungsarbeit, von Nutzen sein werden.

Ich werde hier zunächst Theorien der emotionalen und interkulturellen Kompetenz vorstellen, um anhand einiger ausgewählter Modelle einen interessanten Einblick in diese Forschungsgebiete zu gewähren. Dieser Überblick soll außerdem dazu dienen eine Vorstellung davon zu bekommen, wie umfangreich und komplex diese Fachgebiete sind und wie unterschiedlich sich auf Grund dessen die Konzeptualisierungen je nach persönlicher Herangehensweise der verschiedenen Theoretiker gestalten.

Danach erhalten wir einen kurzen Einblick in die wirtschaftliche Verflechtung der beiden Länder Österreich und Ungarn.

Des Weiteren werde ich in die Methodik der qualitativen Inhaltsanalyse einführen, mittels derer die Auswertung der im Rahmen dieser Forschungsarbeit erhobenen Interviewdaten erfolgte. Im Zuge dessen werde ich auf den qualitativen Forschungsansatz im Allgemeinen eingehen, und daran anschließend die Inhaltsanalyse - im Speziellen die Methodik der qualitativen Inhaltsanalyse - vorstellen.

2.1 Emotionale Intelligenz

Dieses Kapitel soll einen Einblick in das Gebiet der emotionalen Intelligenz gewähren. Ich gehe auf Daniel Golemans Werk „Emotionale Intelligenz“ näher ein und stelle im Folgenden noch zwei weitere Modelle der emotionalen Intelligenz vor.

Die Intelligenz des Menschen zu ergründen steht gewiss schon lange im Interesse der Forschung, das Konstrukt der emotionalen Intelligenz ist jedoch noch relativ neu. Zwar

beschäftigten sich in der Menschheitsgeschichte gewiss schon immer verschiedenste Forscher und Theoretiker mit der Erforschung der Emotionen, auch lassen sich die Wurzeln des Forschungsgebietes der emotionalen Intelligenz bis zum Anfang des 20. Jahrhunderts zurückverfolgen. Doch man kann sagen, dass der Begriff der emotionalen Intelligenz erst von Peter Salovey und John Mayer geprägt wurde, die 1990 ihre erste wissenschaftliche Arbeit dazu veröffentlichten.¹

Unter emotionaler Intelligenz (EI) versteht man im Allgemeinen die Fähigkeiten und Eigenschaften einer Person, die dafür ausschlaggebend sind, um mit eigenen und fremden Gefühlen umgehen zu können und somit erfolgreich in privaten wie in beruflichen Lebensbereichen zu sein.

In der Forschung haben sich zwei grundlegende Ansätze herausgebildet, was alles zur EI gezählt wird. Manche Theoretiker beschränken sich auf reine Fähigkeitsmodelle, andere verfolgen den Ansatz gemischter EI-Modelle, die neben den emotionalen Fähigkeiten auch Persönlichkeitseigenschaften mit einbeziehen.²

Wie bereits erwähnt, wurde der Begriff der emotionalen Intelligenz ursprünglich von Peter Salovey und John Mayer eingeführt, die 1990 ihre erste Arbeit darüber herausgaben. Ihr Fähigkeitsmodell der EI – das damals das erste formale EI-Modell war, das veröffentlicht wurde – umfasste drei Hauptkomponenten: die Wahrnehmung und den Ausdruck von Emotionen, die Regulation von Emotionen und die Nutzung von Emotionen. 1997 veröffentlichten sie schließlich ein überarbeitetes und verbessertes Konzept der emotionalen Fähigkeiten, von dem wir an späterer Stelle noch hören werden, und brachten den ersten Test für die Messung der EI heraus.³

Seit der Veröffentlichung von Sylovays und Mayers Werk 1990, hat auf dem Forschungsgebiet der emotionalen Intelligenz viel Entwicklung stattgefunden und es

¹ vgl. SCHULZE/FREUND/ROBERTS (Hrsg.), Emotionale Intelligenz, 2006, S. 5, 39

² vgl. *ibid.*, S. 39

³ vgl. *ibid.*, S. 39

wurden unzählige Werke – wissenschaftliche als auch populär-wissenschaftliche – auf den Markt gebracht.⁴

Salovey und Mayer waren zwar die Begründer der EI, in der Öffentlichkeit wurde der Begriff der emotionalen Intelligenz jedoch erst durch Daniel Goleman wirklich populär, der 1995 den gleichnamigen Bestseller „*Emotional Intelligence. Why it can matter more than IQ*“ herausbrachte und damit den Begriff der emotionalen Intelligenz in die Welt hinauskatapultierte.⁵ Im folgenden Abschnitt werde ich auf Golemans Werk näher eingehen, und hoffe, damit einige grundlegende Überlegungen der EI zu offenbaren.

2.1.1 Emotionale Intelligenz nach Goleman

Der Psychologe Daniel Goleman, geboren 1946 in Stockton, Kalifornien, lehrte als klinischer Psychologe an der Harvard Universität, war Herausgeber der Zeitschrift „*Psychology Today*“, war viele Jahre als Wissenschaftsjournalist für Psychologie und Neurowissenschaften bei der New York Times tätig und veröffentlichte bereits mehrer Bücher zu diesem Thema.⁶

Er versteht sein Werk „*Emotionale Intelligenz*“ als eine Art Wegbegleiter „*auf einer Reise durch die wissenschaftlichen Einsichten in die Emotionen*“⁷ und will dem Leser so einen Einblick in dieses wissenschaftliche Gebiet der Emotionalen Intelligenz verschaffen. Er möchte dem Leser mit seinem Buch eine Hilfestellung anbieten und aufzeigen "was es heißt und wie man es anstellt, intelligent mit Emotionen umzugehen"^{8, 9}.

⁴ vgl. SCHULZE/FREUND/ROBERTS (Hrsg.), *Emotionale Intelligenz*, 2006, S. 1, 5

⁵ vgl. *ibid.*, S. 39f

⁶ vgl. o. V., *About Daniel Goleman, Biography*, 2008, online unter: <http://www.danielgoleman.info/blog/biography/>, gesehen am 22. November 2008

⁷ GOLEMAN, *Emotionale Intelligenz*, 1996, S. 13

⁸ *ibid.*, S. 13

⁹ vgl. *ibid.*, S. 13

Goleman weist in seinem Werk mit einem gewissen Nachdruck darauf hin, dass die Forschung auf dem Gebiet der Intelligenz, die Emotionen lange Zeit außer Acht gelassen hat. Durch das Aufkommen innovativer Techniken, mittels derer es zum Beispiel möglich wurde die Aktivitäten des menschlichen Gehirns bildlich darzustellen, erfuhr die wissenschaftliche Erforschung von Emotionen zwar in den letzten Jahrzehnten einen Aufschwung. Trotzdem blieb die Gefühlswelt noch lange Zeit ein eher unergründetes Gebiet, da dem Fühlen ein äußerst geringer bis gar kein Einfluss auf das mentale Leben beigemessen wurde. Man betrachtete die geistigen Fähigkeiten als getrennt von emotionalen Belangen und ging davon aus, dass Intelligenz gleich zu setzen sei mit der nüchternen Verarbeitung von Fakten. Goleman stellt hierzu einen sehr aussagekräftigen Vergleich zu dem, wahrscheinlich den meisten unter uns bekannten Wesen, Mr. Spock aus der Fernsehserie 'Raumschiff Enterprise' her, der für seine unglaubliche geistige Leistung ohne jegliche Gefühlsregung berühmt ist.

Die psychologische Forschung befasste sich also vorrangig mit der Frage, wie Informationen vom menschlichen Geist registriert, verarbeitet und abgespeichert werden und ließ den Einfluss der Emotionen darauf weitgehend unberücksichtigt. Es wurde die Meinung vertreten, dass Emotionen außen vor gelassen werden können, da sie mit Intelligenz nichts zu tun hätten.¹⁰

Diese eingeschränkte Auffassung von menschlicher Intelligenz hatte zur Folge, dass man meinte, eben diese anhand eigens dafür ausgearbeiteter Tests messbar machen zu können. So kam es also zur Entwicklung der berühmten IQ-Tests, von denen man sich versprach, den Grad der in einem Menschen angelegten Intelligenz feststellen zu können. Das individuell vorhandene Potential, welches durch den Intelligenzquotienten ersichtlich sein soll, wurde als "*eine erbliche Gegebenheit*"¹¹ angenommen, "*die nicht durch Lebenserfahrung verändert werden kann*"¹², und so das persönliche Schicksal eines Menschen gewissermaßen vorgibt.

¹⁰ vgl. GOLEMAN, Emotionale Intelligenz, 1996, S. 11, 12, 62

¹¹ *ibid.*, S. 12

¹² *ibid.*, S. 12

Das würde folglich heißen, dass man von Natur aus klug oder eben weniger klug ist, man ist so geboren und daran lässt sich auch nicht rütteln.¹³

Man ging davon aus, dass der hierbei gemessene Wert das volle Maß der Intelligenz einer Person wiederzuspiegeln vermag und, dass man Personen, die bei diesem Test mit einer hohen Punktezahl abschneiden, eher die Chance auf Erfolg im Leben zusprechen kann, als Personen die nur eine geringe Punktezahl für sich verbuchen können. Salopp ausgedrückt: Da die mit höherem IQ generell die Intelligenteren sind, haben diese sicher auch mehr Erfolg als die mit niedrigem IQ.

Es wurde also ein direkter Zusammenhang zwischen der Höhe des IQs und der Möglichkeit auf Erfolg im Leben angenommen. Eine durchaus logische Schlussfolgerung wenn man davon ausgeht, dass die hier gemessene Intelligenz, die einzige und durch Lebenserfahrung nicht veränderbare Intelligenz eines menschlichen Lebewesens darstellen kann.¹⁴

Die Realität zeigt jedoch ein ganz anderes Bild. Es gibt sowohl Personen mit einem hohen IQ, die im beruflichen und alltäglichen Leben große Probleme haben, als auch Personen mit niedrigerem IQ, die in Spitzenpositionen tätig sind und auf ein erfolgreiches Privatleben blicken können.¹⁵

Dies zeigt, dass die Aussagekraft von IQ-Tests in Bezug auf den Erfolg einer Person also sehr eingeschränkt und nur mit Vorsicht zu genießen ist:

"Es ist eines der offenen Geheimnisse der Psychologie, dass Punktbewertungen (...) kaum etwas über den späteren Erfolg im Leben vorhersagen können."¹⁶

¹³ vgl. GOLEMAN, Emotionale Intelligenz, 1996, S. 12, 59

¹⁴ vgl. *ibid.*, S. 12, 58f

¹⁵ vgl. *ibid.*, S. 12, 54f

¹⁶ *ibid.*, S. 54

"Die Ausnahmen von der Regel, dass der IQ den Erfolg vorhersagt, sind zahlreicher als die Fälle, die der Regel entsprechen."¹⁷

Goleman weist in diesem Zusammenhang des weiteren darauf hin, dass selbst Richard Herrnstein und Charles Murray, „die dem IQ in ihrem Buch *The Bell Curve* größte Bedeutung unterstellen“¹⁸ einräumen, dass sich zum Beispiel ein Erstsemestler, der bei einem SAT¹⁹ im Bereich der Mathematik nur eine geringe Punktezahl erreicht, keine Sorgen machen soll. Es ist ihm wohl nicht zu empfehlen

„(...) sein Herz daran zu hängen, Mathematiker zu werden. Falls er aber wünscht eine eigene Firma aufzumachen, US-Senator oder Millionär zu werden, sollte er seine Träume nicht begraben. (...) Der Zusammenhang zwischen Testergebnissen und den entsprechenden Leistungen verblasst neben der Gesamtheit der Eigenschaften, die er sonst noch mitbringt (...)“²⁰

Nichts desto trotz setzte sich die Auffassung der einen, ausschlaggebenden und unveränderlich angeborenen Intelligenz in der Forschung und der Gesellschaft durch und Intelligenztests erlebten geradezu einen Boom, sie waren in aller Munde und es begann regelrecht eine Zeit des IQ-Denkens.²¹

Die Tatsache, dass sich im realen Leben etwas anderes abzeichnet, als von der Intelligenzforschung bislang angenommen, bleibt jedoch bestehen und ist nicht von der Hand zu weisen. So schreibt Goleman:

¹⁷ GOLEMAN, Emotionale Intelligenz, 1996, S. 54

¹⁸ *ibid.*, S. 54

¹⁹ Abk. für „Scholastic Assessment Test“, US-amerikanischer, standardisierter Eignungstest für Studienbewerber

²⁰ HERRNSTEIN/ MURRAY in: GOLEMAN, Emotionale Intelligenz, 1996, S. 54

²¹ vgl. GOLEMAN, Emotionale Intelligenz, 1996, S. 58f

„Der IQ trägt höchstens 20 Prozent zu den Faktoren bei, die den Lebenserfolg ausmachen, so dass über 80 Prozent auf andere Kräfte zurückzuführen sind.“²²

Also stellt sich die Frage, wovon das Erreichen von Erfolg, außer der durch IQ-Tests messbaren Intelligenz, noch abhängen mag.²³

Die Emotionen wurden in der Forschung, wie bereits erwähnt, lange unberücksichtigt gelassen und hatten in der nüchternen Betrachtungsweise von Intelligenz nichts zu suchen. Es wurde ihnen schlicht und einfach keine Bedeutung eingeräumt.²⁴

Golemans Ansicht nach ist gerade dieser Umstand - dieses unberücksichtigt lassen des Einflusses der Gefühle - die Erklärung dafür, dass sich der lange verfolgte Ansatz des IQ-Modells nicht unbedingt in der Realität widerspiegelt.²⁵

"Anders als der IQ, der seit fast hundert Jahren an Hunderttausenden untersucht wurde, ist die emotionale Intelligenz ein neues Konzept. Noch kann niemand genau sagen, in welchem Umfang sie für den unterschiedlichen Lebenserfolg der Menschen verantwortlich ist. Nach den vorliegenden Daten ist ihr Einfluss aber mindestens so groß oder größer als der I Q."²⁶

Goleman gibt zu bedenken, dass in all den Jahren der Intelligenzforschung darüber hinweg gesehen wurde, dass die Rationalität von Gefühlen geleitet wird und von diesen sogar völlig außer Gefecht gesetzt werden kann. Obwohl doch gerade dieser „ganze Strudel der Gefühle, der dem Leben seine Würze und Dringlichkeit gibt“²⁷ eine ausschlaggebende Steuergröße dafür darstellt, inwieweit wir dazu in der Lage sind Informationen gut oder schlecht aufnehmen und verarbeiten zu können. Goleman geht

²² GOLEMAN, Emotionale Intelligenz, 1996, S. 54

²³ vgl. *ibid.*, S. 12

²⁴ vgl. *ibid.*, S. 62

²⁵ vgl. *ibid.*, S. 12f, 54f

²⁶ *ibid.*, S. 54f

²⁷ *ibid.*, S. 62

davon aus, dass der Grad unserer emotionalen Intelligenz den Gebrauch unserer übrigen Fähigkeiten stark beeinflusst.²⁸

„Die emotionale Intelligenz ist eine Metafähigkeit, von der es abhängt, wie gut wir unsere sonstigen Fähigkeiten, darunter auch den reinen Intellekt, zu nutzen verstehen.“²⁹

Ein emotional intelligenter Mensch kann, seiner Ansicht nach, alles im Leben besser handhaben und kann seine Fähigkeiten geschickter und in größerem Ausmaß nutzen und ausschöpfen. Wohingegen ein Mensch, der Schwierigkeiten in Bezug auf seine persönliche Gefühlswelt hat, auch seine übrigen Fähigkeiten meist nur sehr begrenzt einzusetzen vermag.³⁰

Goleman hält fest, dass Emotionen das Leben stark beeinflussen und auch bereichern und, dass *„ein Modell des Geistes, das sie nicht berücksichtigt“³¹* als ärmlich einzustufen sei.³²

Mittlerweile hat im Bereich der Intelligenzforschung ein Umschwenken stattgefunden und man beginnt, sich immer mehr von der alten, eingeschränkten Auffassung von Intelligenz zu trennen.³³ In der Psychologie wird der Gefühlswelt zunehmend mehr Bedeutung eingeräumt und man anerkennt, *„dass das Gefühl im Denken eine wesentliche Rolle spielt“³⁴* Golemans Einschätzung zufolge, ist man sich im Bereich der Psychologie nun dessen bewusst, dass Emotionen ein machtvolles und entscheidendes Instrument sind, mit all ihren Vorzügen und Gefahren.³⁵

Diesbezüglich verweist Goleman auf Gardner - Professor für Erziehungswissenschaften, Psychologie und Neurologie und Autor vieler populär-wissenschaftlicher Bücher dieser

²⁸ vgl. GOLEMAN, Emotionale Intelligenz, 1996, S. 62, 111

²⁹ *ibid.*, S. 56

³⁰ vgl. *ibid.*, S. 57

³¹ *ibid.*, S. 63

³² vgl. *ibid.*, S. 62f

³³ vgl. *ibid.*, S. 12, 62, 64f

³⁴ *ibid.*, S. 62

³⁵ vgl. *ibid.*, S. 62, 64f

Fachgebiete - dessen Arbeit er, seinen wertschätzenden Erwähnungen zufolge, offenbar große Bedeutung zuspricht:

*"Wenn jemand die Grenzen der alten Auffassung von Intelligenz erkennt, dann ist es Gardner."*³⁶

*„Gardners 1983 erschienene Buch ‚Frames of Mind‘ war ein Manifest, das die IQ-Denkweise widerlegte; nicht eine einzige, monolithische Art von Intelligenz sei entscheidend für den Lebenserfolg, sondern ein breites Spektrum von Intelligenzen (...).“*³⁷

Das entscheidende an Gardners Theorie, erkennt Goleman, ist, dass es sich hier um eine völlig neue Auffassung von Intelligenz handelt, bei der von vielen verschiedenen Arten von Intelligenz ausgegangen wird, die einem den Weg zum Erfolg ebnen. Damit sprengt dieses Modell den bislang eingeschränkten Begriff von Intelligenz und die dabei vorherrschende Vorstellung, dass der Intelligenzquotient der einzige und obendrein noch unveränderbare Maßstab sei.

Zunächst wurde Gardners Modell von sieben verschiedenen Ausprägungen der Intelligenz getragen: Er weitete den bisherigen akademischen Intelligenzbegriff, der die linguistischen und mathematisch-logischen Fähigkeiten umfasste, um die Kategorien der räumlichen, körperlich-kinästhetischen, musikalischen, intrapersonalen und interpersonalen Fähigkeiten aus.

Goleman hält fest, dass Gardner jedoch keines Falls darauf besteht, die Vielfalt an Intelligenzen ausschließlich an diesen, für den Anfang angeführten, sieben Ausprägungen festzumachen, denn auch für Gardners Vorstellung des

³⁶ GOLEMAN, Emotionale Intelligenz, 1996, S. 58

³⁷ ibid., S. 59

Intelligenzbegriffes gilt: „die Mannigfaltigkeit der menschlichen Talente gehorcht nicht einer magischen Zahl“.³⁸ ³⁹

Für die beiden zuletzt genannten Arten – die intrapersonalen und die interpersonalen Fähigkeiten – führt Gardner den Überbegriff der *personalen Intelligenz* ein.⁴⁰ Dies ist nun endlich jene Form der Intelligenz, die die Fähigkeiten im Umgang mit Emotionen in Beziehung zu sich selbst und zu anderen umfasst und mit der wir uns hier näher befassen wollen.

Inzwischen vertreten immer mehr Psychologen Gardners Ansicht, kommen von dem eng gefassten Begriff der Intelligenz, wie er durch die lange Periode des IQ-Denkens geprägt wurde, ab und vertreten die Auffassung der *multiplen Intelligenzen*. Und auf der Suche nach dem „was man braucht, um ein gelungenes Leben zu führen“⁴¹, stößt man unweigerlich auf die große Bedeutung der *personalen* oder *emotionalen Intelligenz*.⁴²

Goleman umschreibt Gardners Verständnis hinsichtlich dieser personalen Fähigkeiten folgendermaßen:

Die *intrapersonale Intelligenz* bezieht sich auf das Erkennen, das Verstehen der eigenen Gefühle und den geeigneten Umgang mit ihnen, also auf die Fähigkeit zur reflektierten Innenschau. Die intrapersonale Intelligenz - der Schlüssel zur Selbsterkenntnis - ist als „eine nach innen gerichtete Fähigkeit“⁴³ zu verstehen, die darin besteht „ein zutreffendes, wahrheitsgemäßes Modell von sich selbst zu bilden und mit Hilfe dieses Modells erfolgreich im Leben aufzutreten“.⁴⁴

³⁸ GOLEMAN, Emotionale Intelligenz, 1996., S. 59

³⁹ vgl. *ibid.*, S. 59

⁴⁰ vgl. *ibid.*, S. 59

⁴¹ *ibid.*, S. 65

⁴² vgl. *ibid.*, S. 64f

⁴³ GARDNER in: *ibid.*, S. 60f

⁴⁴ GARDNER in: *ibid.*, S. 60f

Unter der interpersonalen Intelligenz sind hingegen jene Fähigkeiten zu verstehen, die uns im Umgang mit anderen Personen ermöglichen, diese zu verstehen und in angebrachter Weise mit ihnen zu interagieren. Sie schließt die Fähigkeiten mit ein „*die Stimmungen, Temperamente, Motivationen und Wünsche anderer Menschen zu erkennen und angemessen darauf zu reagieren*“.⁴⁵

Die personale Intelligenz umfasst also die Fähigkeiten, die eigenen Gefühle zu erkennen, zu verstehen und sie angemessen zu handhaben, als auch sich in andere hineinversetzen zu können, sie zu verstehen und angemessen mit ihnen interagieren zu können. Goleman greift in seiner Sichtweise der emotionalen Intelligenz Gardners Ansichten auf und verfolgt dieses Konstrukt der emotionalen Fähigkeiten in seiner Arbeit weiter.

Kritik an Gardners Erforschung der personalen Intelligenz äußert Goleman nur dahingehend, dass Gardners Untersuchungen in erster Linie das „*Spiel der Emotionen*“⁴⁶ und die „*Meisterschaft im Umgang mit ihnen*“⁴⁷ beleuchtet – also die Gedanken über und die Handhabung der Gefühle. Es erfolgt hierbei allerdings keine näher Untersuchung der Gefühle selbst bzw. der Rolle der Gefühle.⁴⁸

Goleman greift also – wie auch schon Salovey dies tat - diese Aufschlüsselung der Merkmale emotionaler Intelligenz auf und führt den Leser anhand dieser fünf Punkte tiefer in die Welt der Emotionen. Er widmet jeder dieser Ausprägungen ein eigenes Kapitel, in dem er ausführlicher auf sie eingeht und mittels Beispielen für leichtes Verständnis sorgt.

Auch wir werden nun in diese fünf Fähigkeitsbereiche eintauchen:

⁴⁵ GARDNER in: *ibid.*, S. 61

⁴⁶ GOLEMAN, Emotionale Intelligenz, 1996, S. 61

⁴⁷ *ibid.*, S. 61

⁴⁸ vgl. *ibid.*, S. 61, 63

Die eigenen Emotionen kennen – die Selbstwahrnehmung

Das Wahrnehmen der eigenen Gefühle bildet die Basis der emotionalen Intelligenz. Es geht hier darum, sich in einer aufmerksamen, achtsamen Haltung seiner Gefühle als auch seiner Gedanken über diese Gefühle in dem Moment, in dem sie auftreten, bewusst zu werden. In der Psychologie sind für das Wahrnehmen der eigenen Gefühle der Begriff *Metastimmung* und für das Wahrnehmen des Denkprozesses der Begriff *Metakognition* gebräuchlich. Goleman bevorzugt es jedoch, hierfür den umfassenden Begriff *mindfulness* oder auch Achtsamkeit zu verwenden und versteht darunter die „fortwährende Wahrnehmung der eigenen inneren Zustände“⁴⁹ Die Kunst besteht darin, sozusagen als interessierter, aber unbeteiligter Beobachter aus dem Erleben der Gefühle herauszutreten und die Gefühlsregungen und Gedanken von einem neutralen Standpunkt aus zu betrachten. Ziel ist es, das innerliche Geschehen unvoreingenommen und in einer neutralen Haltung wahr zu nehmen, ohne in die Emotionen einzutauchen und ohne sich in ihnen zu verlieren.⁵⁰

„Achtsamkeit ist ein Bewusstsein, das sich nicht von Emotionen fortreißen lässt (...). Sie ist vielmehr eine neutrale Einstellung, die auch in turbulenten Situationen die Selbstreflexion bewahrt.“⁵¹

Diese Achtsamkeit in Bezug auf die eigenen Gefühle und Gedanke - dieses unbeteiligte, nicht urteilende Beobachten der emotionalen Regungen – ist die Grundlage der emotionalen Intelligenz und Voraussetzung für alles Weitere.⁵²

Goleman verweist hier auch auf andere Wissenschaftler. Wie zum Beispiel auf den Molekularbiologen und Achtsamkeitstrainer Jon Kabat-Zinn, der die Bedeutung der Achtsamkeit wie folgt umschreibt:

⁴⁹ GOLEMAN, Emotionale Intelligenz, 1996, S. 67

⁵⁰ vgl. *ibid.*, S. 65, 67ff, 78

⁵¹ *ibid.*, S. 68

⁵² vgl. *ibid.*, S. 65, 67f, 78

„Achtsamkeit bedeutet, auf eine bestimmte Weise aufmerksam zu sein: absichtlich, im gegenwärtigen Moment und nicht urteilend“⁵³

Sigmund Freud verwendete in diesem Zusammenhang den Begriff der „*neutral schwebenden Achtsamkeit*“⁵⁴ und bei dem Schriftsteller William Styron findet sich eine Umschreibung dieser emotionalen Fähigkeit, die nicht nur sehr zutreffend sondern auch bildlich umschreibt, wie er diesen Vorgang der Achtsamkeit erlebt:

„(...) von einem zweiten Selbst begleitet zu sein – einem geisterhaften Beobachter, der, da er an dem Wahn seines Doppelgängers nicht teilhat, mit kühler Neugier beobachten kann, wie sein Gefährte ringt (...)“⁵⁵

Die Definition des Psychologen John Mayer, dass Achtsamkeit bedeutet „*uns unserer Stimmung als auch unserer Gedanken über diese Stimmung bewusst zu sein*“⁵⁶, macht deutlich, dass es darum geht sich die emotionalen Vorgänge ins Bewusstsein zu holen.⁵⁷ Emotionen, die im Unterbewusstsein wirken, beeinflussen unsere Wahrnehmung und unser Handeln auf unkontrollierte Weise, da wir uns ihrer nicht gewahr sind und somit keinen aktiven Einfluss auf sie nehmen können. Wird man sich der Emotionen jedoch bewusst, hat man die Möglichkeit sie zu verändern und zu steuern. In der Psychotherapie wird meist speziell daran gearbeitet, diese Selbstwahrnehmung zu stärken.⁵⁸

Emotionen handhaben

Diese Fähigkeit, in die Welt der Emotionen einzugreifen, basiert auf der Fähigkeit zur Selbstwahrnehmung. Gefühle und Gedanken, derer wir uns bewusst sind, können wir

⁵³ KABAT-ZINN in: *ibid.*, S. 68

⁵⁴ GOLEMAN, Emotionale Intelligenz, 1996, S. 68

⁵⁵ STYRON in: *ibid.*, S. 68

⁵⁶ MAYER in: *ibid.*, S. 69

⁵⁷ vgl. *ibid.*, S. 69

⁵⁸ vgl. *ibid.*, S. 65, 77f

beeinflussen. Sind wir uns ihrer erst einmal gewahr, sind wir ihnen nicht länger machtlos ausgeliefert, sondern haben die Möglichkeit sie zu hinterfragen und zu verändern. Wir haben *„die Fähigkeit, den Gefühlsstürmen (...) zu widerstehen, statt ein >> Sklave der Leidenschaft << zu sein“*⁵⁹.⁶⁰

Diese Fähigkeit ist für uns von großer Bedeutung. Sie erlaubt uns Stimmungen zu transformieren und gibt uns die Macht unsere Wut, Angst und Sorgen abzuwerfen und, mit Gefühlen von Trauer und Verzweiflung zurecht zu kommen und sie zu wandeln, um nicht in ihnen verhaftet zu bleiben. Wir sind unseren schlechten Stimmungen nicht ausgeliefert, sondern können sie abschütteln. Wer gut mit seine Emotionen umzugehen weiß, ist besser gerüstet, um mit den Aufregungen und Enttäuschungen die das Leben bieten mag, zurecht zu kommen.⁶¹

Es geht hier nicht darum, unangenehme und unangebrachte Gefühle zu unterdrücken, sondern – ganz im Gegenteil – sie kritisch zu hinterfragen und zum Positiven hin zu wandeln:

*„Das Ziel ist Ausgeglichenheit, nicht Unterdrückung der Gefühle. Jedes Gefühl hat seinen Wert und seine Bedeutung.“*⁶²

Emotionen bereichern unser Leben und sorgen für die nötige „Würze“. Ausschlaggebend für unser Wohlergehen ist die Ausgeglichenheit, das Ausmaß und Verhältnis zwischen erhebenden und bedrückenden Stimmungen, denn *„Extreme – Emotionen, die zu intensiv werden oder zu lange anhalten – untergraben unsere Stabilität.“*⁶³

⁵⁹ GOLEMAN, Emotionale Intelligenz, 1996, S. 79

⁶⁰ vgl. *ibid.*, S. 65, 78

⁶¹ vgl. *ibid.*, S. 65, 78 - 81

⁶² *ibid.*, S. 79

⁶³ *ibid.*, S. 79

Werden bedrückenden Stimmungen zu ausgeprägt oder wird zu lange an ihnen festgehalten, führt dies zu pathologischen Gefühlsverstimmungen. Hierzu nennt Goleman einige, uns wohl allen in einer gewissen Form bekannte Beispiele, wie rasenden Zorn, überwältigende Angst und lähmende Depression.⁶⁴

Entscheidend ist es also, sich den aufkommenden Gefühlen nicht ausgeliefert zu fühlen und gar in ihnen verhaftet zu bleiben, sondern sie auf konstruktive Weise zu verändern, damit sie nicht die Überhand gewinnen und zu unseren ständigen Begleitern werden.

Außerdem bemerkt Goleman sehr trefflich: Um „*schlechte Stimmungen der üblichen Art zu überwinden, sind wir auf uns selbst angewiesen*“.⁶⁵ Damit spricht er die meines Erachtens äußerst bedeutende Tatsache an, dass nur wir Herr und Meister unserer Gefühlswelt sind. Kein anderer kann diese Aufgabe, dieses Amt, für uns übernehmen. Wir sind die Einzigen, die letztendlich eine Veränderung unserer Emotionen umsetzen können und sind infolgedessen die einzigen wirklich Verantwortlichen für unsere Gefühle.

Emotionen in die Tat umsetzen

Diese, nach Goleman „übergeordnete Fähigkeit“, dient uns zur Selbstbeherrschung im Bezug auf unsere Handlungen, die wir setzen oder eben auch nicht.

Hierbei geht es also nicht so sehr - wie wir es im vorherigen Punkt kennen gelernt haben – um das innere Hinterfragen des auftretenden Gefühles und der gezielten Veränderung des selbigen. Sondern es ist hier vielmehr die Fähigkeit damit gemeint, einem Handlungsimpuls, der durch ein Gefühl hervorgerufen wird, gezielt zu widerstehen. Also einer Handlung, die man auf Grund einer Emotion gerne setzen möchte, zu widerstehen und sie durch Selbstmotivation zu übergehen. Diese Fähigkeit

⁶⁴vgl. GOLEMAN, Emotionale Intelligenz, 1996, S. 79

⁶⁵ ibid., S. 81

zur Unterdrückung der Impulsivität beinhaltet schließlich auch die Meisterschaft des Gratifikationsaufschubes.⁶⁶

Negative Emotionen, können es einem erschweren oder sogar verhindern, dass man sich auf andere Dinge konzentrieren kann. Um ein Ziel erreichen zu können, ist es allerdings von größter Bedeutung, sich dafür motivieren zu können, sich dafür zu begeistern, eifrig und zuversichtlich zu sein. Schließlich muss man ja auch etwas dafür tun, etwas investieren – womöglich auch etwas, was einem gerade anstrengend und Kräfte raubend erscheint - um letzten Endes über die Zielgerade laufen zu können. Ist man im Moment oder der Sache selber wegen nicht motiviert, ist die Fähigkeit zur gezielten Selbstmotivation gefragt. Ein Weg zur Selbstmotivation kann der Gratifikationsaufschub sein. Man ist motiviert, weil man später, also erst bei Erreichen des gesetzten Zieles, belohnt wird. Die Fähigkeit des Gratifikationsaufschub bedeutet also, fähig zu sein, zu Gunsten einer späteren „Belohnung“, die Gefühle erst einmal beiseite zu schieben, und die Kraft und die Motivation aufzubringen auf dieses Ziel bzw. diese Belohnung hinzuarbeiten.⁶⁷

Der Impulsaufschub bzw. Gratifikationsaufschub wird von Goleman als ein überaus wichtiges Werkzeug dargestellt, um im Leben erfolgreich zu sein und Kleines wie auch Großes erreichen zu können. Er schreibt dazu:

„Wohl keine psychologische Fähigkeit ist grundlegender als die, einem Impuls zu widerstehen; sie ist die Wurzel jeglicher emotionalen Selbstbeherrschung (...).“⁶⁸

Der Gratifikationsaufschub „ist vielleicht der Kern der emotionalen Selbstregulierung: die Fähigkeit, dem Impuls zu widerstehen, um einem Ziel zu dienen, ob man nun ein Buch schreibt, eine algebraische Gleichung löst

⁶⁶ vgl. GOLEMAN, Emotionale Intelligenz, 1996, S. 65, 107

⁶⁷ vgl. *ibid.*, S. 107 - 111

⁶⁸ *ibid.*, S. 109

oder den Stanley Cup, die Meisterschaft der National Hockey League, zu erringen sucht.“⁶⁹

Einer Studie zufolge, die über mehrere Jahre mit Schülern durchgeführt wurde, zeigte, dass die Fähigkeit zum Gratifikationsaufschub die intellektuelle Leistungsfähigkeit ausschlaggebend beeinflusst, und das völlig unabhängig vom gemessenen Intelligenzquotienten. Das heißt: Egal wie hoch der IQ einer Person ist. - Es steht fest, dass Personen mit ausgeprägterer emotionaler Intelligenz, die das Hilfsmittel des Gratifikationsaufschubes beherrschen, in der Lage sind bessere geistige Leistungen zu erbringen, als jene, bei denen diese Fähigkeit nur schwach ausgeprägt ist. Auch wenn man davon ausgeht, wie einige dies tun, dass der IQ eine unveränderbare Größe ist, der sozusagen eine Höchstgrenze unserer geistigen Leistungsfähigkeit vorgibt, so ist doch der Grad, bis zu welchem wir unser geistiges Potential ausnutzen können maßgeblich von unserer emotionalen Intelligenz abhängig.⁷⁰

Empathie

Unter Empathie ist die Fähigkeit zu verstehen, sich in andere einfühlen zu können. Auch dies ist eine Fähigkeit, die auf dem Vermögen zur Selbstwahrnehmung – dem Wahrnehmen der eigenen Gefühle - basiert. Ist man nicht in der Lage, seine eigenen Emotionen wahrzunehmen, dann kann man auch die der anderen nicht vernehmen. Jene, *„die keine Ahnung davon haben, was sie selbst empfinden, sind ganz und gar ratlos, was die Gefühle der Menschen ihrer Umgebung betrifft“.*⁷¹

Etwas bestürzender zum Ausdruck gebracht, schreibt Goleman:

„Das Unvermögen, Gefühle anderer wahrzunehmen ist ein großer Mangel an emotionaler Intelligenz und ein tragisches Defizit an Menschlichkeit.“⁷²

⁶⁹ GOLEMAN, Emotionale Intelligenz, 1996, S. 111

⁷⁰vgl. *ibid.*, S. 111

⁷¹ *ibid.*, S. 127

⁷²*ibid.*, S. 127

Je besser jedoch der Zugang zu den persönlichen Gefühlen ist, desto empfindsamer ist man auch für die seiner Mitmenschen.⁷³

Zu erkennen was andere fühlen ist für uns in jedem Bereich des Lebens wichtig. Ob im Beruf oder im Privaten. Wir sind überall in Kontakt mit anderen Personen und es ist für jegliche zwischenmenschliche Beziehung von größter Wichtigkeit, sich emotional auf sein Gegenüber einstellen zu können und die Gefühle des anderen deuten zu können. Dies ist vor allem deshalb so entscheidend, weil Emotionen nur all zu selten in Worten ausgedrückt werden. Viel eher kommen die Gefühle über andere Kanäle zum Ausdruck, wie zum Beispiel über die Gestik und Mimik und über den Klang der Stimme.⁷⁴

„Während die rationale Seele sich durch Worte ausdrückt, ist die Sprache der Emotionen nonverbal.“⁷⁵

Es wird angenommen, dass 90 Prozent oder sogar über 90 Prozent der Gefühle nicht über Worte, sondern über andere Kanäle übermittelt werden und man diese Informationen meistens auch nicht bewusst, sondern ganz nebenbei und wie von selbst wahrnimmt und auf sie reagiert.⁷⁶

Von dem Psychologen Robert Rosenthal wurde in Zusammenarbeit mit seinen Studenten eine groß angelegt Untersuchung über diese Fähigkeit, solche nonverbalen Botschaften zu verstehen, durchgeführt. Es wurden hierbei den über siebentausend Probanden Videoaufnahmen einer jungen Frau, die verschiedenste Stimmungen darbot, gezeigt. Dabei blendete man jeweils einen oder auch mehrere der Kanäle der nonverbalen Verständigung aus. Somit wurde den Probanden nur die Möglichkeit gegeben aus dem oder den jeweils übriggebliebenen, nicht verbalen Übermittlungskanälen, die Gefühle und Stimmungen der Frau zu deuten.

⁷³ vgl. GOLEMAN, Emotionale Intelligenz, 1996, S. 127

⁷⁴ vgl. *ibid.*, S. 66, 127ff

⁷⁵ *ibid.*, S. 129

⁷⁶ vgl. *ibid.*, S. 129

Diese Studie ergab, dass Menschen, die dazu in der Lage sind, diese subtilen Botschaften herauszulesen und zu deuten, die emotional besser angepassten sind. Sie sind extrovertiert, beliebt und sensibel. Auch ein geschlechterspezifischer Unterschied war zu bemerken - Frauen haben diesbezüglich den Männern gegenüber generell einen gewissen Vorsprung. Ferner kam man zu dem Schluss, dass jene Probanden, die während der Dauer des Testes dazulernten, also ihre Einfühlsamkeit verbesserten, in Beziehungen zu Personen anderen Geschlechts besser zurecht kamen.⁷⁷

Umgang mit Beziehungen

Die Kunst Beziehungen zu anderen zu gestalten, heißt, mit den Emotionen der anderen auf angemessene Weise umgehen zu können. Das setzt voraus, dass man seine eigenen Gefühle wahrnimmt und sie zu kontrollieren vermag, ebenso wie die Fähigkeit die Gefühle der anderen zu erkennen.⁷⁸

Selbstwahrnehmung, Selbstkontrolle (um sein Verhalten in geeignetem Maße anpassen zu können) und Empathie (um sich auf die anderen einstellen zu können) sind also die nötigen „Hilfsmittel“, um mit den Emotionen anderer umgehen und so befriedigende Beziehungen gestalten zu können. Diese Fähigkeiten sind entscheidend für den Erfolg einer Interaktion. Unzulänglichkeiten in diesen Bereichen, führen dazu, dass Beziehungen immer wieder scheitern und man in sozialen Kontakten immer wieder Schiffbruch erleidet.⁷⁹

Da die emotionale Reife als unabhängig von der intellektuellen Stärke zu sehen ist, kann auch ein, vom akademischen Standpunkt aus, hoch intelligenter Mensch, aus Mangel an diesen sozialen Fähigkeiten, in zwischenmenschlichen Beziehungen kläglich versagen. Für diejenigen, die diese sozialen Fähigkeiten in ausgeprägtem Maße

⁷⁷ vgl. GOLEMAN, Emotionale Intelligenz, 1996, S. 128

⁷⁸ vgl. *ibid.*, S. 66, 146f

⁷⁹ vgl. *ibid.*, S. 66, 146f

besitzen, öffnet sich hingegen Tür und Tor und zwischenmenschliche Interaktion und Zusammenarbeit sind von Erfolg getragen.⁸⁰

„Wer soziale Kompetenz besitzt, kann ohne Schwierigkeiten Verbindung zu anderen herstellen, ihre Reaktionen und Gefühle scharfsinnig erfassen, führen und organisieren und mit den Konflikten fertig werden, die bei allem menschlichen Tun unvermeidlich auftreten.“⁸¹

Man kann sowohl im Privaten enge, freundschaftliche Beziehungen pflegen als auch im Beruflichen von förderlichen Kontakten aller Art profitieren. Das reicht von guten, kollegialen Beziehungen zu Arbeitskollegen und Vorgesetzten, über geschicktes Verhalten gegenüber Kunden, Auftraggebern und Partnern, bis hin zum erfolgreichen Führen und Motivieren von Mitarbeitern.⁸²

Ein sozial kompetenter Mensch ist in der Lage Beziehungssituationen jeglicher Art erfolgreich zu meistern. Da er die Emotionen der anderen erkennt und mit ihnen umzugehen weiß, kann er die zwischenmenschlichen Begegnungen gestalten, er kann andere motivieren und mitreißen, und sie beeinflussen.⁸³

Der Grund dafür ist wahrscheinlich in der „Übertragung“ von Emotionen zu finden. *„Emotionen sind ansteckend“.*⁸⁴ In jeder Begegnung findet ein subtiler Austausch von Emotionen statt, den wir bewusst meist gar nicht wahrnehmen. Wir senden Stimmungen aus und nehmen die Stimmungen anderer auf. Wie dieser Austausch tatsächlich vonstatten geht, ist nicht ganz klar, aber es wird angenommen, dass die Übertragung geschieht, indem man sich an sein Gegenüber anpasst. Man übernimmt, meist unbemerkt, zum Beispiel Gestik, Mimik oder den Tonfall der Stimme des anderen, und

⁸⁰ vgl. GOLEMAN, Emotionale Intelligenz, 1996, S. 66, 146f

⁸¹ *ibid.*, S. 154

⁸² vgl. *ibid.*, S. 66, 145 - 156

⁸³ vgl. *ibid.*, S. 66, 145 - 156

⁸⁴ *ibid.*, S. 149

versetzt sich durch diese Imitation in dessen Stimmung. Man erzeugt sozusagen die Stimmung des anderen in sich.⁸⁵

Goleman führt hier eine Äußerung von John Cacioppo, einem Sozial-Psychophysiologen der Universität Ohio, an, der zu diesem Austausch von Gefühlen Untersuchungen durchführte, und schreibt:

„Es genügt, bei jemandem den Ausdruck einer Emotion zu beobachten, um in uns selbst diese Stimmung hervorzurufen, auch wenn wir gar nicht merken, dass wir den Gesichtsausdruck nachahmen. Das passiert ständig. Man kann von einem Tanz, einer Synchronisation, einer Übertragung der Emotionen sprechen. Es hängt von dieser Synchronisation der Stimmungen ab, ob man das Gefühl hat, dass eine Interaktion geklappt hat, oder nicht.“⁸⁶

Dem abschließenden Satz dieser Aussage zufolge, hängt es davon, wie weit man sich aufeinander einstellen kann und seine Stimmungen gleichschalten kann, ab, als wie gelungen man eine zwischenmenschliche Begegnung empfindet.

Wie erfolgreich man in zwischenmenschlichen Interaktionen ist, hängt - Cacioppo's Ansicht nach - also auch davon ab, wie geschickt man darin ist, dabei diese emotionale Synchronisation herzustellen.⁸⁷

„Wenn Menschen sich auf die Stimmungen anderer einzustellen wissen oder andere leicht in den Bann ihrer eigenen Stimmung ziehen können, laufen die Interaktionen auf der emotionalen Ebene reibungsloser ab.“⁸⁸

⁸⁵ vgl. GOLEMAN, Emotionale Intelligenz, 1996, S. 149f

⁸⁶ CACIOPPO in: *ibid.*, S. 151

⁸⁷ vgl. GOLEMAN, Emotionale Intelligenz, 1996, S. 152

⁸⁸ *ibid.*, S. 152

Wohingegen es nach Cacioppo, bei Personen, die ihre Emotionen nicht gut ausstrahlen bzw. die Emotionen der anderen nicht gut aufnehmen können, häufig zu Schwierigkeiten in zwischenmenschlichen Beziehungen kommt, da das emotionale aufeinander Abstimmen erschwert ist und man sich somit in ihrer Gegenwart nicht wohl fühlt.⁸⁹

Ein hohes Maß an Synchronisation, lässt generell darauf schließen, dass sich die interagierenden Personen mögen. Man hat zudem festgestellt, dass bei Personen, die sich in einer Begegnung körperlich stärker aufeinander abstimmen – also durch ähnliche Mimik, Gestik, Körperhaltung... – die Emotionen stärker „übertragen“ werden. Je stärker die körperliche Abstimmung zweier Personen ist, desto mehr werden sich auch ihre Stimmungen angleichen.⁹⁰

Für gewöhnlich nimmt in der Begegnung zweier Menschen der Passivere die Stimmung von dem, der seine Gefühle stärker zum Ausdruck bringt, an. Die starken Emotionen des einen versetzen auch den anderen in diese Stimmung. Es kommt zu einer Gefühlsübertragung vom dominanteren auf den passiveren Teilnehmer. Die Stimmung, die in einer Begegnung herrscht ist also von den Stimmungen der einzelnen Personen abhängig, wobei letztendlich die stärkste der eingebrachten Stimmungen die Vorherrschaft übernehmen kann. Man könnte auch sagen, das starke Gefühl des einen bestimmt schließlich das Gefühl des anderen, er wird gefühlsmäßig dominiert.⁹¹

Daraus kann man allgemein schlussfolgern, dass man grundsätzlich die Macht hat mit den eigenen Emotionen über die Gefühle des anderen zu „bestimmen“, wenn dieser dazu bereit ist, sie in sich aufzunehmen. Goleman schreibt dazu:

⁸⁹ vgl. GOLEMAN, Emotionale Intelligenz, 1996, S. 152

⁹⁰ vgl. ibid., S. 152

⁹¹ vgl. ibid., S. 150, 152

„In einer Interaktion den emotionalen Ton anzugeben, ist gewissermaßen ein Zeichen von Dominanz auf einer tiefen, sehr persönlichen Ebene, bedeutet es doch, den emotionalen Zustand des anderen zu steuern.“⁹²

Hat man die Fähigkeit die Emotionen anderer mit sich zu ziehen, hat man Einfluss auf sie – positiven wie auch negativen. Um den Ablauf einer zwischenmenschlichen Beziehung zu verstehen und um auf das Gelingen einer Beziehung einwirken zu können, ist es von großer Bedeutung sich dieses Spiels der Gefühlsübertragung und dessen Auswirkungen bewusst zu sein und es sich immer wieder vor Augen zu führen.⁹³

Wir haben nun also in groben Zügen die grundlegenden Ausprägungen der emotionalen Intelligenz nach Golemans Sichtweise kennen gelernt und ich habe mich redlich um eine möglichst verständliche Beschreibung dieser bemüht. Wem dennoch Unklarheiten entstanden sind, kann ich die Lektüre des original Werkes nur wärmstens empfehlen, da hier mittels vielfältiger, gut nachvollziehbarer Beispielen für leichteres Verständnis gesorgt ist.

Zusammenfassend lässt sich also sagen, dass Goleman davon ausgeht, dass die emotionale Intelligenz eine Metafähigkeit darstellt, von der es abhängt wie gut man seine übrigen Fähigkeiten nutzen kann, und dass seine Auffassung von emotionaler Intelligenz fünf wesentliche Punkte umfasst:

- Die Fähigkeit zur Selbstwahrnehmung, also erkennen zu können was man selber fühlt und denkt.
- Die Fähigkeit zur Selbstregulierung, also mit seinen Gefühlen und Gedanken umgehen zu können, sie verändern zu können, sodass sie angemessen sind und einen nicht übermannen oder fesseln.

⁹² GOLEMAN, Emotionale Intelligenz, 1996, S. 152

⁹³ vgl. ibid., S. 149 - 153

- Die Fähigkeit zur Selbstbeherrschung und Selbstmotivation, also mit seinen Gefühlen so umgehen zu können, dass man Impulse unterdrücken, Gratifikationen hinausschieben und sich selbst motivieren kann.
- Die Fähigkeit zu Empathie, also sich in die Emotionen und Beweggründe anderer einfühlen zu können.
- Die sozialen Fähigkeiten, die einem ermöglichen Beziehungen erfolgreich zu handhaben und zu gestalten.⁹⁴

Außerdem vertritt Goleman die Ansicht, dass – wie auch Untersuchungen belegen - kein direkter Zusammenhang zwischen der akademischen Intelligenz, also dem IQ, und der emotionalen Intelligenz besteht. Man kann also annehmen, dass die Fähigkeiten im emotionalen Bereich als unabhängig vom Intellekt anzusehen sind.⁹⁵

In Golemans Werk wird jedoch noch ein weiterer Umstand erwähnt, der bezüglich der erfolgreichen Gestaltung von Beziehung, außer der bereits erläuterten emotionalen Fähigkeiten, eine Rolle spielt und für diese Arbeit auch von großem Interesse ist.

Goleman gibt zu bedenken, dass es, um die Gefühle der anderen erkennen und angemessen darauf reagieren zu können, auch von Bedeutung ist, über die kulturspezifischen Gebräuche innerhalb einer Gruppe oder einer Gesellschaft Bescheid zu wissen. Es gibt in jeder Gesellschaft gewisse Verhaltensregeln was das Zeigen und Ausdrücken von Gefühlen angeht. Das sind die üblichen Gebräuche darüber, welche Gefühle man wann und in welcher Form ausdrücken darf. Goleman nennt hierzu Beispiele und gibt damit ein interessantes Bild der unterschiedlichen Tragweite solcher Regeln: Das reicht von einem kleinen Jungen, der seinem Großvater nicht zeigen soll, dass ihm das von ihm erhaltene Geburtstagsgeschenk nicht gefällt und sich höflich und lächelnd bedanken soll. Bis hin zu einigen asiatischen Kulturen, in denen es als

⁹⁴ vgl. GOLEMAN, Emotionale Intelligenz, 1996, S. 61 - 163

⁹⁵ vgl. *ibid.*, S. 80

unhöflich gilt „nein“ zu sagen und man stattdessen nur Positives ausdrückt, obwohl man es gar nicht so meint.⁹⁶

„Wer diese Regeln befolgt, erzielt einen optimalen Eindruck; wer sich nicht daran hält, richtet ein emotionales Chaos an“⁹⁷

Würde der kleine Junge zum Beispiel seinem Großvater die Enttäuschung über das Geschenk zeigen, würde er damit dessen Gefühle verletzen. Die Regel, die hier für diesen kleinen Jungen gilt, lautet: Bevor du mit deinen wahren Gefühlen, die Gefühle eines lieben Menschen verletzt, spiele ihm ein zwar verlogenes, aber dafür weniger verletzendes Gefühl vor.⁹⁸

Viele dieser Regeln lernt man bereits sehr bald als Kind. Meist durch Beobachtung, seltener auch durch direkte Anweisungen – wie zum Beispiel der kleine Junge, dem die Mutter zuflüstert, er soll sich schön beim Opa bedanken. Es hängt also viel von der Erziehung, vom Verhalten unserer Vorbilder und unserer Umwelt ab, welche Regeln man lernt bzw. kennen lernt. Es ist aber auf jeden Fall von Vorteil, über die Regeln der Gesellschaft, in die man sich begibt, informiert zu sein.⁹⁹

Man kann hieraus also schlussfolgern, dass es für das Gelingen interkultureller Interaktionen äußerst förderlich sein kann, die kulturspezifischen Bräuche zu kennen und sich an sie anzupassen bzw. kann es zu erheblichen Nachteilen führen sie nicht zu kennen oder sich nicht auf sie einstellen zu können. Wie wir später in Unterkapitel 3.3 sehen werden, wird diese Aussage auch durch die, für diese Arbeit analysierten Interviews, bestätigt.

⁹⁶ vgl. GOLEMAN, Emotionale Intelligenz, 1996, S. 147f

⁹⁷ *ibid.*, S. 148

⁹⁸ vgl. *ibid.*, S. 148

⁹⁹ vgl. *ibid.*, S. 148

Abschließend lässt sich noch sagen, dass, obwohl Golemans Werk über die emotionale Intelligenz von manchen Wissenschaftlern auf Grund seiner allgemeinen und eher auf Annahmen als ausschließlich auf empirischen Daten beruhenden Sichtweise, als zu unwissenschaftlich angesehen wird, es sich dennoch in vielen Ländern zum außergewöhnlichen Bestseller entwickelte und großes öffentliches Interesse weckte.

„Although academicians and researchers might take issue with some of his broad and sweeping generalizations and implications, his writing style captures the imagination of the reader“¹⁰⁰

Golemans Arbeit erweckte aber nicht nur öffentliches Interesse, sondern verhalf auch der Wissenschaft zu neuem Schwung und spornte zahlreiche Wissenschaftler zu weiteren Forschungen auf dem Gebiet der emotionalen Intelligenz an.¹⁰¹

Um einen Einblick zu geben, wie schwierig es – nachvollziehbarer Weise – ist, die menschlichen Gefühle und die Fähigkeiten um sie zu meistern in ein Konzept zu pferchen, das möglichst alles abdeckt, dabei aber nicht komplett an Übersicht verliert, möchte ich hier – anhand Saloveys und Mayers Konzept von 1997 - kurz eine weitere Möglichkeit zeigen, wie so ein EI-Fähigkeitsmodell aussehen kann.

2.1.2 Emotionalen Intelligenz nach Salovey und Mayer 1997

Wie bereits zu Beginn des Kapitels angesprochen, waren es Salovey und Mayer, die 1990 das erste formale Modell der Emotionalen Intelligenz veröffentlichten, das sie

¹⁰⁰ PFEIFFER, in: WITTMAN/ SCHULTE, Das Konzept der Emotionalen Intelligenz von D. Goleman, 2004, online unter: http://www.psychologie.uni-mannheim.de/cip/Tut/seminare_wittmann/differentielle/Referate/EQInternetVersion.pdf, gesehen am: 7. Oktober 2008

¹⁰¹ vgl. NEUBAUER/FREUDENTHALER in: SCHULZE/FREUND/ROBERTS (Hrsg.), Emotionale Intelligenz, 2006, S. 40

schließlich 1997 in überarbeiteter und verbesserter Form vorstellten. Dieses erneuerte Fähigkeiten-Konzept der EI umfasste nun vier Klassen emotionsbezogener Fähigkeiten, die ihrerseits mehrere Stufen - von grundlegenden bis hin zu höheren Fähigkeiten – untergliedert waren:¹⁰²

Die erste Klasse umfasst „Wahrnehmung, Bewertung und Ausdruck von Emotionen“ und bezieht sich auf verschiedenen Fähigkeiten - vom Erkennen der eigenen und fremden Gefühle, über den richtigen Ausdruck dieser, bis hin zur Fähigkeit zu unterscheiden ob Gefühle ehrlich oder unehrlich ausgedrückt werden.¹⁰³

In der zweiten Klasse, der „Emotionalen Förderung des Denkens“, geht es darum, wie Gefühle zur besseren intellektuellen Verarbeitung verwendet werden können, indem sie die Aufmerksamkeit auf wichtige Informationen lenken oder zum Beispiel förderlich auf das schlussfolgernde Denken wirken.¹⁰⁴

Das „Verstehen und Analysieren von Emotionen“ und die „Anwendung emotionalen Wissens“ bilden die dritte Klasse und fassen Fähigkeiten vom Benennen von Gefühlen und Erkennen von Ähnlichkeiten und Unterschieden zwischen ihnen, über das Verstehen von gleichzeitig auftretenden Gefühlen bis hin zum Verstehen von Übergängen von einem Gefühl zu einem anderen zusammen.¹⁰⁵

Klasse vier, die „Reflexive Emotionsregulation“, enthält schließlich die am höchsten entwickelten Fähigkeiten wie zum Beispiel: für angenehme als auch unangenehme Gefühle offen zu bleiben; sich auf Gefühle entweder einzulassen, wenn sie einem dienlich erscheinen oder sie loszulassen, falls nicht; sowie Gefühle bei sich selber und bei anderen zu regulieren.¹⁰⁶

¹⁰² vgl. NEUBAUER/FREUDENTHALER in: SCHULZE/FREUND/ROBERTS (Hrsg.), Emotionale Intelligenz, 2006, S. 39, 44ff

¹⁰³ vgl. *ibid.*, S. 44f

¹⁰⁴ vgl. *ibid.*, S. 44f

¹⁰⁵ vgl. *ibid.*, S. 44f

¹⁰⁶ vgl. *ibid.*, S. 44, 46

Wie wir hieraus ersehen können, werden in diesem Modell der emotionalen Intelligenz von Salovey und Mayer die emotionsbezogenen Fähigkeiten auf eine andere Weise als bei Goleman gruppiert und mittels Beispiel-Fähigkeiten etwas genauer ausgeführt.

Dieser Vergleich soll uns zeigen, wie unterschiedlich an dieses schwer greifbare Gebiet der Emotionen herangegangen werden kann. Ich denke jedoch, wir haben einen Eindruck von Fähigkeitsmodellen der EI gewonnen.

Ein noch größerer Unterschied zwischen den möglichen Herangehensweisen, wird im Vergleich zu gemischten Modellen der EI ersichtlich. Im Folgenden werde ich anhand des EI-Modells von Bar-On zum Vergleich ein Beispiel für ein gemischtes Modell vorstellen:

2.1.3 Gemischtes Modell der Emotionalen Intelligenz nach Bar-On

Im Gegensatz zu Fähigkeitsmodellen geht man bei gemischten EI-Modellen davon aus, dass sich der Begriff der emotionalen Intelligenz nicht nur auf die Fähigkeiten in Bezug auf die Emotionswelt bezieht. Emotionale Intelligenz wird hier vielmehr als Sammelbegriff für sowohl emotionsbezogene Fähigkeiten, als auch Persönlichkeitsmerkmale, von denen man annimmt, dass sie für den Erfolg im Privat- als auch im Berufsleben verantwortlich sind, verstanden.¹⁰⁷

Reuven Bar-On definiert emotional-soziale Intelligenz (die Bezeichnung die Bar-On anstelle von emotionaler Intelligenz bevorzugt) folgendermaßen:

„ (...) emotional-social intelligence is a cross-section of interrelated emotional and social competencies, skills and facilitators that determine

¹⁰⁷ vgl. NEUBAUER/FREUDENTHALER in: SCHULZE/FREUND/ROBERTS (Hrsg.), Emotionale Intelligenz, 2006, S. 49

how well we understand and express ourselves, understand others and relate with them, and cope with daily demands, challenges and pressures.“¹⁰⁸

Er machte bei seinen Untersuchungen von Persönlichkeitsmerkmalen, die nebst der kognitiven Intelligenz zum Erfolg im Leben beitragen, fünf entscheidende Dimensionen aus, die er in 15 Unterpunkte aufgliederte:¹⁰⁹

1. Dimension: Intrapersonale Fertigkeiten

- *Selbstachtung* - sich seiner selbst bewusst sein, sich selbst verstehen und akzeptieren
- *emotionale Selbstaufmerksamkeit* - sich der eigenen Emotionen bewusst sein und sie verstehen
- *Bestimmtheit* - die eigenen Emotionen, Ideen, Bedürfnisse und Wünsche ausdrücken
- *Unabhängigkeit* - selbstbestimmt, selbstgesteuert und frei von emotionaler Abhängigkeit sein
- *Selbstaktualisierung* - die eigenen potenziellen Fähigkeiten erkennen

2. Dimension: Interpersonale Fertigkeiten

- *Empathie* - sich der Emotionen anderer bewusst sein und sie verstehen
- *soziales Verantwortungsgefühl* - sich selbst als ein konstruktives Mitglied der eigenen sozialen Gruppe zeigen
- *zwischenmenschliche Beziehungen* - intime Beziehungen aufbauen und pflegen

3. Dimension: Stressmanagement

¹⁰⁸ BAR-ON, A broad definition of emotional-social intelligence according to the Bar-On model, 2007, online unter: <http://www.reuvenbaron.org/bar-on-model/essay.php?i=2>, gesehen am: 17. November 2008

¹⁰⁹ vgl. NEUBAUER/FREUDENTHALER in: SCHULZE/FREUND/ROBERTS (Hrsg.), Emotionale Intelligenz, 2006, S. 49f

und BAR-ON, The 5 meta-factors and 15 sub-factors of the Bar-On model, 2007, online unter: <http://www.reuvenbaron.org/bar-on-model/essay.php?i=3>, gesehen am: 17. November 2008

- *Stresstoleranz* - aktiv und positiv Stress bewältigen
- *Impulskontrolle* - einem Impuls oder Trieb widerstehen oder ihn aufschieben und die eigenen Emotionen kontrollieren

4. Dimension: Anpassungsfähigkeit

- *Realitätsprüfung* - die eigenen Gedanken und Gefühle validieren
- *Flexibilität* - die eigenen Gefühle, Gedanken und das Verhalten an sich ändernde Bedingungen anpassen
- *Problemlösen* - persönliche und soziale Probleme konstruktiv lösen

5. Dimension: Allgemeine Stimmung

- *Fröhlichkeit* - mit dem eigenen Leben zufrieden zu sein
- *Optimismus* - positive Einstellungen pflegen ¹¹⁰

Was bedeutet es also nach Bar-Ons Modell emotional und sozial intelligent zu sein?

Die Basis der emotionalen und sozialen Intelligenz bilden, nach Bar-On, die intrapersonalen Fähigkeiten. Also, dass wir uns unserer selbst bewusst sind und unsere Stärken und Schwächen verstehen, und dass wir unsere Gefühle und Gedanken auf konstruktive Weise ausdrücken können.

Emotional und sozial intelligent zu sein beinhaltet, dass man in der Lage ist sich selbst zu verstehen und sich diesbezüglich auszudrücken vermag, dass man andere verstehen und in guter Beziehung mit ihnen sein kann und, dass man erfolgreich mit den täglichen Anforderungen und Herausforderungen zu recht kommt.

¹¹⁰ vgl. NEUBAUER/FREUDENTHALER in: SCHULZE/FREUND/ROBERTS (Hrsg.), Emotionale Intelligenz, 2006, S. 49f
und BAR-ON, 5 meta-factors and 15 sub-factors of the Bar-On model, 2007, online unter: <http://www.reuvenbaron.org/bar-on-model/essay.php?i=3>, gesehen am: 17. November 2008

Außerdem beinhaltet es, sich auch der Gefühle und Bedürfnisse der anderen bewusst zu sein, und kollegiale, aufbauende und wechselseitig befriedigende Beziehungen aufbauen und pflegen zu können.

Letztendlich bedeutet emotional und sozial intelligent zu sein auch, mit persönlichen, zwischenmenschlichen und umweltbedingten Veränderungen umgehen zu können, indem man realistisch und flexibel mit der gegenwärtigen Situation umgeht, und Probleme löst und Entscheidungen trifft wenn es nötig ist.

Um das zu bewerkstelligen sollte man mit den Emotionen so umgehen, dass sie für einen und nicht gegen einen arbeiten, und man sollte optimistisch und selbstmotiviert sein.¹¹¹

2.1.4 Abschließende Betrachtungen zur Emotionalen Intelligenz

Emotionale Intelligenz brauchen wir in jeder Sekunde unseres Lebens. Wir alle sind von Natur aus fühlende Wesen und unsere Gefühle und Gedanken begleiten uns immer und überall hin. Wir benötigen die Fähigkeiten, die man der Emotionalen Intelligenz zuordnet, die ganze Zeit über für unsere eigene Zufriedenheit und Motivation, um mit uns selbst glücklich zu sein und um mit anderen befriedigende Beziehungen eingehen zu können – im Privatleben, wie auch im beruflichen. Wie ließe sich dies auch voneinander trennen? Beides macht unser persönliches Leben aus. Unser berufliches Dasein nimmt einen ebenso bedeutenden Teil ein wie unser privates. Es ist also nicht nur wichtig sich in der Freizeit wohl zu fühlen und gute Kontakte zu pflegen, sondern ebenso im beruflichen Umfeld.

¹¹¹ vgl. NEUBAUER/FREUDENTHALER in: SCHULZE/FREUND/ROBERTS (Hrsg.), Emotionale Intelligenz, 2006, S. 49f
und BAR-ON, 5 meta-factors and 15 sub-factors of the Bar-On model, 2007, online unter: <http://www.reuvenbaron.org/bar-on-model/essay.php?i=3>, gesehen am: 17. November 2008

Davon abgesehen, dass diese Fähigkeiten uns – in Freizeit und Beruf - auf den Weg zu einem zufriedenen Dasein führen können und somit wohl die nützlichsten Begleiter durch das Leben sind, zeigt sich, dass es Berufsfelder gibt, in denen ein gewisses Maß an emotionaler Intelligenz geradezu unerlässlich ist, um die damit verbundenen Herausforderungen erfolgreich bewältigen zu können. Man stelle sich zum Beispiel einen Pfleger oder auch einen Manager ohne emotionale Intelligenz vor. Ohne ein gewisses Mindestmaß an emotionaler Intelligenz kann man diese Berufe wohl kaum zufriedenstellend ausüben bzw. ihnen mit Erfolg nachgehen.

Ebenso wichtig wie in den genannten Beispielen, erscheint mir die emotionale Kompetenz im Zusammenhang mit interkulturellen Tätigkeiten zu sein. Bei einer Tätigkeit in einem anderen Kulturkreis sieht man sich mit Situationen und Gebräuchen konfrontiert, die man nicht gewohnt ist, auf die man unter Umständen nicht vorbereitet oder eingestellt ist. Um auch in diesen interkulturellen Beziehungen Erfolg zu haben, ist womöglich sowohl ein gesunder Kontakt zu den eigenen Gefühlen, als auch ein erhöhtes Einfühlungsvermögen und erhöhte soziale Kompetenz von entscheidendem Nutzen. In beruflichen interkulturellen Kontakten hat man wahrscheinlich einen erheblichen Vorteil, wenn man zu den fachlichen Kenntnissen, auch gut ausgeprägte emotionale Fähigkeiten mitbringt.

2.2 Interkulturelle Kompetenz

Beziehungen zwischen verschiedenen Kulturen gewinnen in den letzten Jahrzehnten zunehmend an Bedeutung. Die Globalisierung ist am Voranschreiten, die Welt verflechtet sich immer mehr und der Kontakt zu anderen Ländern, zu Angehörigen verschiedenster Kulturen, nimmt in allen Bereichen zu. Zu kulturübergreifenden Kontakten kommt es heutzutage auf den unterschiedlichsten Ebenen - im Inland, wie im Ausland, im privaten wie im beruflichen Leben.¹¹² Ich werde mich im Zuge dieser Arbeit jedoch vorrangig mit der interkulturellen Interaktion in wirtschaftlichen Beziehungen auseinandersetzen, wobei die Anforderungen an wirtschaftlich interkulturell Agierende, die im folgenden besprochenen werden, gewiss ihre Gültigkeit auch in jedweder anderen Art interkulturellen Kontaktes haben.

Doch zu allererst bedarf es der Erklärung, was unter interkultureller Interaktion eigentlich zu verstehen ist. Kultur bezeichnet „*das Vorhandensein von gemeinsamen Meinungen über Werte, Normen, Symbole und Rituale in einer gesellschaftlichen Gruppe oder in der Gesellschaft insgesamt*“.¹¹³ Mit interkultureller Interaktion wird also ausgedrückt, dass es sich bei den Agierenden um Personen unterschiedlicher kultureller Herkunft handelt, dass diese Personen also nicht der gleichen Kultur entstammen und somit Unterschiede in der Auffassung von Werten, Normen und Gebräuchen bestehen. Dies ist natürlich nicht zwangsläufig mit internationaler Interaktion gleichzusetzen, womit der Kontakt von Personen unterschiedlicher Nationen angesprochen wird, in den meisten Fällen internationaler Kontakte handelt es sich jedoch auch um kulturübergreifende. Es soll hier jedoch angemerkt werden, dass natürlich auch innerhalb einer Nation unterschiedliche Kulturen anzutreffen sind. Kulturunterschiede lassen sich innerhalb einer Nation schon im Kleinen - zwischen

¹¹² vgl. HAUSER, Aspekte interkultureller Kompetenz, 2003, S. VII
und HERBRAND, Interkulturelle Kompetenz, 2000, S. 1
und LÜSEBRINK, Interkulturelle Kommunikation, 2005, S. 1
und MALETZKE, Interkulturelle Kommunikation, 1996, S. 128ff

¹¹³ BIERHOFF/HERNER, Begriffswörterbuch Sozialpsychologie, 2002, S. 131

Familien, zwischen Personen aus unterschiedlichen Landesgebieten, Glaubenssystemen, Klassengemeinschaften und Altersgruppen, oder auch verschiedenen Unternehmenskulturen – erkennen. Jedoch sind, obgleich sich natürlich auch manche Nation kulturell nahe stehen, die kulturellen Unterschiede zwischen Personen unterschiedlicher Nation in den meisten Fällen ausgeprägter.¹¹⁴

Nur ein Vergleich

Ein Mensch hat irgendwann und wo,
Vielleicht im Lande Nirgendwo,
Vergnügt getrunken und geglaubt,
Der Wein sei überall erlaubt.
Doch hat vor des Gesetzes Wucht
Gerettet ihn nur rasche Flucht.
Nunmehr im Land Ixypsilon
Erzählt dem Gastfreund er davon:
Ei, lächelt der, was Du nicht sagst?
Hier darfst Du trinken, was Du magst!
Der Mensch ist bald, vom Weine trunken,
An einem Baume hingesunken.
Wie? brüllte man, welch üble Streiche?
So schändest Du die heilige Eiche?
Er ward, ob des Verbrechens Schwere,
Verdammt fürs Leben zur Galeere
Und kam, entflohn der harten Schule,
Erschöpft ins allerletzte Thule.
Ha! Lacht man dorten, das sind Träume!
Hier kümmert sich kein Mensch um Bäume.
Der Mensch, von Freiheit so begnadet,
Hat sich im nächsten Teich gebadet.
So, heißt's, wird Gastfreundschaft mißnutzt?
Du hast den Götterteich beschmutzt!
Der Mensch, der drum den Tod erlitten,
Sah: andre Länder, andre Sitten.¹¹⁵

¹¹⁴ vgl. HAUSER, Aspekte interkultureller Kompetenz, 2003, S. 14 - 22

¹¹⁵ ROTH, Sämtliche Werke, 1977, S. 163

Ich habe diesen „Vers“ von Eugen Roth an dieser Stelle eingefügt, da ich der Ansicht bin, dass er auf liebevoll amüsante Weise für die - wenn hier auch überzeichnet dargestellte - mögliche Tragweite kultureller Differenzen sensibilisiert und auf beinahe erschütternde Art darauf aufmerksam macht, wie entscheidend es sein kann, ob man die einem selbst fremde Kultur in die man sich begibt, kennt ...oder eben nicht.

Die Interkulturelle Zusammenarbeit gewinnt im wirtschaftlichen Sektor immer stärker an Bedeutung und gehört in unzähligen Gesellschaften schon zum unternehmerischen Alltag. In den letzten Jahrzehnten hat sich ein starker Wandel in der Weltwirtschaft vollzogen und Unternehmen sind auf Grund veränderter Rahmenbedingungen in erhöhtem Ausmaße international und somit meist auch interkulturell tätig. Schnellerer und kostengünstigerer Transport, ein geringeres Maß an Handelsbarrieren und einfache, günstige Kommunikationswege erleichtern (und erfordern, um wettbewerbsfähig zu sein) eine Geschäftstätigkeit über weite Entfernungen und Grenzen hinweg. Unternehmen haben die Möglichkeit effizienter zu arbeiten, da sie länderspezifische Vorteile nutzen können, wie zum Beispiel ein niedrigeres Lohnniveau, Ressourcennähe oder auch unterschiedliche steuerliche und rechtliche Regelungen, sowie auch den Zugang zu ausländischem Know-How. Die starke Globalisierung der Weltwirtschaft hat nicht nur vermehrte Auslandsinvestitionen zur Folge, auch die Anzahl der Auslandsbeschäftigten steigt rapide an. Die Bereiche, in denen grenzüberschreitend und kulturübergreifend unternehmerische Aktivitäten stattfinden, sind mannigfaltig. Sie reichen mittlerweile von Forschung und Entwicklung, über Beschaffung, Produktion und Absatz. Man hat nicht nur ausländische Zulieferer und Kunden, sondern arbeitet beispielsweise mit ausländischen Partner/inne/n zusammen, gründet Niederlassungen in anderen Ländern oder übernimmt ausländische Gesellschaften.¹¹⁶

¹¹⁶vgl. HAUSER, Aspekte interkultureller Kompetenz, 2003, S. VII
und HERBRAND, Interkulturelle Kompetenz, 2000, S. 1ff
und LÜSEBRINK, Interkulturelle Kommunikation, 2005, S. 1

Diese verstärkte Zusammenarbeit mit fremden Kulturen bringt jedoch auch neue Anforderungen mit sich und birgt gewisse Risiken. Nur sich eröffnende, ökonomisch gute Bedingungen sind noch kein Garant für den unternehmerischen Erfolg. Unterschiedliche Kulturen prallen hier aufeinander und es gilt für alle Beteiligten zusätzliche Herausforderungen zu bewältigen. Dies betrifft vor allem in andere Länder entsandte Manager und Fachkräfte, aber ebenso auch Organisationsmitglieder, die von ihrem Heimatland aus engen Kontakt zu ausländischen Kräften unterhalten.

Es sei hier angemerkt, dass eine weitere Auswirkung der Vernetzung der Welt, die eine interkultureller Zusammenarbeit auf unternehmerischer Ebene mit sich bringt, natürlich auch die Zuwanderung ausländischer Arbeitskräfte ist und es für Organisationsmitglieder so auch innerhalb der inländischen Unternehmen zu kulturübergreifender Zusammenarbeit kommt.¹¹⁷

Der Erfolg eines Unternehmens hängt oft in großem Ausmaß vom Gelingen dieser interkulturellen Geschäftsbeziehungen ab und es ist von entscheidender Bedeutung, wie gut diese kulturübergreifende Zusammenarbeit funktioniert.¹¹⁸

Die in solchen Verbindungen tätigen Mitarbeiter/innen sehen sich jedoch mit einer Arbeitssituation konfrontiert, in der unterschiedliche Erwartungshaltungen, Denk- und Verhaltensweisen aufeinander treffen. Um den erhöhten Anforderungen, die diese womöglich ungewohnten und komplexen Bedingungen mit sich bringen, gewachsen zu sein, benötigen diese Mitarbeiter/innen zusätzliche Qualifikationen, die ihnen jedoch meist im Rahmen ihrer Schul- bzw. Berufsausbildung nicht oder nur in ungenügendem Maße vermittelt werden. Zu rein fachlichem und methodischem Wissen, das ohnehin Voraussetzung ist, sind außerdem Kenntnisse und Fähigkeiten erforderlich, die ihnen erlauben, in dieser erhöht anspruchsvollen und heiklen Situation erfolgreich zu interagieren.¹¹⁹

¹¹⁷ vgl. HAUSER, Aspekte interkultureller Kompetenz, 2003, S. VII und HERBRAND, Interkulturelle Kompetenz, 2000, S. 1ff und LÜSEBRINK, Interkulturelle Kommunikation, 2005, S. 2 und MALETZKE, Interkulturelle Kommunikation, 1996, S. 129

¹¹⁸ vgl. HERBRAND, Interkulturelle Kompetenz, 2000, S. 4

¹¹⁹ vgl. *ibid.*, S. 1 – 5 und HAUSER, Aspekte interkultureller Kompetenz, 2003, S. VIIIf

Die Frage ist nun, von welchen Kenntnissen und Fähigkeiten hier die Rede ist.

In den letzten Jahrzehnten gewann die interkulturelle Kompetenz zunehmend an Bedeutung und es wurden bereits von vielen Autoren Bemühungen unternommen, die Erfolgsfaktoren, die für interkulturelle Zusammenarbeit entscheidend sind, ausfindig zu machen, zu strukturieren und in einem Konzept zusammenzufassen. Eine allgemein gültige Definition und einheitliche Ausarbeitung der erforderlichen Schlüsselqualifikationen ist bisher jedoch nicht gelungen. Es handelt sich bei der Bezeichnung „Interkulturelle Kompetenz“ somit um einen eher ungenauen Begriff.¹²⁰ So schreibt Herbrand:

„Da keine eindeutigen Erkenntnisse über die Schlüsselfaktoren der menschlichen Anpassung in fremden Kulturen vorliegen, besteht bis heute (...) keine Klarheit darüber, woraus interkulturelle Kompetenz besteht.“¹²¹

Es ist also nicht genau festzumachen, von welchen Faktoren die Anpassung eines Menschen an eine für ihn fremde Kultur explizit abhängig ist. Doch hat sich gezeigt, dass gewisse Persönlichkeitseigenschaften bzw. persönliche Einstellungen und Fähigkeiten, sowie auch gewisse Kenntnisse über die andere Kultur eine gute – ja sogar gewissermaßen nötige - Voraussetzung und von entscheidendem Vorteil sind, und den Anpassungsprozess an eine fremde Kultur erheblich zu erleichtern vermögen.¹²²

Wie wir sehen, wird hier von der Anpassung an eine fremde Kultur und die dafür hilfreichen bzw. erforderlichen Kompetenzen gesprochen. Und zwar deshalb, weil sich in der Geschichte gezeigt hat, dass es, um den größten Nutzen aus einer interkulturellen Zusammenarbeit ziehen zu können, entscheidend ist, die aufeinander treffenden Kulturen als gleichberechtigt anzusehen und dass die Bereitschaft und Fähigkeit zur Anpassung ausschlaggebend für das Gelingen solcher Interaktionen sind. Wohingegen

¹²⁰ vgl. HERBRAND, Interkulturelle Kompetenz, 2000, S. 43

¹²¹ *ibid.*, S. 43

¹²² vgl. *ibid.*, S. 38 - 42

der Versuch die andere Kultur zu dominieren, zu erheblichen Problemen in der Zusammenarbeit führen kann.¹²³

Noch bis in die 80er Jahren verfolgten westliche Unternehmen bei ihren Aktivitäten über die Grenzen hinweg meist kompromisslos ihre eigenen Vorstellungen und versuchten ihre eigenen Geschäftspraktiken in den anderen Ländern umzusetzen. Ein Umdenken begann erst in den 90er Jahren, als westliche Unternehmen von ihrem Selbstbild, sich als die überlegenen Tonangeber anzusehen, zunehmend abließen, vermehrt in die Rolle des gleichberechtigten Partners schlüpfen und somit das gegenseitige Verständnis in den Vordergrund rückten. Man erkannte, dass es zu erheblichen Schwierigkeiten führen kann, wenn man die kulturell bedingten Unterschiede unberücksichtigt lässt und außerdem, dass eine von der eigenen Arbeitsweise abweichende nicht unbedingt eine schlechtere sein muss und man sogar Synergieeffekte nutzen kann.¹²⁴ Es gilt also die einem fremde Kultur wahrzunehmen, sie anzuerkennen und sich auf sie einzustellen.

So schreibt Herbrand, die „*Voraussetzung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit ist in immer stärkerem Maße gegenseitiges Verständnis der Beteiligten*“.¹²⁵ und wie bei Thomas zu lesen ist, „*sind bestimmte interkulturelle Kompetenzen der Beteiligten unbedingt erforderlich, wenn von einer einseitigen (...) Dominanzstrategie Abstand genommen werden soll*“.¹²⁶

Es wird hier also aufgezeigt, dass es von großer Bedeutung ist ein Verständnis für die fremde Kultur zu entwickeln, um erfolgreich interagieren und um eventuell sogar Vorteile aus der Verschiedenartigkeit ziehen zu können.

Die erste Voraussetzung um interkulturell kompetent handeln zu können ist also in der Bereitschaft und Fähigkeit zum Verständnis der anderen Kultur zu sehen. Dies schließt

¹²³ vgl. HERBRAND, Interkulturelle Kompetenz, 2000, S. 3f

¹²⁴ vgl. HERBRAND, Interkulturelle Kompetenz, 2000, S. 3f

¹²⁵ *ibid.*, S. 4

¹²⁶ THOMAS, Interkulturelle Kompetenz in der internationalen wissenschaftlichen Zusammenarbeit in: FINK/MEIEREWERT (Hrsg.), Interkulturelles Management, 2001, S. 219

die Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit und Hinterfragung der eigenen Kultur mit ein, da man bei dem Versuch eine fremde Kultur zu verstehen unweigerlich mit den Ausprägungen der eigenen konfrontiert wird¹²⁷ und man über das Erkennen der Differenzen und Gemeinsamkeiten zu einem größeren Verständnis der Komplexität der Kulturen gelangen kann.¹²⁸

Das Verständnis der anderen Kultur ist die eine Voraussetzung, das Vermögen sich auf diese andersartigen Denk- und Verhaltensweisen einzustellen und sein eigenes Verhalten dementsprechend zu gestalten, die weitere.¹²⁹

Grob eingegrenzt umschreibt also Interkulturelle Kompetenz das Vermögen zum **Verständnis der fremden (und eigenen) Kultur** und zu **einem demnach angemessenes, kulturadäquaten Verhalten** und umfasst somit alle dazu erforderlichen Fähigkeiten und Kenntnisse.

Sehen wir nun, was Herbrand über die Bedeutung des Wahrnehmens und Verstehens einer fremden Kultur und über die Fähigkeiten und Kenntnisse, um sich leichter an sie anpassen zu können, schreibt.

2.2.1 Interkulturelle Kompetenz nach Herbrand

Herbrand erläutert, dass nach Lantermann davon ausgegangen wird, dass jeder Mensch ein Modell seines Umfeldes in sich trägt, das sich auf Grund von ansozialisierten Werten und Normen und den gemachten Erfahrungen in diesem Umfeld ergibt. Mittels dieses Modells der Umgebung ist man in der Lage Situationen einzuschätzen, Handlungskonsequenzen abzuschätzen und sein Handeln dementsprechend zu planen und umzusetzen. Verlässt man jedoch seine kulturell vertraute Umgebung und taucht in eine fremde kulturelle Umgebung ein, begibt man sich in ein ungewohntes Umfeld in

¹²⁷ vgl. HAUSER, Aspekte interkultureller Kompetenz, 2003, S. IX

¹²⁸ vgl. HERBRAND, Interkulturelle Kompetenz, 2000, S. 43

¹²⁹ vgl. *ibid.*, S. 44

dem man auf Basis seines gewohnten Modells womöglich nicht erfolgreich agieren kann. Es kann hier zu Orientierungsproblemen und Handlungsunsicherheiten kommen, da man Situationen nicht so leicht einschätzen kann, einem die vorherrschenden Zusammenhänge von Ursache und Wirkung, also auch die Konsequenzen einer Handlung, in diesem Umfeld eventuell nicht ganz klar sind und es somit schwerer abzuschätzen ist, wie man sich verhalten muss, um sein Ziel zu erreichen. Außerdem kann die Erfahrung, dass die gewohnte Verhaltensweise plötzlich in der neuen Umgebung nicht fruchtet, zu so großer Unsicherheit führen, dass man in Folge womöglich gehemmt ist überhaupt Handlungen zu setzen. Diesen möglichen Schwierigkeiten gilt es vorzubeugen und entgegenzuwirken, da sie den erfolgreichen Verlauf einer interkulturellen Interaktion stark gefährden können.¹³⁰

Um das Verhalten von Personen einer anderen Kultur richtig wahrnehmen und interpretieren zu können, muss man also zunächst die Denk- und Handlungsweisen, die innerhalb dieser Kultur üblich sind, kennen und verstehen. Man benötigt also ein Modell dieses fremden Umfeldes, um sich darin zurecht finden zu können.¹³¹

Dazu ist es von großer Bedeutung sich sowohl im Vorhinein über die in der Kultur gebräuchlichen Denk- und Verhaltensweisen zu informieren, als auch in den Kontakt vorurteilsfrei und mit erhöhter Offenheit und Sensibilität hineinzugehen, um die in dieser Kultur vorherrschenden Muster erfassen zu können. Man benötigt also angeeignetes Wissen über die üblichen Gepflogenheiten und die Bereitschaft und Fähigkeiten um solche auch im direkten Kontakt zu erkennen. Dies sind also die Voraussetzungen, um die Denk- und Verhaltensmuster innerhalb einer fremden Kultur zu erkennen und richtig zu interpretieren.

Letztendlich ist es auch nötig auf die erkannten Denk- und Verhaltensweisen eingehen und sich auf sie einstellen zu können, um in diesem Rahmen auch selber angemessen agieren zu können. Hierzu bedarf es also des weiteren gewisser Fähigkeiten und

¹³⁰ vgl. HERBRAND, Interkulturelle Kompetenz, 2000, S. 52f

¹³¹ vgl. *ibid.*, S. 55

Fertigkeiten, die einem erlauben zwischenmenschlich erfolgreich zu kommunizieren und sich adäquat zu verhalten.¹³²

„Ein Mitarbeiter, der über entsprechende Kenntnisse und Fähigkeiten verfügt, ist in der Lage, im fremdkulturellen Umfeld Situationen korrekt zu interpretieren, Handlungen kulturadäquat zu planen und auszuführen und deren Effekte angemessen zu bewerten.“¹³³ (Herbrand Seite 55)

So geht Herbrand also davon aus, dass sich interkulturelle Kompetenz in drei voneinander abhängige Dimensionen gliedern lässt und spricht dabei von der kognitiven, der affektiven und der kommunikativ-verhaltensbezogenen Dimension:

Kognitive Dimension - Das Interkulturelle Wissen, also das theoretische Wissen, das man über eine andere Kultur bzw. über die Gemeinsamkeiten und die Unterschiede zwischen Kulturen hat, hilft dabei, eine fremde Kultur und deren Komplexität zu verstehen.

Affektive Dimension – Zur interkulturellen Sensibilität zählt Herbrand Persönlichkeitseigenschaften wie zum Beispiel Offenheit, Geduld und Toleranz, ebenso die Bereitschaft sich einzufühlen, also die Empathiebereitschaft, und die generelle Einstellung einer Person interkulturellen Kontakten gegenüber.

Kommunikativ-verhaltensbezogene Dimension – Hiermit spricht Herbrand die interkulturelle Handlungskompetenz an, also die Fähigkeiten und Fertigkeiten, die einem ermöglichen erfolgreich zu kommunizieren und sich angemessen zu verhalten.¹³⁴

Interkulturelle Kompetenz ergibt sich also aus dem Zusammenspiel von interkulturellem Wissen und interkultureller Sensibilität – um die gebräuchlichen Denk-

¹³² vgl. HERBRAND, Interkulturelle Kompetenz, 2000, S. 43f, 53ff

¹³³ *ibid.*, S. 55

¹³⁴ vgl. *ibid.*, S. 43f

und Verhaltensweisen der anderen (und auch der eigenen) Kultur verstehen zu können - und interkultureller Handlungskompetenz – um innerhalb dieser anderen Kultur schließlich auch selber erfolgreich agieren zu können.¹³⁵

Anders ausgedrückt umfasst interkulturelle Kompetenz nach Herbrands Definition zum einen ein angeeignetes theoretisches Hintergrundwissen und zum anderen bestimmte Persönlichkeitseigenschaften und emotionale und soziale Fähigkeiten und Fertigkeiten, um die Kultur auch im direkten Kontakt erfassen zu können und um in ihr angemessen handeln zu können.

Mit **Interkultureller Kompetenz** sind – Herbrand zufolge - also zum einen das theoretische Wissen über eine Kultur, und zum anderen bestimmte emotionale und soziale Fähigkeiten und Fertigkeiten, die für interkulturell Agierende von besonderer Bedeutung sind, gemeint.

Von Herbrand haben wir nun eine allgemeine Definition interkultureller Kompetenz erhalten. In Folgendem werden wir noch einen Blick in Maletzkes Werk werfen, in dem er eine Ausarbeitung anbietet, welche Faktoren seiner Ansicht nach speziell für eine Arbeitstätigkeit in einer anderen Kultur von entscheidender Bedeutung sind.

2.2.2 Interkulturelle Kompetenz nach Maletzke bzw. erforderliche Kompetenzen für Arbeitstätigkeit im Ausland nach Maletzke

Auch Maletzke kommt zu dem Schluss, dass, um erfolgreich in einer fremden Kultur agieren zu können, sowohl bestimmte Persönlichkeitseigenschaften und Fähigkeiten, als auch gewisse Fertigkeiten und Kenntnisse von Nutzen sind und geht in seinem Werk „Interkulturelle Kommunikation. Zur Interaktion zwischen Menschen verschiedener Kultur“ auf diese auch näher ein. Er beschreibt hierfür, was für diese Arbeit von

¹³⁵ vgl. HERBRAND, Interkulturelle Kompetenz, 2000, S. 43f

besonderem Interesse ist, welche Faktoren seiner Ansicht nach speziell für eine erfolgreiche Arbeitstätigkeit in einer fremden Kultur relevant sind.¹³⁶

Zu den hierfür essentiellen Persönlichkeitseigenschaften und Fähigkeiten zählt er die folgenden fünf: Intelligenz, Toleranz, Stärke der Persönlichkeit, Fähigkeit und Bereitschaft zu positiven sozialen Beziehungen, sowie Aufgabenorientiertheit.¹³⁷

Zum Ersten nennt er die *Intelligenz* und spricht damit gleich mehrere Punkte an:

Im Allgemeinen versteht er darunter die *Fähigkeit, mit Hilfe des Denkens neue Probleme lösen zu können*. Dies ist natürlich in einem neuen, unbekanntem Umfeld, in dem man laufend mit ungewohnten Wertorientierungen, Denk- und Verhaltensweisen konfrontiert wird, von großer Bedeutung. Maletzke zählt zur Intelligenz außerdem die *Fähigkeit zu differenziertem und relativierendem Denken*. Er erachtet dies deshalb für wichtig, da ein „Besucher“ in einer fremden Kultur dazu bereit und in der Lage sein muss, diese Kultur wahrzunehmen und auch anzuerkennen, und seine darüber vorgeprägten Vorstellungen und belasteten Einstellungen abzulegen. Des Weiteren sieht er Intelligenz auch als eine Voraussetzung für eine gesunde *Selbstkritik* an, und meint damit, dass man die Fähigkeit benötigt, sich selbst aus einer gewissen Distanz beobachten und sich aus dem Blickwinkel der anderen wahrnehmen zu können.¹³⁸

In Verbindung dazu bedarf es der Fähigkeit zu einem hohen Maß an *Toleranz* den anderen Kulturen gegenüber. Man muss dazu bereit sein Vorurteile und Stereotype hinter sich zu lassen und die persönlichen Ansichten, geprägt von der eigenen Kultur, zurück zu stellen, um einem selbst schwer verständliche Ansichten und Gebräuche urteilsfrei akzeptieren zu können. Das Verstehen einer anderen Kultur heißt nicht, dass man das Andersartige unbedingt gut heißen muss, sondern dass man die Ausprägungen dieser Kultur zur Kenntnis nimmt und wertfrei toleriert.¹³⁹

¹³⁶ vgl. MALETZKE, *Interkulturelle Kommunikation*, 1996, S. 131 - 135

¹³⁷ vgl. *ibid.*, S. 132

¹³⁸ vgl. *ibid.*, S. 132

¹³⁹ vgl. *ibid.*, S. 132f

Als weiteren wichtigen Faktor spricht Maletzke die Stärke der Persönlichkeit an und meint damit, dass es von Bedeutung ist ein gutes Gefühl des Selbstwertes und ein positives Bild seiner selbst zu haben und so gelassen und sicher auftreten zu können ohne dabei überheblich oder arrogant zu sein.¹⁴⁰

Die Fähigkeit, positive soziale Beziehungen aufzubauen streicht Maletzke besonders hervor, da er meint, dass persönliche Eigenheiten – ob man zum Beispiel eher kontaktscheu oder kontaktfreudig ist, ob man sich mit allen gut versteht oder lieber wenige tiefe Verbindungen eingeht, oder ob man eher zu flüchtigen oder zu dauerhaften Bindungen neigt - in kulturübergreifenden Kontakten besonders zum tragen kommen.¹⁴¹

Letztendlich wird von im Ausland tätigen Organisationsmitglied oft viel mehr Leistung und Engagement erwartet und eingefordert, als dies bei im Inland tätigen der Fall ist, und es wird ihnen in überdurchschnittlichem Maße Verantwortungsbewusstsein, Zuverlässigkeit und Fleiß abverlangt. Ein im Ausland Tätiger muss dazu fähig sein sich voll und ganz auf seine Aufgabe zu konzentrieren, wobei Vorsicht geboten ist, dass diese starke Aufgabenorientierung nicht zu Lasten der sozialen Verbindungen zu Mitarbeiter/inne/n oder Partner/inne/n geht.¹⁴²

Zu den entscheidenden Fertigkeiten, um interkulturell erfolgreich tätig sein zu können, zählt Maletzke Sachkompetenz, Sprachkenntnisse und abermals die Fähigkeit, gute soziale Beziehungen aufzubauen.¹⁴³

Eine unerlässliche Voraussetzung für die Erfüllung des Arbeitsauftrages stellt natürlich – ebenso wie im Heimatland - die Sachkompetenz dar.¹⁴⁴

¹⁴⁰ vgl. MALETZKE, Interkulturelle Kommunikation, 1996, S. 133

¹⁴¹ vgl. ibid., S. 133

¹⁴² vgl. ibid., S. 133

¹⁴³ vgl. ibid., S. 134f

¹⁴⁴ vgl. ibid., S. 134

Natürlich sind für gewöhnlich auch Fremdsprachenkenntnisse erforderlich. Außer zur Verständigung mit ausländischen Mitarbeiter/inne/n und Geschäftspartner/inne/n – mit denen man sich gegebenenfalls auch in einer der Weltsprachen wie zum Beispiel Englisch verständigen kann – ist die Kenntnis der lokalen Sprache besonders daher von größtem Vorteil, da man über sie auch einen Einblick in die andere Kultur erhält und so das Verständnis für diese Kultur erleichtert werden kann. Außerdem schreibt Maletzke, wird die Kenntnis ihrer Sprache, von den Einheimischen für gewöhnlich – obwohl dies nicht für jedes Land in gleichem Maße gilt - zu schätzen gewusst.¹⁴⁵

Maletzke führt die zuvor schon erwähnte Fähigkeit, positive soziale Beziehungen aufzubauen auch unter den notwendigen Fertigkeiten noch einmal an, da er davon ausgeht, dass diese Fähigkeit erlernbar bzw. verbesserbar ist und sie unter diesem Gesichtspunkt auch zu den Fertigkeiten gezählt werden kann. Er bemerkt, dass es hierfür Schulungen und Trainings gibt, mittels derer man sich auf einen Einsatz im Ausland vorbereiten kann und führt Bereiche an, welche man nach Argyle durch ein gezieltes Training verbessern kann, wie zum Beispiel den Umgang mit Ängsten, das Ausdrücken von Gefühlen, die Sicherheit des eigenen Auftretens, den sprachlichen Ausdruck, oder die soziale Wahrnehmung.¹⁴⁶

Nebst der Aufzählung der besonders relevanten Persönlichkeitseigenschaften, Fähigkeiten und Fertigkeiten merkt Maletzke jedoch auch noch kritisch an, dass in der Forschung lange Zeit die jeweiligen situationsbezogenen Bedingungen, unter denen solche Kontakte stattfinden, außer Acht gelassen wurden, und man sich in erster Linie auf die erforderlichen Persönlichkeitsausprägungen konzentrierte. Mittlerweile wird allerdings in der Forschung auch der Situation ihre Bedeutung zugesprochen und man ist bemüht deren Einfluss auf das Verhalten der Agierenden mit zu berücksichtigen.¹⁴⁷

¹⁴⁵ vgl. MALETZKE, Interkulturelle Kommunikation, 1996, S. 134f

¹⁴⁶ vgl. *ibid.*, S. 135

¹⁴⁷ vgl. *ibid.*, S. 133f

Wir haben nun also die Definition interkultureller Kompetenz von Herbrand vorgestellt bekommen und einen Blick darauf geworfen, welche Persönlichkeitseigenschaften, Fähigkeiten und Fertigkeiten laut Maletzke für interkulturell Tätige - speziell für im Ausland tätige Arbeitskräfte - von hervorzuhebender Bedeutung sind.

Die Welt vernetzt sich (auch) aus wirtschaftlicher Sicht zunehmend mehr und es kommt somit in vermehrtem Maße zu kulturübergreifenden Wirtschaftsbeziehungen, von deren Erfolg mitunter sehr viel abhängen kann. In solch interkulturellen Beziehungen werden an die interagierenden Personen erhöhte Anforderungen gestellt, auf die sie jedoch durch ihre Ausbildung oft nur unzureichend oder gar nicht vorbereitet werden.¹⁴⁸

„Neben technischen, wirtschaftlichen oder wissenschaftlichen Kenntnissen erfordert die Kommunikation und Kooperation mit Menschen anderer Kulturen weitere Kenntnisse und Fähigkeiten.“¹⁴⁹

Der Erfolg einer interkulturellen Wirtschaftsbeziehung kann durchaus aus Mangel an interkultureller Kompetenz scheitern, wohingegen ein interkulturell kompetentes Vorgehen erhebliche Vorteile mit sich bringen kann. Auf Grund zunehmender weltweiter Konkurrenzsituation, wird die interkulturelle Kompetenz der Mitarbeiter/innen zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor und es wird für Unternehmen immer wichtiger, die Mitarbeiter/innen auf die, in solchen kulturübergreifenden Zusammenarbeiten an sie gestellten Anforderungen vorzubereiten und sie entsprechend zu schulen. Das Vermitteln interkultureller Kompetenz sollte Herbrand zufolge als eine entscheidende Aufgabe in der Personalentwicklung erkannt werden, da dadurch die interkulturellen Wirtschaftsbeziehungen verbessert werden, und Schwierigkeiten und Fehler vermieden oder zumindest vermindert werden können. Es können allerdings nicht nur, durch kulturelle Unterschiede entstehende Probleme vermieden oder leichter gelöst werden, sondern man kann außerdem auch besser erkennen, wie man von den kulturellen Unterschieden profitieren und interkulturelle

¹⁴⁸ vgl. HERBRAND, Interkulturelle Kompetenz, 2000, S. 1 - 6

¹⁴⁹ *ibid.*, S. 5

Synergiepotentiale nutzen kann. Die interkulturelle Personalentwicklung gewinnt entscheidend an Bedeutung, da man dadurch Wettbewerbsnachteile erheblich reduzieren und Wettbewerbsvorteile schaffen kann.¹⁵⁰

Auf jeden Fall scheint es für Unternehmen als sehr empfehlenswert, die interkulturell tätigen Mitarbeiter/innen über ihr fachliches Wissen hinaus mit Kenntnissen über das entsprechende Land und die dort gelebte Kultur auszustatten, und ebenso gewisse Fähigkeiten und Fertigkeiten dieser Mitarbeiter/innen speziell zu fördern bzw. zu trainieren, nicht nur um ein Scheitern zu verhindern, sondern auch um insgesamt den größten möglichen Nutzen aus interkulturellen Wirtschaftsbeziehungen ziehen zu können.¹⁵¹

Wie Herbrand schreibt, ist jedoch erst, *„um dieser neuen Personalentwicklungsaufgabe nachkommen zu können, (...) ein entsprechendes Problembewusstsein in den Unternehmen erforderlich“*.¹⁵²

In diesem Sinne möchte ich nun schließen, um im Folgenden die von Herbrand gegebene Definition interkultureller Kompetenz und von Maletzke angeführten wesentlichen Faktoren kurz zusammenfassend zu wiederholen, und um des weiteren auf den Zusammenhang zwischen emotionaler und interkultureller Kompetenz Bezug zu nehmen.

2.2.3 Abschließende Betrachtungen zur Interkulturellen Kompetenz und Erläuterung des Zusammenhangs zwischen Interkultureller Kompetenz und Emotionaler Intelligenz

Es ist für den Erfolg einer kulturübergreifenden Interaktion von entscheidender Bedeutung, die fremde Kultur zu verstehen und zu akzeptieren, und sich in Bezug auf

¹⁵⁰ vgl. HERBRAND, Interkulturelle Kompetenz, 2000, S. 1 - 6

¹⁵¹ vgl. *ibid.*, S. 50 - 55

¹⁵² *ibid.*, S. 6

sein Verhalten auf sie einzustellen. Oberstes Gebot ist also das Verständnis und die Akzeptanz der Kultur, und eine demnach angemessene Verhaltensweise.

Um dies bewerkstelligen zu können, sind gewisse Persönlichkeitseigenschaften, Fähigkeiten, und Fertigkeiten förderlich bzw. erforderlich, die unter dem Begriff der interkulturellen Kompetenz zusammengefasst werden.¹⁵³

Lassen wir nun Revue passieren, was wir zuvor über interkulturelle Kompetenz erfahren haben:

Nach **Herbrand** ergibt sich interkulturelle Kompetenz aus dem Zusammenspiel von interkulturellem Wissen, interkultureller Sensibilität und interkultureller Handlungskompetenz.¹⁵⁴

Das heißt, man benötigt um interkulturell kompetent handeln zu können nach Herbrand also

- Theoretisches Wissen über die fremde (und eigene) Kultur, was zum Verständnis dieser fremden Kultur beitragen kann, und
- gewisse Eigenschaften, Fähigkeiten und Fertigkeiten auf
 - gefühlsbezogener Ebene, um im direkten interkulturellen Kontakt die kulturspezifischen Denk- und Verhaltensweisen erkennen und verstehen zu können, und auf
 - kommunikativ-verhaltensbezogener Ebene, um effektiv in dieser anderen Kultur interagieren zu können.¹⁵⁵

Maletzke schreibt ebenfalls, dass für den erfolgreichen Verlauf einer kulturübergreifenden Arbeitstätigkeit gewisse Persönlichkeitseigenschaften, Fähigkeiten und Fertigkeiten von besonderer Bedeutung sind, und nennt in seiner Auflistung

¹⁵³ vgl. HERBRAND, Interkulturelle Kompetenz, 2000, S. 43 – 55
und MALETZKE, Interkulturelle Kommunikation, 1996, S. 131 - 135

¹⁵⁴ vgl. HERBRAND, Interkulturelle Kompetenz, 2000, S. 43f

¹⁵⁵ vgl. *ibid.*, S. 43f

relevanter Einflussfaktoren, neben Fertigkeiten wie Sachkompetenz und Fremdsprachenkenntnissen, auch persönlichkeitsbezogene Faktoren wie Fähigkeit zu differenziertem und relativierendem Denken, Selbstkritik, Toleranz, Stärke der Persönlichkeit, Fähigkeit und Bereitschaft zu positiven sozialen Beziehungen, und Aufgabenorientiertheit.¹⁵⁶

Das heißt, interkulturelle Kompetenz umfasst zum einen das erworbene theoretische Wissen über die fremde Kultur und zum anderen bestimmte emotionale und soziale Kompetenzen, die in interkulturellen Kontakten von besonderer Bedeutung sind, um die Denk- und Verhaltensweisen der fremden Kultur auch im direkten Kontakt erfassen zu können und um in ihr adäquat agieren angemessen handeln zu können.

Für im Ausland tätige Arbeitskräfte ist es Maletzke zufolge, neben der allgemein betrachteten interkulturellen Kompetenz des weiteren von entscheidender Bedeutung, sich in hohem Maße auf die auszuführende Aufgabe konzentrieren zu können, über Sprachenkenntnis zu verfügen und fachlich äußerst kompetent zu sein.

Führt man Herbrands und Maletzkes Vorgaben zusammen, so könnten zum Beispiel die folgenden Eigenschaften, Fähigkeiten und Fertigkeiten für eine kulturübergreifende wirtschaftliche Interaktion besonders bedeutsame, positive emotionsbezogene Einflussfaktoren sein:

- Gutes Selbstwertgefühl, positives Selbstbild
- Selbstsicherheit
- Gelassenheit
- Fähigkeit zur Selbstkritik
- Fähigkeit zu differenziertem und relativierendem Denken
- Positive Einstellung gegenüber interkulturellen Kontakten

¹⁵⁶vgl. MALETZKE, Interkulturelle Kommunikation, 1996, S 131 - 135

- Offenheit
- Toleranz
- Keine Überheblichkeit
- Geduld
- Empathiebereitschaft
- Kontaktfreudigkeit
- Bindungsfähigkeit
- Ausgeprägte kommunikativ-verhaltensbezogene Fähigkeiten
- Aufgabenorientiertheit
- Verantwortungsbewusstsein ¹⁵⁷

Diese beiden dargestellten Sichtweisen von Herbrand und Maletzke lassen den Zusammenhang zwischen emotionaler und interkultureller Kompetenz sehr gut erkennen. Es wird neben dem Bedarf an theoretischem Wissen, auch in beiden Erläuterungen auf den Einfluss bestimmter Persönlichkeitseigenschaften, Fähigkeiten und Fertigkeiten hingewiesen, die Teil der emotionalen Intelligenz sind (auf die wir in Unterkapitel 2.1 bereits näher eingegangen sind) bzw. auf diese zurückzuführen sind. Ihren Ausführungen zufolge, ist die interkulturelle Kompetenz einer Person, also von gewissen Ausprägungen deren emotionalen Intelligenz abhängig.

An dieser Stelle gibt es nun einen kurzen Blick zurück in das Unterkapitel 2.1, um uns überblicksmäßig wieder ins Gedächtnis zu rufen, was – nach Goleman, Salovey und Mayer, und Bar-On - unter emotionaler Intelligenz verstanden wird:

Goleman geht davon aus, dass die emotionale Intelligenz als eine Metafähigkeit anzusehen sei, von der es abhängt, inwieweit man seine übrigen Fähigkeiten nutzen kann.¹⁵⁸

¹⁵⁷ vgl. HERBRAND, Interkulturelle Kompetenz, 2000, S. 44
und MALETZKE, Interkulturelle Kommunikation, 1996, S. 131 – 135

¹⁵⁸ vgl. GOLEMAN, Emotionale Intelligenz, 1996, S. 56

Seiner Auffassung nach, lässt sich die emotionale Intelligenz in fünf wesentliche Punkte gliedern, wobei die ersten drei Fähigkeiten die intrapersonale Intelligenz und die beiden abschließenden die interpersonale ausmachen:

Fähigkeit zur Selbstwahrnehmung - seine eigenen Emotionen und Gedanken wahrnehmen zu können.

Fähigkeit zur Selbstregulierung - mit seinen Gefühlen und Gedanken umgehen und sie angemessen verändern zu können, sodass sie einen nicht übermannen oder fesseln.

Fähigkeit zur Selbstbeherrschung und Selbstmotivation - mit seinen Gefühlen so umgehen zu können, dass man Impulse unterdrücken und sich selbst motivieren kann.

Fähigkeit zur Empathie - sich in die Emotionen und Motive anderer einfühlen zu können.

Soziale Fähigkeit - um mit den Emotionen der anderen auf angemessene Weise umgehen zu können und so Beziehungen erfolgreich handhaben und gestalten zu können.¹⁵⁹

Wir rufen uns außerdem in Erinnerung, dass die Fähigkeit zur Selbstwahrnehmung die Basis bildet, auf der alle weiteren aufbauen bzw. die die weiteren erst ermöglicht, und dass die sozialen Fähigkeiten nicht nur die Fähigkeit zur Selbstwahrnehmung, sondern auch die Fähigkeiten zur Selbstregulierung, Selbstbeherrschung und Empathie voraussetzen.¹⁶⁰

Im EI-Konzept von **Salovey und Mayer** (1997) erfolgte die Gliederung in vier Klassen emotionsbezogener Fähigkeiten, innerhalb derer sie jeweils verschiedene Abstufungen zugehöriger Fähigkeiten nennen:

„Wahrnehmung, Bewertung und Ausdruck von Emotionen“, sowohl eigener als auch fremder.

¹⁵⁹ vgl. GOLEMAN, Emotionale Intelligenz, 1996, S. 61 - 163

¹⁶⁰ vgl. *ibid.*, S. 65 - 163

„Emotionale Förderung des Denkens“, also Fähigkeiten, Gefühle zur besseren intellektuellen Verarbeitung nutzen zu können.

„Verstehen und Analysieren von Emotionen“ und „Anwendung emotionalen Wissens“
Darunter verstehen sie Fähigkeiten, Gefühle zu verstehen und sie differenziert wahrnehmen zu können.

„Reflexive Emotionsregulation“, also Fähigkeiten, Gefühle hinterfragen und regulieren zu können.¹⁶¹

Bar-On bevorzugt, im Gegensatz zu Goleman, Salovey und Mayer, die Fähigkeitsmodelle verfolgen, ein gemischtes Modell, in das nebst Fähigkeiten und Fertigkeiten auch Persönlichkeitseigenschaften miteinbezogen werden. Er führt fünf entscheidende Dimensionen an, die er in 15 Unterpunkte weiter aufgliedert:¹⁶²

Intrapersonale Fertigkeiten - sich seiner selbst, seiner Emotionen und seines Potentials gewahr zu sein und sich zu akzeptieren, sich diesbezüglich ausdrücken zu können und selbstbestimmt und frei von emotionaler Abhängigkeit zu sein. (Selbstachtung, emotionale Selbstaufmerksamkeit, Bestimmtheit, Unabhängigkeit, Selbstaktualisierung)

Interpersonale Fertigkeiten - die Gefühle der anderen zu erkennen und zu verstehen, sich als konstruktives Mitglied der Gruppe zu zeigen und Beziehungen aufbauen und pflegen zu können. (Empathie, soziales Verantwortungsgefühl, zwischenmenschliche Beziehungen)

Stressmanagement – aktive und positive Stressbewältigung, und Kontrolle über seine Emotionen und Impulse (Stresstoleranz, Impulskontrolle)

Anpassungsfähigkeit – seine Gedanken und Gefühle validieren, sie an sich ändernde Bedingungen anpassen und Probleme konstruktiv lösen zu können. (Realitätsprüfung, Flexibilität, Problemlösen)

¹⁶¹ vgl. NEUBAUER/FREUDENTHALER in: SCHULZE/FREUND/ROBERTS (Hrsg.), Emotionale Intelligenz, 2006, S. 39, 44ff

¹⁶² vgl. *ibid.*, S. 49f

und BAR-ON, A broad definition of emotional-social intelligence according to the Bar-On model, 2007, online unter: <http://www.reuvenbaron.org/bar-on-model/essay.php?i=2>, gesehen am: 17. November 2008

Allgemeine Stimmung – zufriedene, positive Einstellung zum Leben pflegen (Fröhlichkeit, Optimismus) ¹⁶³

In diesen Definitionen emotionaler Intelligenz lassen sich die von Herbrand und Maletzke genannten, für interkulturelle Interaktionen wichtigen Einflussfaktoren gewissermaßen wieder finden bzw. auf genannte Persönlichkeitseigenschaften und emotionale Fähigkeiten bzw. Fertigkeiten zurückführen.

Wie bereits von Goleman erkannt, handelt es sich bei der emotionalen Intelligenz um eine Metafähigkeit, von der es abhängt wie gut man seine anderen Fähigkeiten nutzen kann. Die emotionale Intelligenz umfasst alle Fähigkeiten, die mit Emotionen zu tun haben – mit eigenen, als auch mit fremden. Da uns unsere Gefühle schließlich überall mit hin begleiten und stetig Einfluss auf unser Denken, Befinden, Wahrnehmen, Auffassen und Handeln haben, bilden sie - wohl wahr - die Grundlage für alles Weitere. Emotionale Intelligenz stellt also die Basis dar und hat entscheidenden Einfluss auf alles in unserem Leben, umfasst sie doch all jene Faktoren, die unsere Persönlichkeit von Grund auf gestalten.

Es lässt sich also abschließend sagen, dass sich der Zusammenhang zwischen emotionaler und interkultureller Kompetenz schlicht und ergreifend daraus ergibt, dass angenommen wird, dass es bestimmte emotionale Kompetenzen und Persönlichkeitseigenschaften gibt, die für den Erfolg von kulturübergreifenden Kontakten von besonderer Bedeutung sind.

In der Betrachtung der interkulturellen Kompetenz werden also – nebst interkulturellem Wissen - jene emotionsbezogenen Faktoren speziell berücksichtigt, die für das Gelingen interkultureller Interaktionen eine wichtige Rolle zu spielen scheinen.

¹⁶³ vgl. NEUBAUER/FREUDENTHALER in: SCHULZE/FREUND/ROBERTS (Hrsg.), Emotionale Intelligenz, 2006, S. 44ff
und BAR-ON, The 5 meta-factors and 15 sub-dactors of the Bar-On model, 2007, online unter: <http://www.reuvenbaron.org/bar-on-model/essay.php?i=3>, gesehen am 17. November 2008

2.3 Wirtschaftsbeziehungen zwischen Österreich und Ungarn

Ich möchte an dieser Stelle nur einen sehr kurzen Blick auf die momentane österreichisch-ungarische Wirtschaftsbeziehung werfen. Für einen längeren Ausflug in der Geschichte zurück, ist der Rahmen dieser Arbeit nicht geeignet und würde bei Weitem die Grenzen sprengen. Ich möchte allerdings einen schnellen Blick auf die momentane wirtschaftliche Verflechtung bieten, um aufzuzeigen, dass Österreich und Ungarn füreinander zwar in ungleichem Ausmaße, aber doch in jedem Falle sehr bedeutende Wirtschaftspartner darstellen.

Was die Wirtschaftsbeziehungen zwischen Österreich und dem im Osten angrenzenden Nachbarland Ungarn anbelangt, ist zu bedenken, dass Österreich in der Periode der österreichisch-ungarischen Doppelmonarchie - von 1867 bis 1918 – mit Ungarn in einem Binnenmarkt vereint war, und sich der österreichische Außenhandel auch nach dem Zerfall der Monarchie noch stark auf die östlicher liegenden Nachfolgeländer, also auch auf Ungarn, konzentrierte. Die Entwicklungen nach 1945 bedingten schließlich eine Auflösung der wirtschaftlichen Beziehungen zwischen Österreich und dem nach Westen hin wirtschaftlich abgeschotteten Ungarn. Seit der Westöffnung, durch den Fall des Eisernen Vorhanges in Ungarn 1989, und dem Beitritt Ungarns zur Europäischen Union 2004 kam es wieder zu einer Verstärkung der Handelsbeziehungen zwischen Österreich und Ungarn.¹⁶⁴

Gegenwärtig steht Ungarn für Österreich als Export- und Importland an sechster oder siebter Stelle. Umgekehrt stellt Österreich seit vielen Jahren für Ungarn, nach Deutschland, den zweitwichtigsten Wirtschaftspartner dar, und rückt nur gelegentlich auf Grund von Gas- und Erdöllieferungen aus Russland an die dritte Position.¹⁶⁵

¹⁶⁴ vgl. PUWEIN u. a., Auswirkungen der EU-Erweiterung auf die Wirtschaft Österreichs, o. J., online unter: http://www.iv-net.at/static/iv-bund/europa/info/osteuropa/eu_erweiterung/wifo.pdf, S. 1, gesehen am: 18. November 2008

¹⁶⁵ vgl. AUSSENMINISTERIUM, ÖSTERREICHISCHE BOTSCHAFT BUDAPEST, Wirtschaftsbeziehungen zwischen Österreich und Ungarn, o. J., online unter: <http://www.bmeia.gv.at/botschaft/budapest/bilaterale-beziehungen/wirtschaft.html>, gesehen am: 18. November 2008

In den letzten drei Jahren - von 2005 bis 2007 – war sowohl bei den (von österreichischem Blickwinkel aus betrachtet) Importen aus Ungarn, als auch bei den Exporten nach Ungarn ein stetiger Zuwachs zu verzeichnen, wobei sich die Einfuhren aus Ungarn von etwa 2,46 auf etwa 2,81 Mrd. Euro erhöhten, und die Ausfuhren nach Ungarn von etwa 3,22 auf etwa 4 Mrd. Euro anstiegen. Wichtige Ein- und Ausfuhrwaren stellen zum Beispiel Minerale Brennstoffe und Schmiermittel, sowie Nahrungsmittel und lebende Tiere, Rohstoffe und chemische Erzeugnisse dar. Die zwischen Österreich und Ungarn am meisten gehandelten Waren sind jedoch Maschinenbauerzeugnisse und Fahrzeuge, gefolgt von bearbeiteten Waren (vor allem Stahl und Eisen, aber auch sonstige Metall- bzw. Papier- und Pappwaren) und sonstigen Fertigwaren und elektronische Produkte.¹⁶⁶

Neben dem Waren- und auch Dienstleistungsaustausch zwischen Österreich und Ungarn, spielen auch - seit den frühen 90er Jahren - von österreichischen Unternehmen in Ungarn getätigte Investitionen eine bedeutende Rolle in der Wirtschaftsbeziehung dieser beiden Länder. Wobei hierbei der Banken- und Finanzsektor, sowie das Bau- und Baustoffgewerbe und der Einzelhandelssektor als besonders erfolgreich hervorgehoben werden können.¹⁶⁷

Die Wirtschaftsbeziehungen zwischen Österreich und Ungarn sind mannigfaltig. Man darf auch nicht vergessen, dass es - sowohl durch den Waren- und Dienstleistungsaustausch, als auch durch die Investitionsaktivitäten - auch in vielen weiteren, daran anknüpfenden Bereichen, vermehrt zu wirtschaftlichen Interaktionen kommt, wie beispielsweise im Bereich des Transport- und Speditionswesens, um nur ein Beispiel zu nennen.

¹⁶⁶ vgl. WIRTSCHAFTSKAMMER ÖSTERREICH, Bilaterale Außenhandelsstatistik nach Produktgruppen, Österreichs Außenhandel mit Ungarn, 2008, online unter:

<http://ahstat.bilateral.wko.at/Frontend/Statistics.aspx?iso=hu>, gesehen am: 18. November 2008 und WIRTSCHAFTSKAMMER ÖSTERREICH, Länderprofil Ungarn, 2008, online unter:

http://wko.at/awo/publikation/laenderprofil/lp_HU.pdf, gesehen am: 18. November 2008

¹⁶⁷ vgl. AUSSENMINISTERIUM, ÖSTERREICHISCHE BOTSCHAFT BUDAPEST, Wirtschaftsbeziehungen zwischen Österreich und Ungarn, o. J., gesamter Text, online unter: <http://www.bmeia.gv.at/botschaft/budapest/bilaterale-beziehungen/wirtschaft.html>, gesehen am: 18. November 2008

2.4 Qualitative Inhaltsanalyse

In der, im Zuge dieser Diplomarbeit durchgeführten Forschungsarbeit, werde ich die Analyse des von mir erhobenen Interviewmaterials mittels der Auswertungsmethode der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring vornehmen. Aus diesem Grunde möchte ich diese Methode im folgenden Kapitel vorstellen.

Um für leichteres Verständnis zu sorgen, möchte ich bevor ich auf die Auswertungsmethode der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring näher eingehe, zu aller erst jedoch kurz erläutern, was unter qualitativer Forschung zu verstehen ist.

2.4.1 Qualitative Forschung – Ein Einblick

Die Wurzeln qualitativen Denkens reichen in der Geschichte weit zurück. „*Aristoteles (384 – 422 v. Chr.) wird hier immer wieder als Urvater bezeichnet*“,¹⁶⁸ wie bei Mayring erwähnt wird. Die Tradition der qualitativen Forschung reicht in den meisten sozialwissenschaftlichen Forschungsgebieten bis in deren Anfänge zurück, doch ein neuer Aufschwung lässt sich erst seit den 60er Jahren in den USA und seit den 70er Jahren im deutschsprachigen Raum wieder erkennen.¹⁶⁹

In den letzten Jahrzehnten hat sich in den Sozialwissenschaften ein starker Wandel bezüglich des Gegenstandsverständnisses und der verfolgten Forschungsmethoden vollzogen. Es zeigt sich, dass vom alleinigen Ideal der rein quantitativen Methoden zunehmend Abstand genommen wurde und man sich - vor allem in den letzten zwei Jahrzehnten - den qualitativen Ansätzen gegenüber immer weiter geöffnet hat. Es lässt sich mittlerweile in fast allen Bereichen der Sozialwissenschaften ein starker Trend zu qualitativ orientierten Vorgehensweisen beobachten. Einerseits werden zwar immer komplexer werdende quantitative Modelle verfolgt, andererseits weckt gerade dieser

¹⁶⁸ MAYRING, Einführung in die qualitative Sozialforschung, 2002, S. 12

¹⁶⁹ vgl. FLICK/KARDORFF/STEINKE, Was ist qualitative Forschung? Einleitung und Überblick in: FLICK/KARDORFF/STEINKE (Hrsg.), Qualitative Forschung, 2004, S. 26 und MAYRING, Einführung in die qualitative Sozialforschung, 2002, S. 9

Umstand auch das Bedürfnis nach zusätzlich offenen und interpretativen Methoden, bei denen man die Befragten tatsächlich zu Wort kommen lässt, anstatt sie darauf zu reduzieren in Kreuzchen-Tests auf ausgewählte Vorgaben zu reagieren.¹⁷⁰

Auf dem Gebiet der quantitativen Forschung befasst man sich schon bedeutend länger - bereits seit den 20er Jahren - damit, relativ strenge Datenerhebungs- und Auswertungsmethoden zu entwickeln. Was die qualitative Forschung betrifft, schreibt Strauss noch 1994 in seinem Werk „Grundlagen qualitativer Sozialforschung“, dass sich hingegen die qualitativen Forscher in den 90er Jahren noch vorrangig mit der Verbesserung der Datenerhebung befassten, und dass zwar bereits effektive Methoden zur qualitativen Auswertung von Datenmaterial entwickelt wurden, die qualitative Datenanalyse jedoch im Vergleich zur quantitativen noch eher in den Kinderschuhen steckt und noch verbessert und weiterentwickelt werden muss.¹⁷¹ In der Zwischenzeit kann man sagen, hat sich auch die qualitative Forschung zu einem breiten Feld entwickelt und es sind mittlerweile übersichtliche Einführungswerke und umfangreiche Handbücher - sowohl auf Fachdisziplinen ausgerichtete Werke, als auch umfassende, interdisziplinäre Überblickswerke - zu qualitativen Forschungsmethoden erschienen.¹⁷²

Werfen wir nun einen Blick darauf, wodurch sich quantitative und qualitative Ansätze unterscheiden:

¹⁷⁰ vgl. MAYRING, Qualitative Inhaltsanalyse, 2007, S. 7ff, 16, 116
und MAYRING in: MAYRING/GLÄSER-ZIKUDA (Hrsg.), Die Praxis der qualitativen Inhaltsanalyse, 2005, S. 7

und MAYRING, Einführung in die qualitative Sozialforschung, 2002, S. 9f, 12

¹⁷¹ vgl. STRAUSS, Grundlagen qualitativer Sozialforschung, 1998, S. 25, 29

¹⁷² vgl. FLICK/KARDORFF/STEINKE, Was ist qualitative Forschung? Einleitung und Überblick in:
FLICK/KARDORFF/STEINKE (Hrsg.), Qualitative Forschung, 2004, S. 13
und FLICK, Qualitative Sozialforschung, 2007, S. 39

und MAYRING, Neuere Entwicklung in der qualitativen Forschung und der Qualitativen Inhaltsanalyse
in: MAYRING/GLÄSER-ZIKUDA (Hrsg.), Die Praxis der Qualitativen Inhaltsanalyse, 2005, S. 7
und MAYRING, Qualitative Inhaltsanalyse, 2007, S. 7f

2.4.1.1 Quantitativer vs. qualitativer Forschungsansatz

Um mittels Analysen Aussagen über einen bestimmten Forschungsgegenstand treffen zu können, wird dieser zu erforschende Gegenstand üblicherweise nach den zu ergründenden Merkmalen strukturiert. Diese Merkmale werden schließlich in der Auswertung nach ihren Ausprägungen hin untersucht.¹⁷³

Bei der quantitativen Forschung geht es immer um das Auswerten von erhaltenen Zahlenwerten. Es wird der Forschungsgegenstand in kleine, möglichst voneinander getrennte Variablen heruntergebrochen, es werden die Daten dazu erhoben, die schließlich zahlenmäßig ausgewertet werden. Mittels standardisierter Erhebungsmethoden können so sehr große Datenmengen erhoben und relativ einfach analysiert werden. Von den Ergebnissen aus einer repräsentativen Stichprobe wird schließlich auf die Gesamtheit geschlossen. Der Fokus liegt auf dem Erklären des Allgemeinen, man versucht also an allgemein gültigen Prinzipien und Gesetzmäßigkeiten anzusetzen.¹⁷⁴

In der qualitativen Forschung orientiert man sich hingegen eher am Besonderen, als am Allgemeinen. Man zielt hier auf das Verstehen des Individuellen, des Einmaligen ab. Man ist vielmehr auf das Subjekt bezogen und an Einzelfällen orientiert, um so einen breitgefächerten Einblick zu erhalten und die gesamte Komplexität des Forschungsgegenstandes ergründen zu können.¹⁷⁵

Die Forschungsansätze lassen sich nach verschiedenen Kriterien voneinander abgrenzen:

Eine klare Abgrenzung ist durch die *Begriffsform* gegeben. In der quantitativen Forschung werden die Ausprägungen der Variablen erhoben und zahlenmäßig ausgewertet. Es wird hier also auf den zahlenmäßigen Ergebnissen operiert.

¹⁷³ vgl. MAYRING, Qualitative Inhaltsanalyse, 2007, S. 17

¹⁷⁴ vgl. *ibid.*, S. 16ff

¹⁷⁵ vgl. *ibid.*, S. 17f

Bei der qualitativen Analyse wird der Gegenstandsbereich nach begrifflichen Klassen gegliedert, deren Ausprägungen man in Folge untersucht. Man kann sagen, dass Auswertungen auf Basis von Zahlenwerten quantitativ sind, alle anderen – nicht zahlenmäßigen – sind qualitativer Natur.¹⁷⁶

Ein weiteres Unterscheidungsmerkmal stellt das *Skalenniveau oder Meßniveau* dar, auf dem die Untersuchung der Ausprägungen von Merkmalen vorgenommen wird.

Qualitative Analysen basieren auf nominalskalierten Messungen, das heißt, dass sich hier die Ausprägungen der untersuchten Merkmale nur logisch ausschließen. Es wird hier also nach „gleich“ oder „verschieden“ hin ausgewertet.

Quantitative Analysen hingegen basieren auf Messungen nach Ordinal-, Intervall- oder Ratio-Skalen. Bei ordinalskalierten Messungen lassen sich, die sich logisch ausschließenden Ausprägungen auch in eine Rangordnung bringen, wie z.B. häufig – selten – nie. Bei intervallskalierten Messungen werden außerdem die Intervalle, also die Unterschiede zwischen den Ausprägungen, gleich groß gehalten, wie es zum Beispiel bei einem Intelligenztest der Fall ist. Bei Ratio-skalierten Messungen sind zusätzlich die Wertverhältnisse gleich, wie zum Beispiel bei Alter, Gewicht, Zeit.¹⁷⁷

Ein entscheidender Unterschied liegt im *Wissenschaftsverständnis* an sich begründet.

In der qualitativen Forschung ist man darauf ausgerichtet, über die Betrachtung des Einzelnen zu einem größeren Verständnis eines Forschungsgegenstandes, zur Ergründung der Komplexität dieses Gebietes zu gelangen. Wohingegen man in der quantitativen Forschung am Allgemeinen orientiert ist und man über das Zerteilen des Forschungsgegenstandes in kleine, voneinander getrennte Variablen - um isolierte Fakten zu erhalten, die weitgehend von störenden Nebeneffekten befreit sind - und durch das Auswerten repräsentativer Stichproben anstrebt, möglichst allgemein gültige Aussagen treffen zu können.¹⁷⁸

¹⁷⁶ vgl. MAYRING, *Qualitative Inhaltsanalyse*, 2007, S. 16

¹⁷⁷ vgl. *ibid.*, S. 17

¹⁷⁸ vgl. *ibid.*, S. 17f

Gegenüber beiden Ansätzen gibt es kritische Stimmen:

Manche Forscher sehen die *quantitativen Methoden* als unzureichend und zu weit vom Subjekt entfernt an. Sie meinen, dass man sich in der quantitativen Forschung durch das Zerlegen des Forschungsgegenstandes in einzelne, penibel getrennte Aspekte und das reine Variablendenken, vom eigentlichen Gegenstand, den man erforschen möchte, zu weit entferne. So kritisierte zum Beispiel Köckeis-Stangl das „Denken in Variablen“:

„Die Variablen haben für den Analytiker nur mehr jene Bedeutung, welche durch die Bezeichnung, durch die Namen impliziert wird, die er ihnen selbst verliehen hat; sie verweisen bestenfalls auf eine Theorie, nicht aber auf das Alltagsleben der Untersuchten.“¹⁷⁹

Zudem kommen die befragten Personen bei quantitativen Erhebungen durch Tests und Fragebögen nicht wirklich zu Wort, sondern können nur auf Vorgegebenes reagieren. Der Bezug zu den Subjekten und der Alltagsrealität wird aus den Augen verloren, was schließlich zum Erhalt verzerrter und somit unbrauchbarer Ergebnisse führen kann. Es wird kritisiert, dass hier stärker die Methoden und ihre immer weitere Verfeinerung im Vordergrund stehen, als die eigentliche Erforschung des Gegenstandes.¹⁸⁰

Auch an *qualitativen Ansätzen* wird so einiges bekrittelt und es gibt – von Seiten der quantitativen Forscher - immer noch gewichtige Vorbehalte gegenüber diesen Forschungsansätzen. Es wird bemängelt, dass es an intersubjektiver Nachvollziehbarkeit fehle und dass die üblichen Gütekriterien von Reliabilität (Zuverlässigkeit) und Objektivität nicht ausreichend erfüllt seien. Außerdem seien die Ergebnisse aus den Analysen von Einzelfällen nur unzureichend verallgemeinerbar.

¹⁷⁹ KÖCKEIS-STANGL in: MAYRING, *Qualitative Inhaltsanalyse*, 2007, S. 18

¹⁸⁰ vgl. MAYRING, *Einführung in die qualitative Sozialforschung*, 2002, S. 9f, 19f und MAYRING, *Qualitative Inhaltsanalyse*, 2007, S. 18

Trotz aller Kritik und Vorbehalte gegenüber der qualitativen Forschung, konnte sie sich jedoch etabliert und ist mittlerweile in den Status der „normalen Wissenschaft“ erhoben worden.¹⁸¹

Es zeigte sich lange Zeit zwischen den beiden Lagern – den Forschern, die quantitative Methoden verfolgten, und jenen, die qualitative Forschungsmethoden bevorzugten – eine starke Spaltung. Inzwischen gibt es jedoch immer mehr Forscher, die davon abraten - ja geradezu davor warnen - diese beiden Ansätze einander konkurrierend gegenüber zu stellen und sich auf nur eine dieser Methoden zu beschränken. Die Ansätze schließen sich letztendlich nicht gegenseitig aus, sondern können und sollen sich vielmehr gewinnbringend ergänzen. Hinzu kommt, dass die Kritikpunkte, die von Anhängern des jeweiligen Lagers gegenüber den Methoden des jeweils anderen geäußert wurden, relativiert bzw. ganz zurückgewiesen werden konnten.¹⁸²

Es sind verschiedenste Kombinationen denkbar, wie man qualitative und quantitative Ansätze sinnvoll verbinden könne. Um eine Vorstellung davon zu bekommen, werden in der folgenden Abbildung einige Möglichkeiten angeführt, wie sich diese beide Methoden beispielweise verknüpfen lassen:

Die erste Darstellung (A) zeigt ein paralleles Vorgehen, wobei zu einem Forschungsgegenstand sowohl quantitative, als auch qualitative Forschung parallel voneinander betrieben wird und mittels beider Methoden parallel voneinander Daten gesammelt werden.

Eine andere Kombinationsmöglichkeit (B) wäre zum Beispiel eine kontinuierliche qualitative Forschung, auf deren Basis in Wellen immer wieder quantitative Umfragen

¹⁸¹ vgl. FLICK/KARDORFF/STEINKE, Was ist qualitative Forschung? Einleitung und Überblick in: FLICK/KARDORFF/STEINKE (Hrsg.), Qualitative Forschung, 2004, S. 13 und MAYRING, Qualitative Inhaltsanalyse, 2007, S. 7, 18

¹⁸² vgl. MAYRING, Neuere Entwicklungen in der qualitativen Forschung und der Qualitativen Inhaltsanalyse, in: MAYRING/ GLÄSER-ZIKUDA (Hrsg.), Die Praxis der qualitativen Inhaltsanalyse, 2005, S. 8f

durchgeführt werden. Die quantitativen Erhebungen werden in Bezug zur qualitativen Forschungsarbeit gestaltet bzw. aus ihr abgeleitet und die daraus gewonnenen Ergebnisse können auch im weiteren qualitativen Vorgehen berücksichtigt werden.

Im dritten Beispiel (C) erfolgt zu Beginn eine qualitative Erhebung, an die eine quantitative Umfrage anschließt. Im dritten Schritt werden schließlich die aus beiden Erhebungen zusammengeführten Ergebnisse qualitativ interpretiert, vertieft und überprüft.

Ein umgekehrtes Vorgehen (D) ist ebenso denkbar, indem nach einer zuvor durchgeführten quantitativen Umfrage eine qualitative Studie erfolgt, um die Ergebnisse aus der Umfrage zu ergänzen bzw. zu vertiefen. Schließlich werden die Ergebnisse der beiden Erhebungen mittels eines quantitativen Experiments einer Prüfung unterzogen.¹⁸³

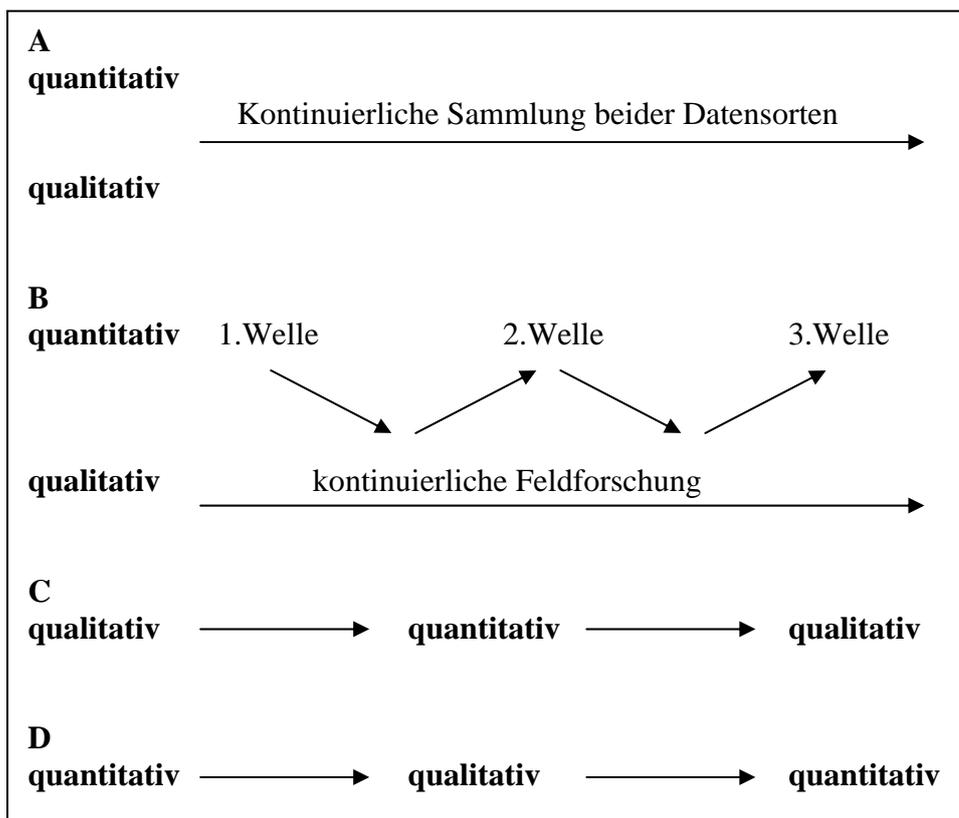


Abbildung 1: Möglichkeiten zur Kombination quantitativer und qualitativer Forschungsmethoden¹⁸⁴

¹⁸³ vgl. FLICK, Qualitative Sozialforschung, 2007, S. 42f

¹⁸⁴ entnommen aus: *ibid.*, S. 43

Auch innerhalb einer Untersuchung können in den einzelnen Phasen des Forschungsprozesses qualitative und quantitative Ansätze verfolgt werden.

Mayring weist diesbezüglich auch darauf hin, dass sich ein „sauberes“ Vorgehen bei einer wissenschaftlichen Untersuchung ohnehin nur durch eine Kombination dieser beiden Ansätze ergeben kann. Seines Erachtens ergibt sich ein wissenschaftlicher Forschungsprozess grundsätzlich – also auch bei Durchführung quantitativer Forschungsarbeit - aus einer Abfolge von qualitativen – quantitativen/qualitativen – qualitativen Methoden.¹⁸⁵

Denn zu Beginn – bevor quantitative Schritte überhaupt erst erfolgen können – muss erst einmal herausgearbeitet werden, was man untersuchen will. Der Gegenstand muss also erst erfasst und eine Fragestellung herausgearbeitet werden. Eine Kategorienfindung bzw. Merkmalsfindung erfolgt dann vorab mittels qualitativer Methoden. Auf diesen Ergebnissen basierend, können schließlich die quantitativen Schritte erst durchgeführt werden. Abschließend – zur Interpretation der Ergebnisse – ist auch nach einer quantitativen Analyse wieder ein qualitatives Vorgehen nötig. Die quantitativen Ergebnisse müssen in Bezug auf die Fragestellung ja erst interpretiert werden, denn *„Zahlen sprechen niemals für sich selbst“*.^{186 187}

¹⁸⁵ vgl. MAYRING, Qualitative Inhaltsanalyse, 2007, S. 19

¹⁸⁶ ANDERSSON in: *ibid.*, S. 19

¹⁸⁷ vgl. *ibid.*, S. 19f

Der Ablauf eines wissenschaftlichen Forschungsprozesses sollte – Mayring zufolge – also diesem dargestellten Weg folgen:

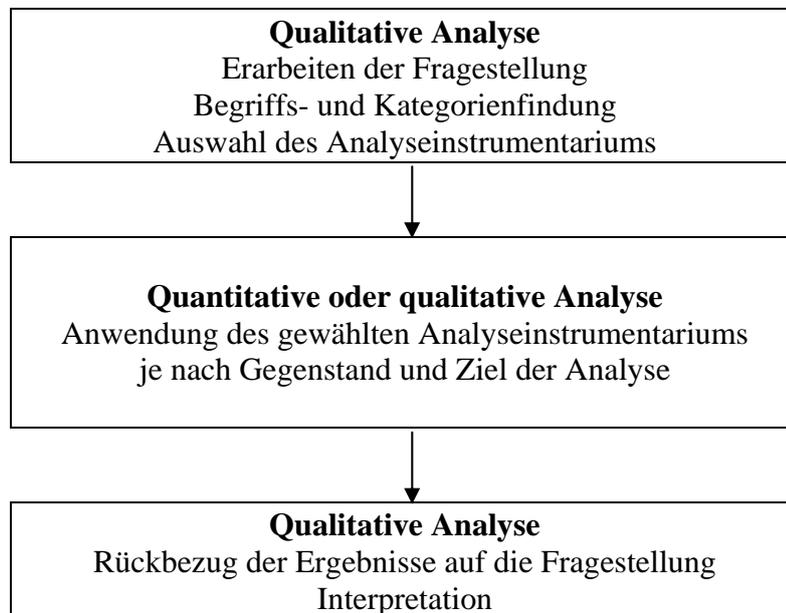


Abbildung 2: Ablauf eines „sauberen“ wissenschaftlichen Forschungsprozesses¹⁸⁸

Hierzu merkt Mayring an, dass es problematisch ist bzw. die Qualität der Ergebnisse in Frage zu stellen ist, wenn bei quantitativer Forschung die qualitative Basis nicht berücksichtigt wird. Es kann bei quantitativen Analysen der Fehler begangen werden, quantitative Instrumente, ohne einer Überprüfung deren zu Grunde liegenden qualitativen Voraussetzungen, zu übernehmen, was schließlich zu stark verzerrten Ergebnissen führen kann, die am Gegenstand vorbei laufen.¹⁸⁹

Das Kombinieren und Integrieren qualitativer und quantitativer Ansätze steht in der Forschung zur Zeit unter dem Begriff „*Mixed Methodologies*“ in Diskussion und es

¹⁸⁸ entnommen aus: MAYRING, Qualitative Inhaltsanalyse, 2007, S. 20

¹⁸⁹ vgl. *ibid.*, S. 19

wurden bereits Ansätze entwickelt, die auf solche Kombinationen von quantitativen und qualitativen Methoden abzielen.¹⁹⁰

Auch die *qualitative Inhaltsanalyse* ist diesbezüglich in einer Art Zwischenposition zu sehen und stellt ein Beispiel für eine mögliche Verbindung qualitativer und quantitativer Methoden dar. Die bei der Auswertung vorzunehmende Bildung von Kategorien und die Zuordnung des Textmaterials zu den Kategorien sind klar qualitative Schritte. In Folge können an diesem Punkt jedoch nicht nur qualitative Auswertungen folgen, sondern es können auch quantitative Schritte anknüpfen, indem zum Beispiel Kategorienhäufigkeiten erhoben und ausgewertet werden.¹⁹¹

Wir haben nun einen Einblick in die qualitative Forschung und die Differenzen zwischen qualitativen und quantitativen Ansätze erhalten. Ebenso, dass es nicht sinnvoll erscheint, diese beiden Ansätze als sich ausschließende zu betrachten, sondern dass vielmehr nach Kombinationsmöglichkeiten gestrebt werden sollte. Kommen wir nun also zur qualitativen Inhaltsanalyse, mittels derer so ein Mittelweg eingeschlagen werden kann.

2.4.2 Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring

Im folgenden Abschnitt werden wir sehen was unter Inhaltsanalyse im Allgemeinen zu verstehen ist und werden im Anschluss Bezug auf die qualitative Inhaltsanalyse nehmen und in den Ablauf einer solchen qualitativen Inhaltsanalyse eingeführt werden.

¹⁹⁰ vgl. MAYRING, Neuere Entwicklung in der qualitativen Forschung und der Qualitativen Inhaltsanalyse in: MARING/GLÄSER-ZIKUDA (Hrsg.), Die Praxis der Qualitativen Inhaltsanalyse, 2005, S. 8f

und MAYRING, Qualitative Inhaltsanalyse, 2007, S. 8

¹⁹¹ vgl. MAYRING, Neuere Entwicklung in der qualitativen Forschung und der Qualitativen Inhaltsanalyse in: MARING/GLÄSER-ZIKUDA (Hrsg.), Die Praxis der Qualitativen Inhaltsanalyse, 2005, S. 9

und MAYRING, Qualitative Inhaltsanalyse, 2007, S. 7

2.4.2.1 Inhaltsanalyse

Die Inhaltsanalyse ist eine klassische Methode zum Auswerten von Kommunikationsmaterial jeglicher Art. „Ziel der Inhaltsanalyse ist (...) die Analyse von Material, das aus irgendeiner Art von Kommunikation stammt“¹⁹² und in protokollierter Form vorliegt. Es handelt sich also um eine Auswertungsmethode, die auf bereits vorhandenes Material angewendet wird.¹⁹³

Man darf sich jedoch vom Begriff der Inhaltsanalyse nicht irre leiten lassen, denn es werden mittels dieser Methode nicht nur die offensichtlich ausgedrückten Inhalte ausgewertet, sondern oftmals auch formale Kommunikationsaspekte und latent vorhandene Inhalte untersucht.¹⁹⁴

Was die Besonderheiten der Inhaltsanalyse sind und wodurch sie sich von anderen Methoden, mittels derer auch Kommunikation bzw. Text ausgewertet wird, unterscheidet, zeigt sich in folgenden Punkten:

Wie schon gesagt, wird mittels der Inhaltsanalyse Kommunikation jedweder Art analysiert- egal ob es sich nun zum Beispiel um Medienberichte, Sitzungsprotokolle, Interviewdaten oder auch Musik- oder Bildmaterial handelt. Die Kommunikation muss jedoch fixiert, also in protokollierter Form vorliegen.

Im Gegensatz zu Verfahren der freien Interpretation, wird bei der Inhaltsanalyse jedoch systematisch vorgegangen. Um ein systematisches Vorgehen zu gewährleisten erfolgt die Analyse regelgeleitet und theoriegeleitet. Das heißt, die Auswertung soll zum einen genauen Regeln folgen, um eine intersubjektive Nachvollziehbarkeit zu ermöglichen. Zum anderen soll die Analyse unter einer theoretischen Fragestellung erfolgen und das Ergebnis soll vom theoretischen Hintergrund her interpretiert werden.

¹⁹² MAYRING, Qualitative Inhaltsanalyse, 2007, S. 11

¹⁹³ vgl. FLICK, Qualitative Sozialforschung, 2007, S. 409
und MAYRING, Qualitative Inhaltsanalyse, 2007, S. 11f

¹⁹⁴ vgl. MAYRING, Qualitative Inhaltsanalyse, 2007, S. 11

Außerdem will man beim inhaltsanalytischen Ansatz „*durch Aussagen über das zu analysierende Material Rückschlüsse auf bestimmte Aspekte der Kommunikation ziehen*“¹⁹⁵, wie beispielsweise auf die Absichten des Sprechers oder die Wirkung des Gesagten auf den Zuhörer.¹⁹⁶

Mittels Inhaltsanalyse wertet man also fixierte Kommunikation aus, geht dabei systematisch – also regel- und theoriegeleitet - vor und will auf bestimmte Kommunikationsaspekte rück schließen.

Bisherige erprobte Grundtechniken, nach denen bei der Analyse verfahren werden kann, sind zum Beispiel:

- *Häufigkeitsanalysen* – Diese stellen die einfachste Analyseart dar. Es werden hierbei gewisse Bestandteile des Textes ausgezählt und „*in ihrer Häufigkeit mit dem Auftreten anderer Elemente*“¹⁹⁷ verglichen.
- *Valenz- und Intensitätsanalysen* – Hierbei skaliert man bestimmte Elemente des Materials „*nach einer zwei- oder mehrstufigen Einschätzskala*“¹⁹⁸. Ein Beispiel hierfür könnte die Untersuchung von Tageszeitungsleitartikel, nach deren Tendenzen in Richtung der Regierungs- bzw. Oppositionspartei, sein.
- *Kontingenzanalysen* – Mittels der Kontingenzanalyse, will man feststellen, ob bestimmte Elemente des Textes „*besonders häufig im gleichen Zusammenhang auftauchen, im Text auf irgendeine Art miteinander verbunden sind, kontingent sind*“.^{199 200}

Wie sich hieran erkennen lässt, wurde bei der Inhaltsanalyse ursprünglich ein rein quantitativer Ansatz verfolgt.

¹⁹⁵ MAYRING, Qualitative Inhaltsanalyse, 2007, S. 12

¹⁹⁶ vgl. *ibid.*, S. 11ff

¹⁹⁷ *ibid.*, S. 14

¹⁹⁸ *ibid.*, S. 15

¹⁹⁹ *ibid.*, S. 15

²⁰⁰ vgl. *ibid.*, S. 13ff

Durch den in den Sozialwissenschaften aufgekommenen, verstärkten Trend hin zu offeneren Erhebungsmethoden (wie z.B. Gruppendiskussionen, offener Interviewführung,..), entstand natürlich auch ein erhöhter Bedarf an dafür geeigneten Auswertungstechniken. Ganz freie Analysemethoden hatten jedoch immer mit dem Ruf der unzureichenden Nachvollziehbarkeit und Überprüfbarkeit zu kämpfen. Es galt also eine Methode zu entwickeln, mittels derer das Material qualitativ ausgewertet werden kann, die aber gleichzeitig auch den Ansprüchen der Überprüfbarkeit Genüge leisten kann. Es hat sich gezeigt, dass die Inhaltsanalyse ein geeignetes Instrument darstellt, das gewissermaßen in Richtung qualitative Analyse hin ausgebaut werden kann. Die qualitative Inhaltsanalyse wurde also auf dem Hintergrund der Inhaltsanalyse entwickelt.²⁰¹ Gehen wir also nun über zur „Qualitativen Inhaltsanalyse“.

2.4.2.2 Qualitative Inhaltsanalyse

Man war also auf der Suche nach qualitativen Auswertungsmethoden, die auch den „Standards methodisch kontrollierten Vorgehens genügen“²⁰² können. Genau hier will die qualitative Inhaltsanalyse ansetzen und durch ein systematisiertes qualitatives Vorgehen, das Auswerten des Materials auf hohem, überprüfbarem Niveau gewährleisten.

An die qualitativen Schritte, die in jeder Inhaltsanalyse zu Beginn und zum Abschluss durchzuführen sind (Vorabuntersuchung des Gegenstandes/ des Datenmaterials, Formulierung der Fragestellung und Festlegen der Analysetechnik(en) bzw. Interpretation der Ergebnisse; wie an früherer Stelle beim „sauberen“ Ablauf eines Forschungsprozesses beschrieben wurde, siehe Abbildung 2), wird hier – sozusagen als mittlere Phase - eine „Methodik systematischer Interpretation“²⁰³ eingebunden.

Es werden „die Stärken der quantitativen Inhaltsanalyse“²⁰⁴ beibehalten, die Textanalyse an sich erfolgt hier jedoch auf systematisierte qualitative Weise. Wobei

²⁰¹ vgl. MAYRING, Qualitative Inhaltsanalyse, 2007, S. 10, 42, 116

²⁰² *ibid.*, S. 116

²⁰³ *ibid.*, S. 42

²⁰⁴ *ibid.*, S. 42

durch die Systematisierung des Vorgehens die intersubjektive Nachvollziehbarkeit und Überprüfbarkeit gewährleistet werden soll.²⁰⁵

Wie bereits erläutert, wird eine strenge Gegenüberstellung von qualitativen und quantitativen Methoden als nicht sinnvoll erachtet. Es sollte vielmehr eine gewinnbringende Verbindung dieser beiden Ansätze angestrebt werden. Mit der qualitativen Inhaltsanalyse wurde ein Schritt in diese Richtung getan und wie Mayring betont, soll sie nicht als Gegenstück zur quantitativen Inhaltsanalyse angesehen werden, denn sie nimmt gewissermaßen eine Zwischenposition ein.²⁰⁶

Das ursprünglich rein quantitative Modell der Inhaltsanalyse wurde adaptiert und es entstand ein Modell der qualitativen Inhaltsanalyse, das zum einen durch Systematisierung eine qualitative Auswertung auf wissenschaftlichem Niveau ermöglicht, und zum anderen auch eine Schnittstelle, einen Anknüpfungspunkt, für mögliche quantitative Auswertungen bietet. Das im Zuge der qualitativen Textanalyse erstellte Kategoriensystem kann zum Beispiel auch mittels quantitativen Schritten weiterverarbeitet werden, wie beispielsweise durch das Auswerten der Kategorienhäufigkeiten. Es können also auch quantitative Schritte eingebunden werden. Wie Mayring schreibt, mag die Bezeichnung dieses Ansatzes als „Qualitative Inhaltsanalyse“ also *„nur zum Teil (...) stimmen, soll aber trotzdem beibehalten werden, um den Schwerpunkt klar zum Ausdruck zu bringen“*^{207, 208}.

2.4.2.2.1 Besonderheiten der qualitativen Inhaltsanalyse

Sehen wir uns nun die Besonderheiten der qualitativen Inhaltsanalyse etwas genauer an:

Kommunikationszusammenhang –Das Interpretieren des Textes erfolgt immer innerhalb seines Zusammenhangs, es wird die Entstehung des Textmaterials untersucht

²⁰⁵ vgl. MAYRING, Qualitative Inhaltsanalyse, 2007, S. 42

²⁰⁶ vgl. *ibid.*, S. 7f, 19, 42

²⁰⁷ *ibid.*, S. 42

²⁰⁸ vgl. *ibid.*, S. 42 – 45, 116

und es muss bei der Interpretation angegeben werden, auf welchen Textteil sich die Schlussfolgerungen beziehen.²⁰⁹

Theoriegeleitetheit – Die Analyse und Interpretation des Materials wird in Hinblick auf eine vorab formulierte, theoretisch begründete Fragestellung durchgeführt. D.h. der Entwicklung der Fragestellung liegen bereits existierenden Theorien und Erfahrungen zu Grunde, die man durch diese Untersuchung ergänzen oder widerlegen möchte.²¹⁰

Regelgeleitetheit – Das Vorgehen bei der Textanalyse erfolgt systematisiert. Die Analyse soll so gestaltet werden, dass jeder Schritt nachvollzogen werden kann. Sie wird daher nach zu Beginn festgelegten Regeln durchgeführt, mit dem Ziel, die Untersuchung somit für andere nachvollziehbar und überprüfbar zu machen. Jeder Schritt soll auf eine vorab bestimmte Regel zurückgeführt werden können. *„Die Systematik sollte so beschrieben sein, dass ein zweiter Auswerter die Analyse ähnlich durchführen kann“*²¹¹.

Die Analyseregeln und der genaue Ablauf der Analyse werden also im Vorhinein festgelegt und die einzelnen Analyseschritte werden in einem Ablaufmodell skizziert. Des Weiteren ist die Analyse ein zergliedernder Vorgang. Das heißt, es wird das zu untersuchende Datenmaterial bei der Auswertung in Kategorien zergliedert und eingeordnet, wobei auch dies auf Grund vorher festgelegter Regeln geschieht. Es wird zum Beispiel die minimalste bzw. maximalste Größe eines, einer Kategorie zuordenbaren Textteils bestimmt, und auch – vorgegeben durch die Fragestellung – welche Bedingungen erfüllt sein müssen damit ein Textteile überhaupt kategorisiert wird.²¹²

²⁰⁹ vgl. MAYRING, Qualitative Inhaltsanalyse, 2007, S. 42

²¹⁰ vgl. *ibid.*, S. 45

²¹¹ *ibid.*, S. 43

²¹² vgl. *ibid.*, S. 42f

Kategoriensystem – Das Bilden des Kategoriensystems steht im Zentrum der Inhaltsanalyse. Wie bereits im vorigen Punkt erwähnt, wird bei der Inhaltsanalyse das Datenmaterial in verschiedene Kategorien zergliedert, was schließlich das Nachvollziehen der Analyse, das Vergleichen von Ergebnissen und das Abschätzen der Güte der Analyse ermöglicht.²¹³

Es gibt zwei unterschiedliche Vorgehensweisen um die Kategorien zu bilden:

Deduktive Kategorienbildung – Beim deduktiven Vorgehen werden die Kategorien auf Grund theoretischer Überlegungen gebildet.

Induktive Kategorienbildung – Beim induktiven Vorgehen hingegen bezieht man sich nicht auf ein im Vorhinein ausgearbeitetes theoretisches Konzept, sondern es werden die Kategorien direkt aus dem Datenmaterial abgeleitet.²¹⁴

In der qualitativen Inhaltsanalyse kommt speziell der induktiven Kategorienbildung große Bedeutung zu, da das Material hierdurch naturgetreuer abgebildet werden kann und es zu keiner Verzerrung durch Vorannahmen kommt.²¹⁵

Da auch bei der, im Rahmen dieser Diplomarbeit durchgeführten Forschungsarbeit, die Kategorienbildung induktiv erfolgte, werde ich die Vorgehensweise bei einer induktiven Kategorienbildung kurz beschreiben:

Zum Einen braucht man ein Selektionskriterium. Dieses wird gewissermaßen durch die theoriegeleitete Fragestellung vorgegeben, da durch sie ja festgelegt ist, in welche Richtung bzw. nach welchem Thema das Material durchsucht werden soll. Dann legt man fest, wie konkret bzw. abstrakt die zu bildenden Kategorien sein sollen und beginnt damit, das Datenmaterial zeilenweise durchzuarbeiten. Findet man nun eine Stelle, die in das Thema der Fragestellung passt, an der also das Selektionskriterium erfüllt ist, bildet man eine Kategorie, und geht weiter. Stößt man erneut auf eine passende Stelle, überprüft man, ob sie unter die bereits erstellte Kategorie einzuordnen ist. Je nachdem ordnet man sie schließlich der bereits erstellten Kategorie zu oder bildet eine neue.

²¹³ vgl. MAYRING, Qualitative Inhaltsanalyse, 2007, S. 43f

²¹⁴ vgl. *ibid.*, S. 43f, 74ff

²¹⁵ vgl. *ibid.*, S. 74ff

So arbeitet man einen gewissen Teil des Datenmaterials durch bis kaum mehr neue Kategorien hinzukommen und prüft dann nach, ob die bis dahin gebildeten Kategorien im Bezug auf die verfolgte Fragestellung sinnvoll sind, oder ob man eventuell das Selektionskriterium bzw. das Abstraktionsniveau anders wählen muss. Sollte das der Fall sein, arbeitet man das Datenmaterial anhand des neuen Selektionskriteriums und Abstraktionsniveaus, wieder von Neuem durch. Werden keine Änderungen vorgenommen, setzt man das Durchsuchen des restlichen Materials fort.

Das Ergebnis dieser Untersuchung ist schließlich ein Kategoriensystem aus allen im Material auffindbaren, das Thema betreffenden Kategorien und den ihnen zugeordneten Textstellen.²¹⁶

Gegenstandsbezug – Im Vordergrund der qualitativen Inhaltsanalyse steht immer der zu erforschende Gegenstand. Die angewendeten Verfahren stellen keine beliebig einsetzbaren Techniken dar, sondern sie müssen immer an den Gegenstand und die jeweilige Studie angepasst werden.

„Die Verfahrensweisen sollen nicht als Techniken verstanden werden, die blind von einem Gegenstand auf einen anderen übertragen werden können“²¹⁷.²¹⁸

Überprüfung der Instrumente – Wie sich bereits im vorigen Punkt gezeigt hat, werden bei der qualitativen Inhaltsanalyse also keine voll-standardisierten Instrumente angewendet, da die Vorgehensweise ja immer an den konkreten Gegenstand angepasst werden soll. Die angewendeten Verfahren werden jedoch durch Rücküberprüfungen getestet, die im Forschungsbericht auch dokumentiert werden sollen.²¹⁹

²¹⁶ vgl. MAYRING, Qualitative Inhaltsanalyse, 2007, S. 43f, 74ff

²¹⁷ *ibid.*, S. 44

²¹⁸ vgl. *ibid.*, S. 44

²¹⁹ vgl. *ibid.*, S. 44

Einbezug quantitativer Analyseschritte – In der qualitativen Inhaltsanalyse können auch quantitative Analyseschritte einbezogen werden. Die Schnittstellen, an denen dies möglich ist, sollten angegeben werden, und falls quantitative Schritte durchgeführt werden, sollten diese begründet und die erhaltenen Ergebnisse interpretiert werden.²²⁰ „Quantitative Analyseschritte werden immer dann besonders wichtig sein, wenn es um eine Verallgemeinerung der Ergebnisse geht.“²²¹

Gütekriterien – Das Einschätzen der Ergebnisse bzw. der Aussagekraft der durchgeführten Analyse nach den Gütekriterien (Objektivität, Reliabilität, Validität) bildet den Abschluss der qualitativen Inhaltsanalyse. Doch anstatt nur zum Abschluss der Analyse eine Einschätzung zu geben, soll vielmehr auch während der Analyse Ausschau nach Argumenten für die Erfüllung dieser Gütekriterien gehalten werden.²²²

2.4.2.2.2 Ablauf einer qualitativen Inhaltsanalyse

Wie kann nun der Ablauf einer qualitativen Inhaltsanalyse im Detail aussehen? Die qualitative Inhaltsanalyse ist kein fixes Konstrukt bei dem voll-standardisierte Instrumente angewendet werden, da das konkrete Vorgehen immer an den Gegenstand anzupassen ist. Es werden jedoch grundlegende Schritte verfolgt, die ich in den nächsten Punkten erläutern möchte:

Ausgangsmaterial bestimmen

Man will mit dieser Auswertungsmethode vorhandenes, protokolliertes Material analysieren. Zu aller erst bedarf es einer genauen Untersuchung dieses

²²⁰ vgl. MAYRING, Qualitative Inhaltsanalyse, 2007, S. 45

²²¹ *ibid.*, S. 45

²²² vgl. *ibid.*, S. 45f

Ausgangsmaterials, um festzustellen, was man daraus überhaupt herausinterpretieren kann. Diese Untersuchung umfasst drei Schritte:

Auswahl des Materials – Zu Beginn muss natürlich festgelegt werden, welches Material für die Analyse konkret herangezogen wird. Meist hat man dazu aus einer größeren Materialmenge eine Auswahl zu treffen und man muss zum Beispiel entscheiden wie groß der Stichprobenumfang sein soll und nach welchem Verfahren die Strichprobe gezogen werden soll – unter Gesichtspunkten von Repräsentativität und Ökonomie.

Beschreibung der Entstehungssituation – Das herangezogene Material muss dahingehend beschrieben werden, unter welchen Bedingungen es entstanden ist und von wem es verfasst wurde.

Formale Beschreibung des Materials – Auch die Form, in der das Material vorliegt und die zu Grunde liegenden Protokollierungsregeln müssen beschrieben werden. Wenn es sich zum Beispiel um transkribierte Interviews handelt, muss angeführt werden nach welchen Regeln die Transkription erfolgt ist.²²³

Fragestellung ausarbeiten

Als nächstes gilt es festzulegen, was man aus dem Material eigentlich herausarbeiten möchte. Man hält fest, was man herausfinden, herausinterpretieren will und verfasst dazu eine spezifische Fragestellung, die in Folge die Richtung der Analyse vorgibt. Dies erfolgt in zwei Schritten:

Richtung der Analyse – Man legt als Erstes fest, in welche Richtung die Analyse gehen soll, was man analysieren will. D.h. ob man zum Beispiel den Forschungsgegenstand der im Text behandelt wird untersuchen möchte, etwas über die Wirkung des Textes auf

²²³vgl. MAYRING, Qualitative Inhaltsanalyse, 2007, S. 46f

eine bestimmte Zielgruppe aussagen will, oder ob man etwas über die Entstehung des Textes oder seinen Verfasser herausfinden möchte.

Ausdifferenzierung der Fragestellung – Wenn nun feststeht in welche Richtung die Analyse erfolgen soll, gilt es eine konkrete, theoretisch begründete Fragestellung zu verfassen. Die Festlegung der Fragestellung erfolgt hier also theoriegeleitet, d.h. man knüpft in der Regel mit der Fragestellung an bereits existierende Theorie und Forschungsergebnisse an.²²⁴

Analysetechniken festlegen und Ablaufmodell aufstellen

An dieser Stelle entscheidet man sich, mittels welcher Analysetechnik(en) man das Material auswerten möchte und stellt ein Ablaufmodell des gesamten Auswertungsprozesses auf.

Die drei von Mayring vorgeschlagenen Grundtechniken, die bei einer qualitativen Inhaltsanalyse angewendet werden können und bezüglich derer man sich nun festlegt, werde ich im an spätere Stelle kurz vorstellen.

Hat man sich bezüglich der Auswertungstechnik(en) entschieden, erfolgt nun die Fixierung und Darstellung des ganzen Analyseablaufes, indem man die einzelnen Schritte des Analyseprozesses in einem Ablaufmodell dargestellt. Durch das Festlegen der einzelnen Vorgehensschritte wird eine intersubjektive Nachvollziehbarkeit und Überprüfbarkeit gewährleistet und eine Übertragung des Modells auf andere Gegenstände ermöglicht. Das genaue vorab Fixieren des Analyseablaufs macht die qualitative Inhaltsanalyse zu einer wissenschaftlichen Auswertungsmethode – hierin liegt also ihre eigentliche Stärke.²²⁵

²²⁴ vgl. MAYRING, Qualitative Inhaltsanalyse, 2007, S. 50ff

²²⁵ vgl. *ibid.*, S. 53f

Je nach zu analysierendem Material und je nach Fragestellung wird das Ablaufmodell eventuell etwas anders aussehen. Um sich jedoch an etwas orientieren zu können, führt Mayring dazu ein allgemeines Ablaufmodell an, welches in Abbildung 3 dargestellt wird.²²⁶

Die ersten fünf Schritte im Ablaufmodell sind jene, die zuvor bereits angesprochen wurden - also die einzelnen Schritte die zur Materialauswahl und zur Festlegung der Fragestellung zu erfolgen haben -, gefolgt von dem aktuellen Schritt des Festlegens der Analysetechniken und Erstellen des Ablaufmodells.²²⁷

Daran schließt die **Definition der Analyseeinheiten** an, wobei Kodiereinheit, Kontexteinheit und Auswertungseinheit bestimmt werden. Mit der Kodiereinheit gibt man den kleinsten Textteil vor, der einer Kategorie zugeordnet werden darf, wohingegen mit der Kontexteinheit festgelegt wird, was der größte zuordenbare Textteil sein darf. Mit der Auswertungseinheit gibt man schließlich noch vor, welche Textteile *„jeweils nacheinander ausgewertet werden“*²²⁸.

Auch die folgenden Schritte – Analyse mittels Kategoriensystem, Rücküberprüfung des Kategoriensystems, Interpretation der Ergebnisse, Güteabschätzung der Analyse - werden beim Erstellen des Ablaufmodells bereits geplant und festgelegt.²²⁹

²²⁶ vgl. MAYRING, Qualitative Inhaltsanalyse, 2007, S. 53f

²²⁷ vgl. *ibid.*, S. 53f

²²⁸ *ibid.*, S. 53f

²²⁹ vgl. *ibid.*, S. 53f

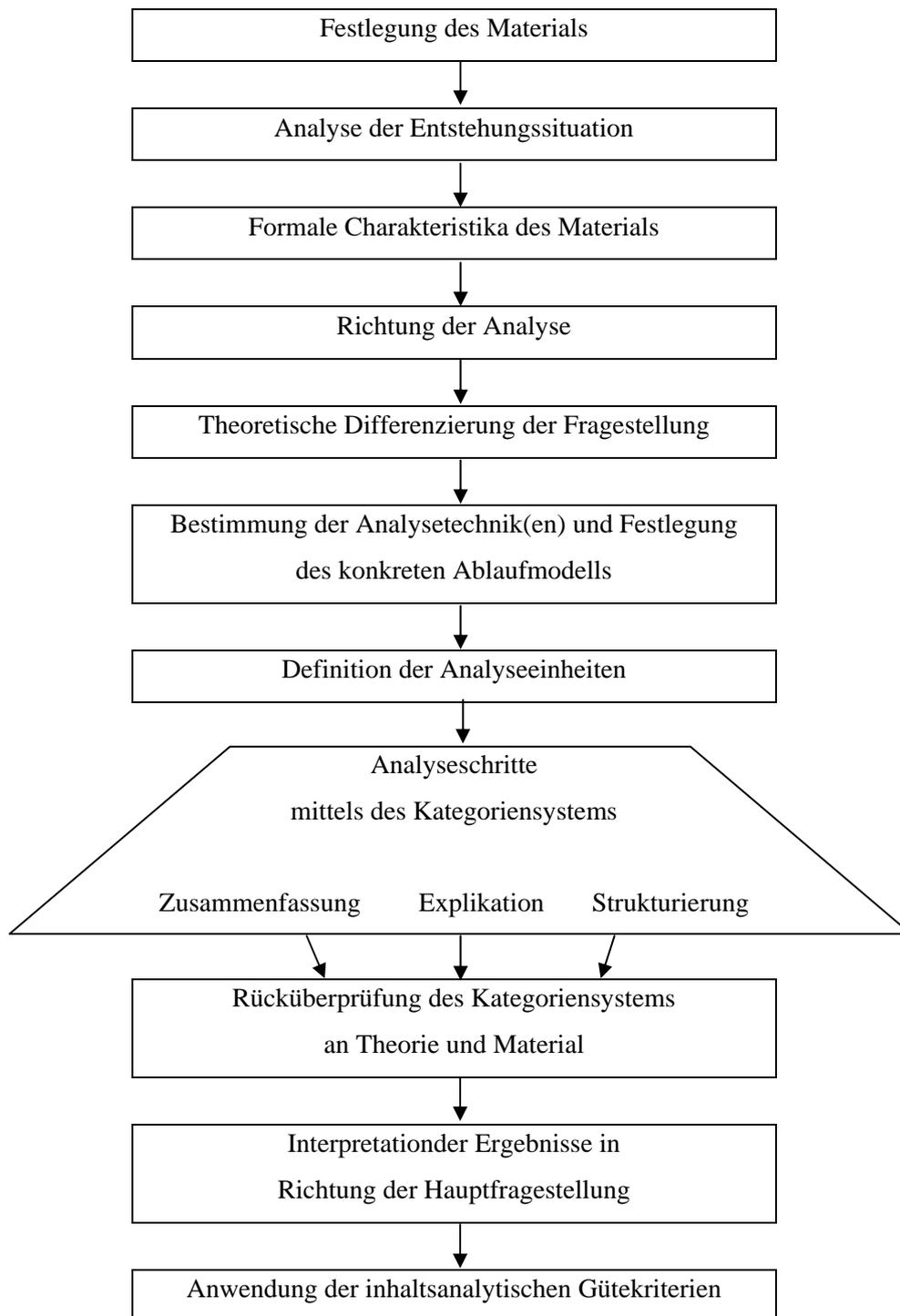


Abbildung 3: Allgemeines Ablaufmodell einer qualitativen Inhaltsanalyse²³⁰

²³⁰ entnommen aus: MAYRING, *Qualitative Inhaltsanalyse*, 2007, S. 54

Anwendung der gewählten Analysetechnik(en)

Ist der gesamte Ablauf der Untersuchung festgelegt und sind die Analyseeinheiten definiert, erfolgen nun - je nachdem für welche Analysetechnik(en) man sich entschieden hat, anhand der(er) das Material bearbeitet werden soll – die eigentlichen Auswertungsschritte. Das Datenmaterial wird – je nach Analysetechnik – durchgearbeitet und die für die Untersuchung wesentlichen Stellen werden kategorisiert. Bei deduktiver Kategorienbildung werden die relevanten Passagen den vorgegebenen Kategorien zugeordnet, bei induktiver werden die Kategorien beim Durcharbeiten des Materials erst erzeugt. Ergebnis ist in jedem Fall ein Kategoriensystem, aus allen im Material auffindbaren, das Thema betreffenden Kategorien und den ihnen zugeordneten Textstellen.

Es soll hierbei auch eine **Rücküberprüfung des Kategoriensystems** erfolgen.

Das Kategoriensystem wird im Laufe der Auswertung auf seine Sinnhaftigkeit in Bezug auf die Fragestellung hin rück überprüft und gegebenenfalls überarbeitet.²³¹

Interpretation der Ergebnisse

Hat man die Analyse des Materials abgeschlossen, interpretiert man im nächsten Schritt schließlich die erhaltenen Ergebnisse in Richtung der Fragestellung.²³²

Einschätzen der Aussagekraft

Abschließend schätzt man noch „*die Aussagekraft der Analyse anhand der inhaltsanalytischen Gütekriterien*“²³³ ein.²³⁴

²³¹ vgl. MAYRING, Qualitative Inhaltsanalyse, 2007, S. 53f, 74ff

²³² vgl. *ibid.*, S. 53f

²³³ *ibid.*, S. 53f

²³⁴ vgl. *ibid.*, S. 53f

Wir haben nun gesehen, wie der grundlegende Ablauf einer qualitativen Inhaltsanalyse aufgebaut ist. Kommen wir nun zu den speziellen **Analysetechniken**, mittels derer der eigentliche Auswertungsvorgang des Datenmaterials durchgeführt wird

Nach Mayring lassen sich „*drei Grundformen des Interpretierens*“²³⁵ unterscheiden und wie folgt beschreiben:

Zusammenfassung - Bei der Zusammenfassung ist das Ziel die Reduktion des Datenmaterials. Dazu wird das Material so durchgearbeitet, dass Passagen, die für die Untersuchung der Fragestellung nicht relevant sind, unberücksichtigt gelassen werden, wodurch schließlich nur die Inhalte, die von Bedeutung sind, erhalten bleiben. Dadurch erfolgt die erste Reduktion des Materials. Zu einer zweiten Reduktion kommt es durch Generalisierung, also durch die Zusammenfassung des erhalten gebliebenen, wesentlichen Materials auf einem höheren Abstraktionsniveau.²³⁶

Explikation – Bei dieser Analysetechnik wird, im Gegensatz zur zuvor beschriebenen Technik, das Material um zusätzliche Informationen erweitert. Zu einzelnen Textstellen, die nicht ganz klar, mehrdeutig oder widersprüchlich sind, werden zusätzliche Informationen herangezogen, die diese Textstellen verständlich machen. Erfolgt die genauere Erläuterung einer unklaren Textstelle durch das Zurückgreifen auf den Textkontext, also durch das Einbeziehen zusätzlicher Aussagen, spricht man von einer „engen Kontextanalyse“. Während bei einer „weiten Kontextanalyse“ auch Informationen von außerhalb des Textes herangezogen werden, wie zum Beispiel theoretisches Wissen oder auch Informationen über den Verfasser oder die Entstehungssituation, usw....²³⁷

Strukturierung – Bei dieser Technik wird nach Strukturen im Material gesucht, d.h. es werden bestimmte Strukturen aus dem Material herausgearbeitet. Die Strukturierung kann nach verschiedenen – formalen, inhaltlichen, typisierenden oder skalierenden –

²³⁵ MAYRING, Qualitative Inhaltsanalyse, 2007, S. 58

²³⁶ vgl. *ibid.*, S. 56 - 59

²³⁷ vgl. *ibid.*, S. 56 - 59

Gesichtspunkten vorgenommen werden. Bei der formalen Strukturierung werden die formalen Strukturen innerhalb des Materials herausgearbeitet, bei der inhaltlichen Strukturierung kann zu bestimmten Inhaltsbereichen Material herausgefiltert und zusammengefasst werden. Will man markante Stellen im Material ausfindig machen und näher beschreiben, ist hierfür die typisierende Strukturierung die geeignete Technik. Mittel der Technik der skalierenden Strukturierung lässt sich das Material auf Skalen einschätzen, d.h. ein zu untersuchendes Merkmal wird einer Skalierung unterzogen, wodurch zum Beispiel für die Untersuchung eines Merkmals die verschiedenen Kategorien häufig – selten – nie – nicht erschließbar (für nicht zuordenbare Fälle) gebildet werden.²³⁸

Es gibt also drei - von Mayring vorgeschlagene - grundlegende Analysetechniken, aus denen sich nach genauerer Differenzierung schließlich sieben verschiedene Techniken ergeben:

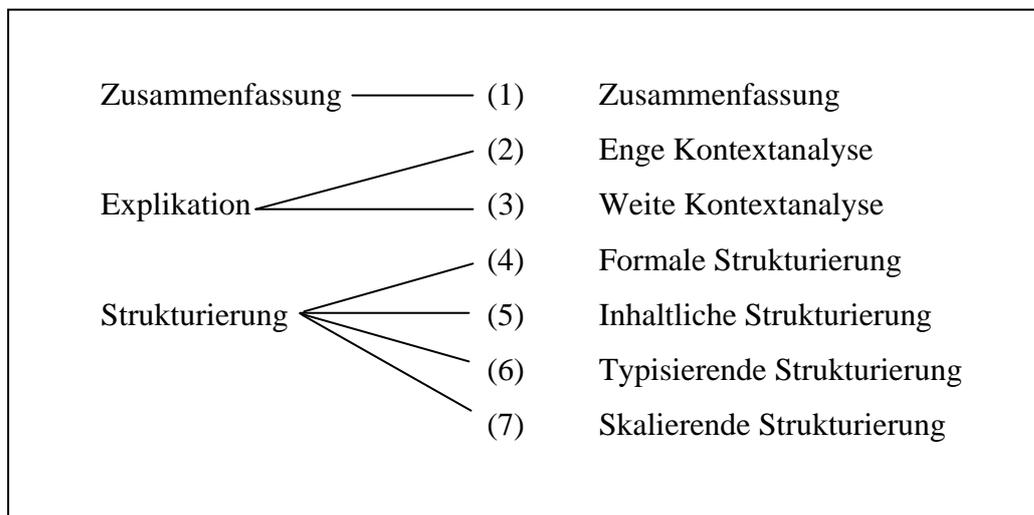


Abbildung 4: Analysetechniken²³⁹

Mayring merkt hierzu jedoch an, dass die vorgestellten Techniken natürlich auch in den unterschiedlichsten Mischformen zur Anwendung kommen können.²⁴⁰

²³⁸ vgl. MAYRING, Qualitative Inhaltsanalyse, 2007, S. 56 - 59

²³⁹ entnommen aus: *ibid.*, S. 59

²⁴⁰ vgl. *ibid.*, S. 59

3 Empirischer Abschnitt - Forschungsarbeit

Ausgangspunkt dieser Arbeit war die theoriegeleitete Annahme, dass es kulturelle Unterschiede zwischen Österreichern und Ungarn gibt, die in Beziehungen zwischen Wirtschaftstreibenden dieser beiden Nationen ersichtlich werden und Einfluss auf das Gelingen einer solchen Interaktion haben können.

Ziel der Forschungsarbeit, die im Rahmen dieser Diplomarbeit geleistet wurde, war es, diese Annahme zu überprüfen und jene Faktoren ausfindig zu machen, die in solchen interkulturellen Wirtschaftsbeziehungen zwischen Österreichern und Ungarn für den Erfolg dieser Zusammenarbeit tatsächlich von Bedeutung sein können.

Die Forschungsarbeit folgte dem qualitativen Ansatz. Es wurden die Interviews in qualitativer – halb-strukturierter (unter Anlehnung an einen Interviewleitfaden) und offener - Form erhoben, mit dem Ziel, die Interviewpartner möglichst frei aus ihren persönlichen Erfahrungen heraus berichten zu lassen. Bei der anschließenden Untersuchung des Materials erfolgte keine komplett freie Interpretation, sondern es wurde nach der qualitativen Inhaltsanalyse verfahren, um dem wissenschaftlichen Anspruch Genüge leisten zu können.

Um zweckdienliche Anhaltspunkte für die Erstellung eines Interviewleitfadens zu erhalten, galt es zunächst einen Einblick in den zu untersuchenden Gegenstandsbereich zu bekommen. Zu diesem Zweck wurden bereits existierendes, dem Gegenstandsbereich entsprechendes Interviewmaterial analysiert, um auf Grund der daraus erhaltenen Erkenntnisse einen möglichst geeigneten Interviewleitfaden für die zu führenden Interviews generieren zu können.

Nachdem ein Einblick in den Gegenstandsbereich gewonnen und ein Leitfaden erstellt wurde, wurden geeignete Interviewpartner gesucht und geworben. In Anlehnung an den erstellten Interviewleitfaden wurden schließlich mit ausgewählten Experten die Interviews geführt, digital aufgezeichnet und transkribiert.

Die so erhaltenen protokollierten Interviewdaten wurden folglich mittels der Auswertungsmethode der qualitativen Inhaltsanalyse im Hinblick auf die konkrete Fragestellung der Forschungsarbeit untersucht und interpretiert.

Auf die einzelnen Arbeitsschritte, die in diesem Forschungsprozesses verfolgt wurden, möchte ich nun im Folgenden näher eingehen:

3.1 Erhebung des Interviewmaterials

Zunächst galt es geeignetes Interviewmaterial zu erheben, um dieses schließlich auf Grund der zu untersuchenden Fragestellung hin auszuwerten und zu interpretieren.

Dies erfolgte in mehreren Phasen:

3.1.1 Einblick in den Gegenstandsbereich

Zu Beginn dieser Forschungstätigkeit galt es zunächst herauszufinden, welche Faktoren – aus österreichischer Sicht - für eine kulturübergreifende Wirtschaftsbeziehung mit Central-Eastern-Europe-Nationen generell von Bedeutung sein können, um den Gegenstandsbereich vorab zu durchleuchten und einen grundlegenden Einblick in diesen Bereich zu bekommen. Dies war entscheidend, um eine Gestaltungsrichtung für die zu führenden Interviews ausmachen zu können.

Es wurde dazu in Gruppenarbeit am Institut für Managementwissenschaften der Technischen Universität Wien (im Bereich Arbeitswissenschaft und Organisation) bereits vorhandenes, dem Thema entsprechendes Interviewmaterial untersucht und darüber ein Kategoriensystem gebildet, das alle in dem untersuchten Material aufgefundenen Kategorien zum Untersuchungsthema „interkulturelle Erfolgsfaktoren“ umfasste.

Ich möchte an dieser Stelle dem Institut und den daran mitwirkenden Personen meinen Dank aussprechen, dass diese zwar sehr langwierige aber schlussendlich äußerst

gewinnbringende Tätigkeit ermöglicht und unterstützt wurde. Ich muss hierzu gestehen, dass mir der eigentliche Sinn dieses aufwändigen Unterfangens zu Beginn dieser Arbeit zunächst noch gar nicht ganz klar war, ich aber im späteren Verlauf der Interviewvorbereitung und Interviewtätigkeit den großen Wert dieser Vorarbeit voll auf begriff und sehr zu schätzen wusste.

Es wurde also in einem ersten Schritt ausgelotet, welche Einflussfaktoren in kulturübergreifenden Wirtschaftsbeziehungen zwischen Österreich und Central-Eastern-Europe-Ländern eventuell von Bedeutung sein können.

3.1.2 Erstellung eines Interviewleitfadens

Es wurde für die geplante Interviewführung der Stil der problemzentrierten bzw. gegenstandsorientierten Experten-Befragung gewählt, wobei die Interviews in offener Weise, jedoch im Hinblick auf den zu untersuchenden Gegenstand hin geführt wurden, und dabei „Experten“ auf dem zu untersuchenden Gebiet befragt wurden. Das heißt konkret:

Die Interviews sollten dem qualitativen Ansatz entsprechend in *offener* Weise abgehalten werden, um den Interviewpartnern ein möglichst freies Erzählen zu erlauben und sie so die Antworten möglichst frei bestimmen und ausformulieren zu lassen.

Um dem Interview jedoch eine Richtung zu geben und um diese Richtung während der Interviewführung nicht aus dem Augen zu verlieren oder wichtig erscheinende Punkte zu vergessen, ist es üblich einen *Interviewleitfaden* zu generieren, der dem Interviewenden während des Gespräches als Hilfestellung dienen kann.²⁴¹

Was die Befragung von „*Experten*“ anbelangt, heißt das, dass also nicht irgendwelche Meinungen zu dem Thema von beliebigen Personen eingeholt werden, sondern gezielt nur Personen befragt werden, die einen direkten Bezug zu dem zu untersuchenden Bereich aufweisen können.

²⁴¹ vgl. FLICK, Qualitative Sozialforschung, 2007, S. 210

Wie wir nun gehört haben, gilt es für eine solche Art von Befragung als zweckdienlich, einen Interviewleitfaden zu erstellen, damit man sich als Interviewende(r) während des Gespräches an etwas orientieren kann. Man hält darin fest, wie die zu führenden Interviews aufgebaut werden könnten bzw. welche Punkte bzw. Fragestellungen angesprochen werden sollten.²⁴²

Im Falle dieser Forschungsarbeit konnte die Erstellung des Leitfadens für die späteren Befragungen auf Grund der vorherigen Einarbeitung und Auseinandersetzung mit dem Forschungsgegenstand durch das Auswerten des vom Institut zur Verfügung gestellten Interviewmaterials, und den dadurch erhaltenen Anhaltspunkten – die das in den Voruntersuchungen ausgewertete Kategoriensystem bot – vorgenommen werden. Der Leitfaden – siehe Anhang - wurde also auf Grund der Erfahrungen aus der Auswertung von bestehendem Material und des dabei ausgearbeiteten Kategoriensystems erstellt, indem die dabei ausfindig gemachten Faktoren darin eingearbeitet wurden.

3.1.3 Auswahl und Akquirierung der Interviewpartner

Wie bereits im vorherigen Punkt angesprochen, sollten im Zuge dieser Arbeit „Experten“ zu dem Thema befragt werden, also Personen, die auf Grund ihrer Tätigkeit und Herkunft einen direkten Bezug zu dem zu untersuchenden Thema aufweisen können, diesbezüglich also als kompetente „Sachverständige“ erscheinen.²⁴³

„Die Antwort auf die Frage, wer oder was <Experten> sind, fällt in Abhängigkeit vom Untersuchungsgegenstand und darauf bezogenem (...) Forschungsansatz ganz unterschiedlich aus. (...) Als Experten könnte man diejenigen Personen bezeichnen, die in Hinblick auf einen interessierenden Sachverhalt als <Sachverständige> in besonderer Weise kompetent sind.“²⁴⁴

²⁴² vgl. FLICK, Qualitative Sozialforschung, 2007, S. 210

²⁴³ vgl. *ibid.*, 214f

²⁴⁴ DEEKE in: FLICK, Qualitative Sozialforschung, 2007, S. 214

Dem Forschungsgegenstand entsprechend, galt es also Interviewpartner zu finden, die aus ihrer Erfahrung heraus Aussagen über kulturelle Unterschiede zwischen Österreichern und Ungarn, und deren Einfluss auf kulturübergreifende Geschäftsbeziehungen zwischen Angehörigen dieser beiden Kulturkreise, treffen können.

Zu aller erst ist hierzu anzumerken, dass festgelegt wurde, dass nur Interviewpartner gesucht werden, die in Österreich aufgesucht werden können und mit denen in deutscher Sprache kommuniziert werden kann.

Der Grund dafür lag darin, dass das Auffinden von geeigneten Interviewpartnern in Ungarn – die eine solche Geschäftsbeziehung von ihrem Heimatland aus zu österreichischen Geschäftstreibenden führen – als den Rahmen dieser Diplomarbeit sprengend erachtet wurde, da ich zum einen der ungarischen Sprache nicht mächtig bin und zum anderen der zeitliche und finanzielle Aufwand, der damit verbunden wäre, zu übermächtig und somit nicht gerechtfertigt erschien. Ich habe mich also dazu entschieden, die vorwiegend österreichische Sicht des Sachverhaltes zu untersuchen und geeignete Personen ausfindig zu machen, die ich in Österreich antreffen, und mit denen ich mich auf Deutsch verständigen kann.

Die Suche nach Interviewpartnern - Auswahlkriterien

Es wurden also Personen in Österreich gesucht, die entweder selbst in einer direkten Geschäftsbeziehung mit Ungarn stehen, oder die durch ihre Tätigkeit in solche kulturübergreifende Wirtschaftsbeziehungen Dritter, involviert sind.

Um die rein österreichische Sichtweise jedoch etwas aufbrechen und reflektierter betrachten zu können, und um sie um ungarische Sichtweisen ergänzen zu können, wurde außerdem darauf geachtet, nicht nur gebürtige Österreicher, sondern auch ungarntämmige Personen, die von Österreich aus in solchen österreichisch-ungarischen

Wirtschaftsbeziehungen tätig bzw. in solche involviert sind, für ein Interview zu gewinnen.

Die Suche nach Interviewpartnern – Recherche und Kontaktaufnahme

Die Recherche nach in Frage kommenden Personen erfolgte vorwiegend per Internet, indem zuerst einmal Unternehmen herausgesucht wurden, die mit Ungarn in irgendeiner wirtschaftlichen Beziehung stehen. Diese Unternehmen bzw. die zuständigen Auslandsbeauftragten wurden schließlich mit der Bitte um ihr Mitwirken kontaktiert, sie wurden über das Vorhaben in groben Zügen informiert und es kam gegebenen Falls zu einer Anfrage nach einem konkreten Interviewtermin.

Die Aufgabe geeignete Interviewpartner zu gewinnen, gestaltete sich – entgegen meiner Erwartungen – äußerst aufwändig. Bei der Suche nach geeigneten Interviewpartnern zeigte sich, dass Wirtschaftstreibende sich zu ihrer eigentlichen Arbeitstätigkeit hinzu, nicht unbedingt gerne zusätzlich Zeit für solche „Extras“, für solche extra Aufgaben nehmen wollen oder können.

Des Weiteren stellte sich jedoch bei der Recherche auch heraus, dass die Auslandsbeauftragten in vielen Unternehmen meist nicht nur für ein Land– also nicht nur für Ungarn - zuständig sind, sondern dass diese meist die Beziehungsführung zu mehreren Ostländern über haben.

Aus diesen Erkenntnissen heraus, habe ich mich dazu entschieden, mich bei der Suche nach Interviewpartnern und der darauf folgenden Interviewführung mit einem Studienkollegen zusammen zu schließen, der zu selben Zeit an einer dieser Arbeit sehr ähnlichen Studie, jedoch bezogen auf tschechische Geschäftsbeziehungen, arbeitete, um so gemeinsam leichteren Zugang zu möglichen Interviewpartnern finden zu können.

Wir wollten damit die Gefahr umschiffen uns womöglich gegenseitig in Frage kommende und zu Interviews bereite Interviewpartner „weg zu nehmen“ und gewannen

gemeinsam außerdem die Möglichkeit eine viel größere Anzahl an Anfragen auszusenden und zu bearbeiten. Es war ein Wagnis, das sich schlussendlich rentiert und zu äußerst zufrieden stellenden Ergebnissen geführt hat. Es entstand zwar dadurch schließlich bei der Transkription und der Interviewauswertung ein gewisser Mehraufwand – da die Interviews länger und umfassender ausfielen und auch die Aussagen die in Bezug auf tschechische Geschäftsbeziehungen gemacht wurden, transkribiert und gelesen werden mussten, um bei auf Ungarn bezogene Aussagen nichts an Verständlichkeit zu verlieren und aus dem Kontext zu reißen –, die gesteigerte Chance zu geeigneten Interviewpartnern zu kommen, überwog jedoch und rechtfertigte die dadurch entstandene aufwändigere Transkription und Auswertung.

Die Suche nach Interviewpartnern – gewonnene Interviewpartner

Durch unser gemeinsames Vorgehen konnten wir eine interessante und kompetente Gruppe an Interviewpartnern gewinnen, die nicht nur aus österreichischen Geschäftstreibenden mit Ungarnkontakten bestand, sondern auch ungarnstämmige, die in Österreich tätig sind und von hier aus Geschäftskontakte zu Ungarn pflegen, sowie auch Experten, die auf Grund ihrer Tätigkeit gewissermaßen einen Blick von „Außen“ auf österreichisch-ungarische Geschäftstätigkeiten haben.

Einen genauen Überblick über die Interviewpartner, deren Interviews schließlich für die Auswertung konkret herangezogen wurden, erhält man später in der, im Zuge der qualitativen Inhaltsanalyse aufgestellten Auflistung. der Befragten.

3.1.4 Interviewführung

Die Treffen mit den Interviewpartnern erfolgen zum Großteil in deren Büroräumlichkeiten - im Großraum Wien, sowie in einzelnen Fällen auch im

Burgenland und in Oberösterreich -, in manchen Fällen auch in gemütlicher Wiener Kaffeehausatmosphäre.

Die Interviews wurden dem qualitativen Forschungsansatz entsprechend in offener Form, unter Orientierung an dem vorbereiteten Interviewleitfaden geführt und mit einem digitalen Diktiergerät aufgezeichnet.

Nun lagen also zunächst die Audiodaten mehrerer Interviews vor, aus denen es auszuwählen galt welche davon in Bezug auf die Forschungsfrage genauer analysiert werden sollen.

3.1.5 Auswahl der zur Analyse herangezogenen Interviews

Für diese Forschungsarbeit wurden mehrere Interviews geführt, aus denen letztendlich nur einige für die Analyse herangezogen wurden. Dazu wurden die Audioaufzeichnungen aller erhobenen Interviews angehört und unter dem Gesichtspunkt der Verwertbarkeit wurden schließlich jene neun Interviews selektiert, die den Eindruck erweckten eine möglichst breite Sicht auf den Untersuchungsgegenstand zu gewähren.

3.1.6 Transkription der gewählten Interviews

Die digitalen Audioaufzeichnungen der ausgewählten Interviews wurden schließlich nach einheitlichen Regeln transkribiert, anonymisiert und für die folgende computergestützte Auswertung mittels des Analyseprogramms MAXQDA in geeigneter Weise formatiert und im Rich Text Format abgespeichert.

Die zu untersuchenden Daten lagen nun also in angemessener Form vor und es konnte mit der Auswertung begonnen werden.

3.2 Auswertung des Interviewmaterials mittels qualitativer Inhaltsanalyse

Die Auswertung des Interviewmaterials erfolgte in dieser Forschungsarbeit nach der Auswertungsmethode der qualitativen Inhaltsanalyse, die in Kapitel bereits vorgestellt wurde. Ich werde hier nun die Arbeitsschritte die im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse erfolgten anführen und auf die dabei gewonnenen Ergebnisse näher eingehen:

3.2.1 Bestimmung des Ausgangsmaterials

Wie bereits geschildert, wurden die Interviews zum Einen mit österreichischen Geschäftstreibenden mit Ungarnkontakten, als auch mit ungarntämmigen, die in Österreich tätig sind und von hier aus Geschäftskontakte zu Ungarn pflegen, und zum Anderen mit Experten, die auf Grund ihrer Tätigkeit einen Blick von „Außen“ auf österreichisch-ungarische Geschäftsbeziehungen haben, geführt. Der Kontakt zu den Interviewpartnern wurde per Email und Telefon hergestellt. Die Interviews erfolgten auf freiwilliger Basis und wurden in offener, halb-strukturierter Form meist in den Büroräumlichkeiten der Interviewpartner – in Wien, Wien Umgebung, im Burgenland und in Oberösterreich -, manche auch in öffentlichen Wiener Kaffeehäusern abgehalten, und unter dem Einverständnis der Interviewpartner mittels einem digitalen Aufnahmegerät aufgezeichnet.

Es lagen nun mehrere Interviews vorerst im Audio-Format vor, aus denen letztendlich neun Interviews zur Analyse herangezogen wurden. Das gesamte Interviewmaterial wurde daher zunächst zur Gänze durchgehört und es wurden jene neun Interviews zur genaueren Analyse ausgewählt, von denen ich den Eindruck hatte, dass sie einen möglichst breiten Blick auf das zu untersuchende Thema bieten können.

Interviews	Interviewpartner	Ungarnbezug
Interview A	Manger eines Privatisierungs- und Investmentunternehmens	Tochterunternehmen in Ungarn
Interview B	Geschäftsführer eines Vertriebs- und Serviceunternehmens	Zusammenarbeit mit ungarischen Händlern
Interview C	Geschäftsführer und Managerin eines Reinigungsunternehmens	Tochterunternehmen in Ungarn
Interview D	Managerin eines Produktions- und Vertriebsunternehmens	Tochterunternehmen in Ungarn
Interview E	Managerin eines Personalberatungs- und Personalentwicklungsunternehmens	Tochterunternehmen in Ungarn
Interview F	Geschäftsführerin eines Vertriebs- und Serviceunternehmens	Tochter- und Partnerunternehmen in Ungarn, gebürtige Ungarin
Interview G	Geschäftsführer eines KFZ-Betriebes und dessen Ehegattin	privates Weinbauunternehmen in Ungarn
Interview H	Leiter eines Kulturinstitutes und österreichischer Unternehmer	Kontakte zu österreichischen und ungarischen Wirtschafttreibenden, gebürtige Ungarn
Interview I	Mitarbeiterin der österreichischen Botschaft	mehnjährige Tätigkeit auf der österreichischen Botschaft in Budapest, gebürtige Ungarin

Tabelle 1: Interviewpartner

Die Transkription des Audiomaterials der ausgewählten Interviews erfolgte schließlich computergestützt anhand vorab festgelegter, einheitlicher Transkriptionsregeln. Die abgetippten Interviews wurden außerdem anonymisiert und für die weitere Verarbeitung mittels des Analyseprogramms MAXQDA vorbereitet, indem auf geeignete und einheitliche Formatierung geachtet wurde und die Dateien im Rich Text Format abgespeichert wurden.

Nun lagen also die Interviewdaten in protokollierter und weiterverarbeitbarer Form vor und waren so zur computergestützten, qualitativen Auswertung bereitgestellt.

3.2.2 Festlegung der Richtung der Analyse und Formulierung der theoriegeleiteten Fragestellung

Richtung der Analyse

Bei der Auswertung des Interviewmaterials sollen die Texte inhaltlich, also in Bezug auf die inhaltlich getroffenen Aussagen über den zu untersuchenden Gegenstandsbereich analysiert werden. D.h. es sollten die inhaltlichen Aussagen der Interviewpartner über mögliche Erfolgsfaktoren in interkulturellen Wirtschaftsbeziehungen zwischen österreichischen und ungarischen Geschäftstreibenden ausgewertet werden.

Formulierung der theoriegeleiteten Fragestellung

In Fachliteratur über interkulturelle Kompetenz wird darauf hingewiesen, dass gewisse emotionale und interkulturelle Fähigkeiten und Fertigkeiten, sowie bestimmtes Wissen über das einem fremde Land und die darin vorherrschende Kultur von entscheidender Bedeutung für den Erfolg einer interkulturellen Beziehung sind.²⁴⁵

Außerdem liegen in einem von Fink und Meierewert herausgegebenem Werk die Ergebnisse einer Forschungsarbeit über den Vergleich österreichischer und ungarischer Kulturstandards vor, die eindeutig kulturelle Differenzen erkennen lassen.²⁴⁶

Es bestand nun die Vermutung, dass auf Grund der kulturellen Unterschiede zwischen Österreichern und Ungarn, auch in österreichisch-ungarischen Wirtschaftsbeziehungen gewisse interkulturelle Kompetenzen von Nutzen, eventuell sogar von Nöten sein könnten, um den Verlauf einer solchen Beziehung erfolgreich gestalten zu können.

²⁴⁵ vgl. HERBRAND, Interkulturelle Kompetenz, 2000, S. 1 – 7, 43f

²⁴⁶ vgl. MEIEREWERT/ HORVÁTH-TOPCU, Kulturstandards im Vergleich: Österreich und Ungarn, o. J., in: FINK/ MEIEREWERT (Hrsg.), Interkulturelles Management, 2001, S. 111 - 124

Die Forschungsfrage wurde schließlich wie folgt formuliert:

Welche emotionalen und interkulturellen Erfolgsfaktoren sind für interkulturelle Wirtschaftsbeziehungen zwischen Österreich und Ungarn von Bedeutung?

3.2.3 Festlegung der Analysetechnik

Wie bereits in Kapitel 3.4 angeführt, kann bei der qualitativen Inhaltsanalyse bei der qualitative Auswertung des Materials auf unterschiedliche Weise vorgegangen werden. Es gibt die Möglichkeit der Zusammenfassung des Materials, der Explikation des Materials durch heranziehen zusätzlicher Informationen, und der Strukturierung des Materials nach unterschiedlichen Gesichtspunkten. Natürlich sind auch verschiedenste Kombinationen dieser Grundtechniken denkbar.

Im Zuge dieser Forschungsarbeit wurde für die Auswertung des Interviewmaterials das Verfahren der Zusammenfassung gewählt.

3.2.4 Aufstellung des Ablaufmodells

Da ich mich nun für die anzuwendende Analysetechnik entschieden hatte, konnte der Ablauf des gesamten Auswertungsprozesses festgelegt werden.

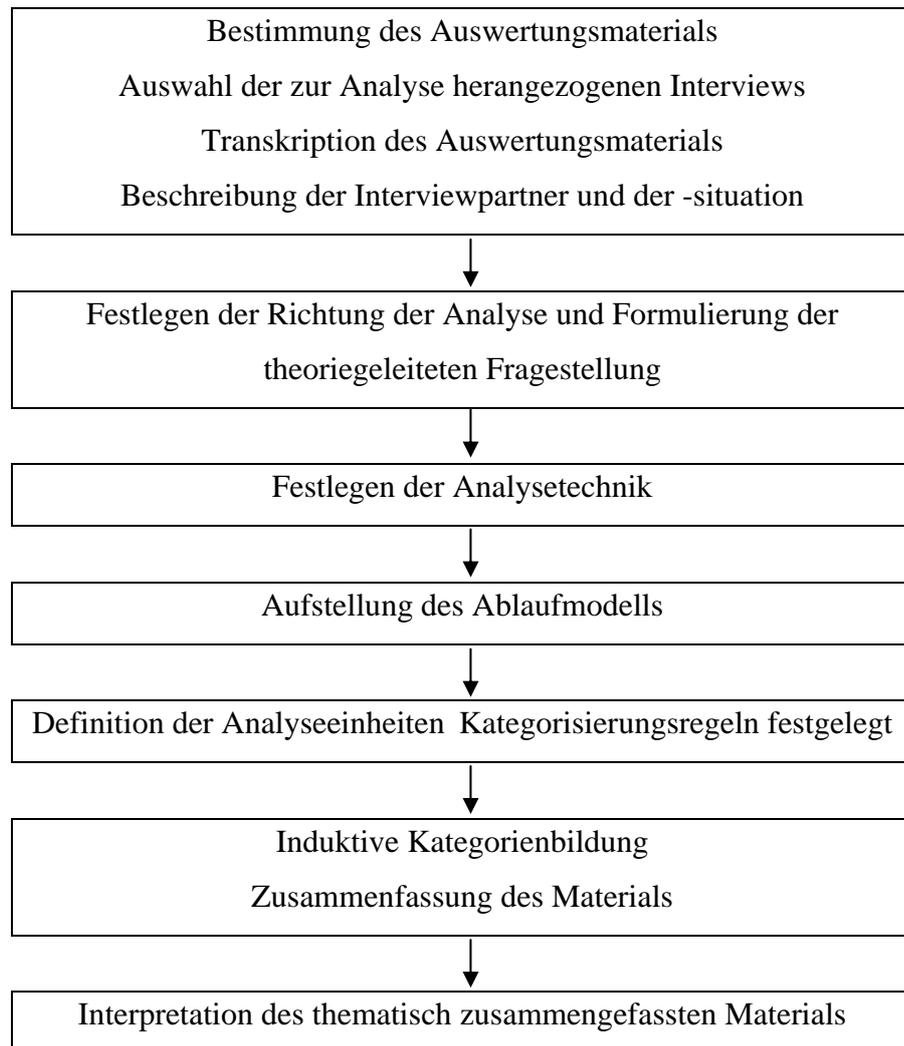


Abbildung 5 :Ablaufmodell der Analyse

3.2.5 Festlegung der Kategorisierungsregeln

Bei der zusammenfassenden Untersuchung des Interviewmaterials, werden später - in Bezug auf die verfolgte Forschungsfrage - relevante Textsegmente induktiv in Kategorien gegliedert. Hierzu muss im Vorfeld festgelegt werden, nach welchen Gesichtspunkten eine Kategorie gebildet wird bzw. wie groß die der Kategorie zuordenbaren Textsegmente sein dürfen.

Vor dem Prozess der Kategorienbildung wurde also das Selektionskriterium – vorgegeben durch die Forschungsfrage - festgelegt, und dass die kleinste zu kodierende Einheit ein vollständiger Satz und die größte zu kodierende Einheit der gesamte Text eines Dokumentes sei.

Es lag nun das zu analysierende Interviewmaterial in protokollierter Form vor, die Richtung der Analyse, die Forschungsfrage und die anzuwendende Analysetechnik wurden festgelegt, ein entsprechendes Ablaufmodell wurde aufgestellt und die Regeln für die Kategorienbildung wurden vorgegeben. Im nächsten Schritt konnte schließlich mit der computergestützten Auswertung des Materials begonnen werden.

3.2.6 Auswertung des Interviewmaterials

Die Analyse erfolgte, wie schon angeführt, computergestützt mittels der Analysesoftware MAXQDA, einem von Kuckartz speziell für die qualitative Auswertungen von Datenmaterial entwickelten Programm, das eine relativ einfache Umsetzung der Kategorisierung einer großen Menge qualitativen Materials ermöglicht.

Das Ziel der Auswertung war eine Zusammenfassung der wesentlichen Aussagen im Material, also das Auffinden von Aussagen, die im Hinblick auf die Forschungsfrage als relevant erschienen und das Zusammenfassen von aufgefundenen themengleichen Aussagen unter Kategorien.

Die Bildung der Kategorien erfolgte induktiv, also während des Durcharbeitens der Interviews. Dabei wurde so vorgegangen, dass die Interviews nacheinander Zeile für Zeile durchgearbeitet wurden, und immer wenn eine im Hinblick auf die Forschungsfrage relevante Aussage gefunden wurde, entweder eine neue Kategorie gebildet wurde, oder diese Textstelle einer bereits existierenden Kategorie zugeordnet wurde. Nach dem dritten auf diese Weise durchgearbeiteten Interview erfolgte eine Rücküberprüfung des bisher entstandenen Kategoriensystems. Das heißt, es wurde

überprüft ob die bis dahin gebildeten Kategorien sinnvoll in Bezug auf die Forschungsfrage sind. Da dies gegeben war, wurde nun auch bei den restlichen Interviews mit der Kategorienbildung auf diese Weise fortgefahren.

Das Ergebnis dieses Auswertungsvorganges war ein umfangreiches Kategoriensystem, das alle gebildeten Kategorien und die ihnen jeweils zugeordneten Textstellen umfasste und so einen guten Überblick über die, im Hinblick auf die Forschungsfrage, wesentlichen Aussagen des gesamten Interviewmaterials bot.

Nun erfolgte ein Überarbeiten des gewonnen Kategoriensystems, in dem zum Beispiel sich thematisch sehr ähnelnde Kategorien zu einer zusammengefasst oder einer gemeinsamen Oberkategorie zugeordnet wurden.

➤ **Wissen**

• **Wissen über Land und Kultur**

- Geschichte
 - gemeinsame österreichisch- ungarische Vergangenheit
 - Kommunismus, Wende, Nachwirkungen
- Politik
- gesetzliche Rahmenbedingungen, Rechtssicherheit
 - Kündigungsschutz
- ökonomische Rahmenbedingungen
- Zeitverschiebung
- Lebenshaltungskosten vs. Einkommen
- Sozialsystem
- Schattenwirtschaft
- Unterschiede Stadt – Land, West – Ost bzw. Nord - Süd
- ungarische Minderheiten im Ausland
- EU-Beitritt
- Blick der Ungarn auf Österreicher bzw. auf den Westen
- Motive für Zusammenarbeit mit westlichen Unternehmen
- Rituale, spezifische Gepflogenheiten bei geschäftlichen Treffen
- zu vermeidende Themen, „wunde Punkte“
- Auffassung von Qualität
- Pünktlichkeit
- Einstellung zur Arbeit
- Vitamin B
- Gleichwertigkeitsgefühl, Selbstvertrauen der Ungarn
- Verantwortungsbewusstsein, Verlässlichkeit, Selbstständigkeit
- Herzlichkeit, Emotionalität, persönlicher Kontakt
- Offenheit
- Gemütlichkeit
- Flexibilität
- Konfliktfähigkeit, Kritikverarbeitung,, Kritikfähigkeit
- Stolz
 - Nationalstolz
- Geschichtsbewusstsein
- Generationsunterschied
- Rolle der Familie
- Rolle der Frau

• **Fremdsprachenkenntnis(se)**

• **Fachliches Wissen**

Fortsetzung auf der nächsten Seite

Abbildung 6a: Darstellung des bei der Auswertung entwickelten Kategoriensystems

Fortsetzung des Kategoriensystems

➤ **emotionale und soziale Kompetenzen**

- Selbstbewusstsein
- Lernfähigkeit, Intelligenz
- Vorurteilsfreiheit
- Respekt, Akzeptanz, Toleranz, Verständnis
- Gleichwertigkeit
- Interesse am Gegenüber, an anderer Kultur
- Einfühlungsvermögen, auf den/ die Menschen eingehen
- angemessenes, angepasstes Verhalten
- Offenheit
- Freundlichkeit
- Kommunikationsfähigkeit, -freude
- Flexibilität
- Kompromissfähigkeit
- Motivationsvermögen
- Optimismus, positive Einstellung
- Interesse an der Tätigkeit

Abbildung 6b: Fortsetzung der Darstellung des bei der Auswertung entwickelten Kategoriensystems

3.3 Aufarbeitung, Darlegung und Interpretation des thematisch zusammengefassten Materials

Die Ergebnisse der Analyse – das in den Kategorien zusammengefasste Textmaterial - wurden nun im Hinblick auf die Forschungsfrage durchgearbeitet und interpretiert.

Die Forschungsfrage wurde zu Beginn der Untersuchung wie folgt formuliert:

Welche emotionalen und interkulturellen Erfolgsfaktoren sind für interkulturelle Wirtschaftsbeziehungen zwischen Österreich und Ungarn von Bedeutung und welchen Einfluss haben diese auf den Gesamterfolg der Zusammenarbeit?

Nach ein paar einführenden Worten, werde ich auf die im Einzelnen in den Interviews genannten emotionalen und interkulturellen Faktoren eingehen:

Zu aller erst sei gesagt, dass in ausnahmslos allen Interviews darauf hingewiesen wurde, dass ein bestimmtes Wissen über das Land und die Kultur und gewisse emotionale und interkulturelle Fähigkeiten und Fertigkeiten von Bedeutung und von Vorteil sind, um eine Wirtschaftsbeziehung zu Ungarn erfolgreich gestalten zu können.

Die aus der Theorie ableitbare Annahme, dass emotionale und interkulturelle Faktoren in wirtschaftlichen Beziehungen zwischen Österreich und Ungarn eine Rolle spielen, wurde also durch alle Interviews bestätigt.

Es ist jedoch auch anzumerken, dass in fast allen Interviews hervorgehoben wurde, dass die kulturellen Unterschiede zwischen Österreich und Ungarn - im Vergleich zu den Kulturunterschieden zwischen anderen Ländern - doch relativ gering seien. Als Begründung für die grundsätzliche Ähnlichkeit dieser beiden Kulturen wurden die geografische Nähe, die vergleichbare Größe des Landes und die gemeinsame Vergangenheit der österreichisch-ungarischen Doppelmonarchie genannt. Die Gründe für die trotzdem sehr wohl gegebenen Unterschiede dürften offenbar im darauf folgenden, äußerst unterschiedlichen geschichtlichen Verlaufe zu finden sein und

scheinen sich gewissermaßen durch die Nachwirkungen der kommunistischen Ära Ungarns zu ergeben.

„Naja, es ist einfach.. (...) Ungarn.. sie haben zu diesem großen k. u. k.-Reich gehört, „Großösterreich“... Sehr viele Ungarn (...) leben in Österreich und zum Teil auch umgekehrt. Und man ist sich nicht so unähnlich im Grunde. Also bei anderen Kulturen ist es sicherlich extremer.“²⁴⁷

Auf die Frage, ob es seiner Erfahrung nach kulturelle Differenzen zwischen Österreich und Ungarn gibt, antwortet ein anderer Interviewpartner beispielsweise:

„Nein, sind vergleichbar. Der historische Background ist halt unterschiedlich, daher ergeben sich schon Unterschiede. (...) Ungarn hat halt nicht so ein gutes Sozialsystem und aus historischen Gründen ein etwas anderes Verhalten oder Streben.“²⁴⁸

Diese Aussagen sollen nur als Beispiel dienen. Aus diesen und auch anderen Aussagen lässt sich im Allgemeinen ableiten, dass sich Österreicher und Ungarn also von Grund her kulturell sehr nahe stehen. Durch den divergierenden geschichtlichen Verlauf und die Prägungen Ungarns durch die Zeiten des Kommunismus, haben sich jedoch in Ungarn etwas andere Denk- und Verhaltensweisen entwickelt als in Österreich.

Wie weit es letztendlich von Bedeutung ist, sich als Österreicher auf die kulturellen Unterschiede einzustellen und auf die ungarischen Denk- und Verhaltensweisen einzugehen und sich an sie anzupassen, hängt den Interviews zufolge sehr stark davon ab, mit wem man interagiert. Je nachdem ob es sich um Wirtschaftstätige großer, international tätiger Unternehmen oder klein- bis mittelständischer Unternehmen handelt, ob es um Wirtschaftstreibende im Westen oder Osten Ungarns, in städtischem

²⁴⁷ Text: Interview_A_B1, Position: 111

²⁴⁸ Text: Interview_C_B3_B4, Position: 7

oder ländlichem Gebiet geht, erscheint eine Anpassung an die ungarischen Kulturgepflogenheiten mehr, weniger bis hin zu gar nicht nötig.

Es ergab sich beispielsweise aus den Interviews, dass die kulturellen Differenzen in Geschäftsbeziehungen zu Klein- und Mittelbetrieben viel mehr zum Tragen kommen, als zum Beispiel in Beziehungen zu vermehrt international tätigen Großunternehmen. In Interviews mit Geschäftsleuten, die mit kleineren Unternehmen in Kontakt stehen wurde zum Teil sehr stark auf die kulturellen Unterschiede hingewiesen, wohingegen von einem Interviewpartner, der hauptsächlich mit großen Unternehmen in Beziehung steht angemerkt wurde, dass die kulturellen Eigenheiten der Agierenden kaum noch eine Rolle in den Geschäftsbeziehungen spielen würden. In den großen ungarischen Unternehmen, die vermehrt international agieren, lassen sich bei geschäftlichen Interaktionen den Aussagen zufolge kaum noch Unterschiede im Verhalten der Agierenden erkennen, da hier bereits internationale Geschäftsgepflogenheiten Einzug gehalten haben.

So erklärte dieser Interviewpartner, der vorrangig mit solch international agierenden Großunternehmen in Kontakt steht, auf die Frage, ob es kulturelle Eigenheiten der Ungarn gäbe, auf die es im wirtschaftlichen Kontakt zu achten gelte:

„Also es kommt sehr darauf an mit wem man da agiert. Also in Budapest (...) bei einem großen Unternehmen ist das sicherlich anders, als wenn man irgendwo hinausgeht in eine kleinere Stadt und man mit dem lokalen Betreiber versucht zu verhandeln. Das sind dann schon Unterschiede.“²⁴⁹

„Es ist bei den.... Ich meine, in den Industrie- oder Größenbereichen wo wir Transaktionen tätigen.. (...) Ich meine, das sind größere Unternehmen, die auch schon einigermaßen eine Exposition, eine internationale, haben bzw. hatten. Und da ist es nicht so extrem.“²⁵⁰

²⁴⁹ Text: Interview_A_B1, Position: 113

²⁵⁰ Text: Interview_A_B1, Position: 20

„Ich meine (...) das spielt sich ein auf so eine international gängige Umgangsart. Ich meine, dass man dann sowieso grundsätzlich Englisch spricht. Ganz neutral läuft das dann ab nach einem Schema. Man reist dort an, man stellt sich kurz vor, kurz fragen „Wie war der Flug? Welches Hotel waren sie?“ und so. Naja, und dann geht man halt hinein und die schwierigen Brocken hält man sich vielleicht ein bisschen zum Schluss auf. Und bespricht dann die nächsten Schritte und dann noch ein paar gesellschaftliche Worte und dann verabschiedet man sich. Und es läuft auf der ganzen Welt immer mehr nach diesem Schema ab. Aber – das ist mein Gefühl – dass sie das sicherlich noch finden können in den kleineren Bereichen. Aber das ist ja auch durchaus ein Resultat, dass es... also das würde ich sagen.. dass es immer weniger eine Rolle spielt.“²⁵¹

Interviewpartner die jedoch mit Klein- und Mittelunternehmen in Kontakt stehen, bzw. die mitunter auch direkten Kundenkontakt in Ungarn haben, wiesen hingegen auf verschiedene Gepflogenheiten und Hintergrundstrukturen hin, denen für einen erfolgreichen Kontakt sehr wohl Aufmerksamkeit geschenkt werden sollte. Welche diesbezüglich im Detail genannt wurden, werden wir auf den nächsten Seiten erfahren.

Man kann - aus der Gesamtanalyse der Interviews heraus - der nun folgenden genaueren Untersuchung also zunächst mehrere Punkte vorwegschicken:

Zum Einen, dass Ungarn – entgegen der im Westen langläufig vorherrschenden Annahme - mittlerweile als ein wirtschaftlich entwickeltes Land anzusehen sei.

Und zum Anderen, dass sich Österreicher und Ungarn kulturell relativ ähnlich sind, es sich aber bei genauerer Betrachtung sehr wohl verschiedenste Differenzen erkennen lassen, die sich auf die divergente Prägung der ungarischen Bevölkerung durch die kommunistische Vergangenheit zurückführen lassen. Außerdem lässt sich sagen, dass sich diese kulturellen Differenzen speziell bei der jüngeren Generation und im

²⁵¹ Text: Interview_A_B1, Position: 135

großunternehmerischen Bereich Ungarns längst nicht mehr so ausgeprägt offenbaren und im wirtschaftlichen Umfeld immer weniger eine Rolle zu spielen scheinen.

Es soll an dieser Stelle ebenfalls nicht unerwähnt bleiben, dass sich Österreicher und Ungarn anscheinend grundsätzlich eher sympathisch finden. Der freundschaftliche Blick von Österreichern auf Ungarn wurde in einem Interview direkt angesprochen, und auch bei den übrigen Gesprächen lies sich diese Grundeinstellung während der Interviewführungen heraushören. Es lies sich auch vor allem in den Gesprächen mit Geschäftsleuten, die sowohl in ungarischen als auch tschechischen Wirtschaftsbeziehungen stehen, daran ablesen, wie unterschiedlich die Interviewpartner von ungarischen Kontakten im Vergleich zu und tschechischen Kontakten sprachen. Ging es um tschechische Kontakte, wurde eher sachlich und neutral gesprochen. Bei Aussagen über die ungarischen Beziehungen ließ sich jedoch eine gewisse Emotionalität und ein Verbundenheitsgefühl vernehmen.

Was die ungarische Sicht auf Österreicher anbelangt, wurde auf die freundschaftliche Sicht in mehreren Interviews sogar explizit hingewiesen – sowohl von österreichisch- als auch von ungarntstämmigen Interviewpartnern.

Da nur eine Hand voll Interviews ausgewertet wurden und die Interviews ja schließlich mit Personen geführt wurden, die offenbar von sich heraus willig waren Beziehungen zu ungarischen Geschäftsleuten einzugehen, kann man natürlich aus ihren Aussagen heraus nicht generalisieren und auf die Ansichten der Österreicher oder der österreichischen Geschäftsleute generell schließen. Durch den Vergleich der sich überraschenderweise aus den speziellen Interviewsituation heraus ergab, in denen sowohl nach den Erfahrungen in ungarischen als auch in tschechischen Beziehungen gefragt wurde, ließ sich jedoch bei den befragten Personen eine gewisse Sympathie zu Ungarn erkennen, als bestünde ein besondere Verbindung zu diesem Land und seiner Bevölkerung.

Die besondere Verbundenheit, die Ungarn Österreichern gegenüber empfinden würden, wurde jedoch - auf Grund der bisherigen Erfahrungen der Interviewpartner im Kontakt mit ungarischen Partnern, Mitarbeitern und Kunden bzw. im ehemaligen Heimatland – des Öfteren explizit ausgedrückt.

Ich möchte nun, nach diesen einführenden Vorinformationen, auf die in den Interviews angeführten emotionalen und interkulturellen Erfolgsfaktoren eingehen. Wie durch das Kategoriensystem ersichtlich wird, lassen sich im Interviewmaterial viele Aussagen finden, in denen diese gesuchten Erfolgsfaktoren angesprochen wurden.

An dieser Stelle ist es sinnvoll, uns die Definition interkultureller Kompetenz von Herbrand – wie wir sie bereits in Kapitel 3.2.1 vorgestellt bekommen haben – noch einmal ins Gedächtnis zu rufen. Um interkulturell kompetent agieren zu können benötigt man nach Herbrand

- Theoretisches Wissen über die fremde Kultur, was zum Verständnis dieser fremden Kultur beitragen kann, und
- gewisse Eigenschaften, Fähigkeiten und Fertigkeiten auf
 - gefühlsbezogener Ebene, um im direkten interkulturellen Kontakt die kulturspezifischen Denk- und Verhaltensweisen erkennen und verstehen zu können, und auf
 - kommunikativ-verhaltensbezogener Ebene, um effektiv in dieser anderen Kultur interagieren zu können.

Im Kategoriensystem lassen sich hierzu eine Vielzahl von Punkten finden, auf die es nun näher einzugehen gilt.

Anhand des hier dargestellten Kategoriensystems lässt sich gut erkennen, dass von den Interviewpartnern sowohl Wissen über Land und Kultur, Fremdsprachenkenntnisse und fachliches Wissen, als auch emotionale und soziale Kompetenzen angeführt wurden, die in interkulturellen Kontakten mit Ungarn von Bedeutung sein können.

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Wissen <ul style="list-style-type: none"> • Wissen über Land und Kultur <ul style="list-style-type: none"> • landes- und kulturspezifische Informationen <ul style="list-style-type: none"> • Geschichte <ul style="list-style-type: none"> • gemeinsame österreichisch-ungarische Vergangenheit • Kommunismus, Nachwirkungen des Kommunismus/ der Öffnung • Politik • gesetzliche Rahmenbedingungen, Rechtssicherheit <ul style="list-style-type: none"> • Kündigungsschutz • ökonomische Rahmenbedingungen • Zeitverschiebung • Lebenserhaltungskosten vs. Einkommen • Sozialsystem • Schattenwirtschaft • Unterschiede Stadt – Land, West – Ost bzw. Nord - Süd • ungarische Minderheiten im Ausland • EU-Beitritt • Blick der Ungarn auf Österreicher bzw. auf den Westen • Motive für Zusammenarbeit mit westlichen Unternehmen • Rituale, spezifische Gepflogenheiten bei geschäftlichen Treffen • zu vermeidende Themen, „wunde Punkte“ • Auffassung von Qualität • Pünktlichkeit • Einstellung zur Arbeit • Vitamin B • Gleichwertigkeitsgefühl, Selbstvertrauen der Ungarn • Verantwortungsbewusstsein, Verlässlichkeit, Selbständigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Herzlichkeit, Emotionalität, persönlicher Kontakt • Offenheit • Gemütlichkeit • Flexibilität • Konfliktfähigkeit, Kritikverarbeitung, Kritikfähigkeit • Stolz <ul style="list-style-type: none"> • Nationalstolz • Geschichtsbewusstsein • Generationsunterschied • Rolle der Familie • Rolle der Frau • Fremdsprachenkenntnis(se) • Fachliches Wissen ➤ emotionale und soziale Kompetenzen <ul style="list-style-type: none"> • Selbstbewusstsein • Lernfähigkeit, Intelligenz • Vorurteilsfreiheit • Respekt, Akzeptanz, Toleranz, Verständnis • Gleichwertigkeit • Interesse am Gegenüber, an anderer Kultur • Einfühlungsvermögen, auf den/ die Menschen eingehen • angemessenes, angepasstes Verhalten • Offenheit • Freundlichkeit • Kommunikationsfähigkeit, -freude • Flexibilität • Kompromissfähigkeit • Motivationsvermögen • Optimismus, positive Einstellung • Interesse an der Tätigkeit
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Abbildung 7: Miniaturansicht des Kategoriensystems

Ich werde zu den Aussagen über diese einzelnen Punkte im Folgenden in etwas – in Bezug auf die Auflistung innerhalb des abgebildeten Kategoriensystems - abweichender Reihenfolge eingehen und einige Punkte gemeinsam abhandeln, aber lassen sie sich versichern, dass ich nichts auslassen und auf jeden Punkt auf eine Weise kurz eingehen werde. Zur besseren Übersicht werde ich die aus dem Kategoriensystem angesprochenen Punkte jeweils durch **Fett**druck hervorheben.

Zu den interkulturellen Erfolgsfaktoren, die für eine kulturübergreifende Wirtschaftsbeziehung zu Ungarn von Bedeutung sind, zählen zum einen die nun folgenden, unter der Sparte Wissen zusammengefassten Punkte, die sich in Wissen über Land und Kultur, Fremdsprachenkenntnisse und fachliches Wissen aufgliedern.

3.3.1 Wissen

Für eine erfolgreiche Interaktion mit ungarischen Wirtschaftstreibenden ist es den Interviews zufolge wichtig, etwas über die Geschichte des Landes, die sich daraus entwickelte Kultur und die gegenwärtige Situation im Land zu wissen. Ferner spielt die Kenntnis der Landessprache eine bedeutende Rolle. Und interessanterweise wurde auch den fachlichen und methodischen Fertigkeiten, für das unternehmerische Gelingen einer Wirtschaftsbeziehung mit Ungarn, eine gewisse Bedeutung eingeräumt.

3.3.1.1 Wissen über Land und Kultur

Aus der Analyse des Interviewmaterials ergab sich, dass es für den Erfolg von kulturübergreifenden Interaktionen mit ungarischen Mitarbeiter/inne/n, Partner/inne/n und Kund/inn/en sehr wichtig sei, dass man Kenntnisse über die Geschichte des Landes, die momentane Situation im Land und die ungarische Kultur besitze.

Geschichte

In Bezug auf die ungarische Geschichte wurden immer wieder historisch bedingte Gegebenheiten angesprochen, deren Kenntnis und Beachtung auf Grund ihres Einflusses in Wirtschaftsbeziehungen zu Ungarn von Bedeutung sind: Einerseits wurde das Verhältnis der Ungarn zu Österreich, das mitunter in der gemeinsamen Vergangenheit der Länder durch die k. u. k. Monarchie begründet liegen mag,

angesprochen, und andererseits die gegenwärtige Situation in Ungarn und die zu Österreichern verschiedenen Denk- und Verhaltensweisen der ungarischen Bevölkerung, die sich aus der äußerst prägenden kommunistischen Ära Ungarns ergeben haben bzw. sich auf die damalige Situation im Land zurückführen lassen.

Gemeinsame österreichisch-ungarische Vergangenheit

Die gemeinsame Historie der beiden Länder - sprich die gemeinsame Periode der kaiserlich und königlichen Doppelmonarchie - fand in Bezug auf die grundsätzliche kulturelle Nähe, vor allem aber in Bezug auf die freundschaftliche Einstellung der Ungarn Österreichern gegenüber, mehrmals Erwähnung.

„Also die Beziehung zwischen Ungarn und Österreich ist aus historischen Gründen irgendwie besser. Man hat sich gegenseitig gern. Man merkt das insbesondere von den Ungarn. Die sehen einfach gerne „Ja, okay, da kommt jetzt ein Österreicher daher“. (...) Das ist genauso als würden wir hier jetzt herausfinden wir wären irgendwie verwandt, dann würden wir gleich etwas anders miteinander reden.“²⁵²

Eine in Österreich lebende Unternehmerin ungarischer Herkunft beschreibt das Naheverhältnis von Österreichern und Ungarn sehr schwungvoll und bildhaft folgendermaßen:

*„Die Ungarn sagen immer Schwager zu Österreichern. Das sind Schwager. Das war schon immer. Das ist nicht nur im Geschäftsleben, sondern immer. Und ein Schwager würde ich sagen, charakterisiert oder kennzeichnet eine Beziehung genau so, wie du sagst ein Schwager. Was würdest du sagen, was ein Schwager ist? Ein Schwager ist schon eine wichtige Person, weil er in der Familie ist. Er ist aber doch ein Schwager, weil er doch ein angeheirateter ist.
Darüber habe ich noch gar nicht nachgedacht, aber es ist sicher... Wenn die*

²⁵² Text: Interview_A_B1, Position: 72

Deutschen kommen, ist es sicher mit mehr Respekt verbunden. Aber deswegen haben sie [Ungarn] auch mehr Angst. Da haben sie mehr Abstand. Das ist „Aah, man weiß nicht...“ Aber die glauben der Österreicher wird dich verstehen, der weiß es haargenau, der kennt dich, der ist ja schließlich von der Familie. So ungefähr kann man das sicher annähern, gut charakterisieren.“²⁵³

Diese freundschaftliche, ja nahezu verwandtschaftliche Verbundenheit wurde von den Interviewpartnern gewissermaßen als Wirtschaftsbeziehungen förderndes Erbe aus der vereinten Periode der Donaumonarchie angesehen. Es wurde ebenso angemerkt, dass zum gesellschaftlichen Gemeinschaftsgefühl hinzu, auch die damaligen wirtschaftlichen Beziehungen, die es in der Zeit der k. u. k. Monarchie gab, nach wie vor eine Nachwirkung zu zeigen scheinen. Das heißt, es kann angenommen werden, dass der Umstand, dass es auch früher zwischen Österreich und Ungarn schon starke wirtschaftliche Verflechtungen gegeben habe, auch heutzutage das Zustandekommen solcher Beziehungen begünstigt und diesbezüglich einen förderlichen Effekt habe.

„B: Es ist auch weil die Wirtschaftsbeziehungen da waren. Im K. u. K. waren einfach Wirtschaftsbeziehungen da und das wirkt einfach noch nach. (...) Weil einfach, wenn eine mal da war, dann kommt man vielleicht wieder zusammen und dadurch entstehen schneller Geschäftsbeziehungen als zum Beispiel – auch wenn’s relativ nahe ist – von Kroatien nach Ungarn. Weil es einfach historisch da war. Und es ist auch wichtig. (...) Wenn das gleiche Angebot da ist – „Ja, den hab ich lieber. Da mache ich das Geschäft doch lieber mit dem Österreicher als mit dem Deutschen.“

I: Das heißt, man hat als Österreicher schon einen Vertrauensvorsprung?

B: Ja. Ich finde schon“²⁵⁴

²⁵³ Text: Interview_F_B7, Position: 101

²⁵⁴ Text: Interview_A_B1, Position: 75

Ein weiterer Gesichtspunkt, der in einem Interview angesprochen wurde, ist die mögliche Verbundenheit und Dankbarkeit der Ungarn, die in harten Zeiten auf eine gewisse Hilfestellung und Anteilnahme von österreichischer Seite her zurückblicken können.

„Also ich glaube, da sind auch in den Jahren des Eisernen Vorhangs so viele Kontakte gepflegt worden. Wo es viele Freunde oder Verwandte gab, zumindest im Grenzraum. Wie es wirklich im Osten Ungarns ist, kann ich überhaupt nicht sagen. Aber es gibt einfach viele, zum Beispiel aus dem Burgenland, die viele Freunde und Familie in Ungarn haben. Die immer Geld rübergeschickt haben oder wie es früher war Kaffee oder halt geholfen haben. Ich glaube, dass einfach aus der Zeit sehr viele Ungarn auch noch sehr viel Dankbarkeit kennen.“²⁵⁵

Insgesamt lässt sich sagen, dass zwischen Österreichern und Ungarn eine spezielle Verbindung besteht, die sich auf frühere freundschaftliche, verwandtschaftliche und auch wirtschaftliche Beziehungen zurückführen lässt, und die einen förderlichen Einfluss auf das Zustandekommen und den weiteren Verlauf von österreichisch-ungarischen Wirtschaftsbeziehungen hat.

Kommunismus, Wende und Nachwirkungen

Die Auswirkungen der kommunistischen Ära Ungarns lassen sich noch in vielen Punkten erkennen. In den Strukturen und Rahmenbedingungen im Land sind die Spuren, die diese Zeit hinterlassen haben, noch ersichtlich. Auch die in der Zeit dieses Systems eingewöhnten Denk- und Verhaltensweisen spiegeln sich offenbar noch in verschiedenen Eigenarten der ungarischen Bevölkerung wieder. Scheinbar alle der in den Interviews genannten und nachfolgend dargelegten ungarischen Eigenheiten sind in Verbindung mit der kommunistischen Vergangenheit bzw. der nachfolgenden Dynamik

²⁵⁵ Text: Interview_G_B8_B9, Position: 99

der Öffnung zu sehen, sind gewissermaßen die unmittelbaren und mittelbaren Folgen dieser Zeit.

In einem Gespräch mit zwei ungarnstämmigen Interviewpartnern wurde sehr ausführlich und eingängig über diese Zeit des kommunistischen Regimes berichtet und es wurde vieles angesprochen, wodurch ein Nachvollziehen der jetzigen Denk- und Verhaltensweisen ungarischer Bürger ermöglicht bzw. erleichtert wurde und verständlich wurde, worauf diese, sich von österreichischen unterscheidenden Gepflogenheiten gründen mögen. Aus diesem Grunde möchte ich auch einige Auszüge aus diesem sehr aufschlussreichen Interview aufgreifen und einige Punkte wiedergeben, die einen tieferen persönlichen Blick in, und eine Vorstellung über die Lebensumstände in dieser Zeit zu gewähren vermögen.

Die ungarische Bevölkerung erfuhr in dieser Periode eine sehr starke Prägung, die sich nur langsam lösen bzw. transformieren lässt. Vieles war reglementiert, überwacht und kontrolliert. So wird in diesem Interview zum Beispiel nicht „vom Recht auf Arbeit“, sondern von der Pflicht, eine Arbeitsstelle zu haben, gesprochen.

„Es war so – Vorher war in Ungarn in der Verfassung drinnen, das war das kommunistische System, jeder hat ein Recht auf Arbeit. Es muss sogar jeder arbeiten. Das heißt, wenn eine Polizeikontrolle kommt, musste man sich ausweisen. Da stand drauf wo unsere Arbeitsplätze sind und wenn man das dort nicht erkennen konnte, wurde man sofort in das Gefängnis mitgenommen. Also ein Arbeitsloser wurde sofort.... Es gab keine Arbeitslosigkeit in dem Sinn. Wenn jemand keinen Arbeitsplatz gehabt hat, wurde er verhaftet. Und das hat gebracht, dass die Arbeitsmoral komplett Null war. Denn für eine Arbeitsstelle, für die man einen braucht, hat man künstlich 10 Leute deponiert. Der Eine und der Andere haben getrunken, der Dritte war den ganzen Tag im Büro, der Vierte war spazieren.“²⁵⁶

²⁵⁶ Text: Interview_H_B10_B11, Position: 305

Man hatte offiziell beispielsweise auch nur Zugang zu „erlaubten“ Büchern und es wurde in den Schulen unterrichtet, was man die Menschen glauben machen wollte. So erzählte einer der Interviewpartner, dass das ungarische Volk damals guten Zugang zu Büchern, Bildung und Kultur hatte, jedoch mit dem Zusatz: *„Natürlich nur zu dieser Art von Kultur und Bildung, die durch das damalige Regime auch geduldet wurde, sagen wir mal so.“*²⁵⁷

Und der zweite Gesprächspartner schilderte:

*Ich habe „(...) damals als ich raus gekommen bin von einem Fahrer, das war auch ein geflüchteter Ungar, Bücher bekommen (...), weil die Bücher waren verboten. Was wir in der Schule studiert haben, das war alles falsch. Und ich habe das durchgelesen und durchgelesen und ich musste das ganze Gehirn umprogrammieren, weil wir etwas gelernt haben, was überhaupt nicht stimmt.“*²⁵⁸

In den Schulen wurde als Fremdsprache Russisch gelehrt, war man jedoch auch einer anderen Sprache wie Englisch oder Deutsch mächtig, lief man Gefahr als Verräter oder Spion angesehen zu werden. So äußerte man sich in diesem Interview über die Fremdsprachenkenntnisse der Personen, die im kommunistischen System ausgebildet wurden, wie folgt:

*„Ich glaube, die Sprache ist ein Problem. Weil die Ungarn können wenige ausländische Sprachen. Naja, damals hat jeder Angst gehabt, dass man abgestempelt wird als westlicher Spion oder was weiß ich, ein westlicher Verräter. Und in der Schule haben wir zum Beispiel Russisch gelernt. Ich hatte zum Beispiel Englisch nur in privatem Unterricht. Viele sprechen keine ausländische Sprache, außer Russisch, weil das war Pflicht.“*²⁵⁹

²⁵⁷ Text: Interview_H_B10_B11, Position: 25

²⁵⁸ Text: Interview_H_B10_B11, Position: 275

²⁵⁹ Text: Interview_H_B10_B11, Position: 310

Auch berichtete einer der beiden Interviewpartner, dass er damals keinen Reisepass hatte. Er musste ihn sich auf der Polizei holen und hoffen ihn ausgehändigt zu bekommen. Da man ihn und seine Familie jedoch als „politisch nicht korrekt“ angesehen hatte, wurde ihm sein Pass verweigert und er hatte keine Chance legal eine Grenze zu passieren.

Bekam man die Möglichkeit das Land zu verlassen, so wurde dies nur unter genauester Kontrolle gestattet und es wurde in sowohl tragischer als auch humoristischer Weise geschildert:

„Wenn man über die Grenze musste hat man, glaube ich, 3 Fotos abgeben müssen mit sämtlichen Daten, wann man geboren ist, wieso man geboren ist und wann man das Land wieder verlassen will. Man hat alles was überhaupt erfragbar war angeben müssen.“²⁶⁰

Im Kommunismus war der Arbeiter der „Gute“. Dem ist ja grundsätzlich noch nichts entgegenzusprechen, doch galt er in diesem System als der einzig Gute. Den Aussagen dieser beiden Interviewpartnern zufolge, wurden dementsprechend die „Höher“-Gebildeten verachtet, als „kapitalistische Schweine“ abgestempelt und als verhasste Außenseiter der Gesellschaft angesehen. Auch waren weitergebildete Berufsgruppen wie zum Beispiel Lehrer und Ärzte äußerst schlecht bezahlt. Die schlechte Stellung der Ärzte und die sich daraus ergebende Situation im Land wird im Laufe dieser Arbeit im Bezug auf das Sozial- und Gesundheitswesen in Ungarn noch einmal Erwähnung finden, da die sich daraus ableitbare gegenwärtige Situation für den ungarischen Ärztestand ansonsten für Österreicher wahrscheinlich nur schwer nachzuvollziehen sein dürfte.

„Zum Beispiel damals – ich bin beruflich Diplomingenieur – nicht einen Tag habe ich in meinem Beruf gearbeitet. Damals hieß es im System, die Intellektuellen, das sind unsere Feinde. Und Anfangslohn war bei mir cirka

²⁶⁰ Text: Interview_H_B10_B11, Position: 229

300,- Schillinge als Ingenieur, da habe ich nie eine Arbeit aufgenommen. Und irgendein Arbeiter hat 10-mal so viel verdient, wie ein Lehrer oder ein Ingenieur.“²⁶¹

„Arzt ist komplett unterbezahlt. Ist aber eh logisch. Der Kommunismus ist die Diktatur des Proletariats, es ist eine Arbeiterdiktatur. Und wenn man nicht Arbeiter ist, also eine der Personen die man hassen muss, dann ist man nicht erwünscht. Und deswegen sind die nur irgendwo am Rande der Gesellschaft.“²⁶²

Das ungarische Volk wurde dahingehend erzogen, den Kapitalismus als Feindbild anzusehen. Dementsprechend hatten sich jene, die mehr besaßen als vom System und der Gesellschaft erwünscht, bedeckt zu halten, um nicht negativ aufzufallen. Das bedeutete, auch wenn man Geld hatte, konnte man damit nicht allzu viel anfangen, denn man durfte offiziell nicht im Besitz von viel Geld sein.

„Und ich habe natürlich Leute gekannt die sicher damals schon 10.000,- Euro verdient haben in der Woche. Die hatten Geld, aber die sind mit dem alten Auto gefahren, im Jogging-Anzug, mit eine ausgerissenen alte Hose und so weiter... Man durfte es nicht herzeigen, sonst wäre man verhaftet worden.

Was bringt mir das Geld, wenn ich es überhaupt nicht nützen kann. Wenn ich Geld habe, aber ich kann mir das schöne Haus oder das schönen Auto nicht kaufen, oder keine Reisen.... Und jetzt ist die Möglichkeit nach der Wende, jetzt wollen sie etwas für ihr Geld haben, sie wollen etwas kaufen.“²⁶³

²⁶¹ Text: Interview_H_B10_B11, Position: 312

²⁶² Text: Interview_H_B10_B11, Position: 319

²⁶³ Text: Interview_H_B10_B11, Position: 150

Das System war mehreren Aussagen zufolge, so aufgebaut, dass die Menschen Angst vor dem Staat hatten, Angst vor den Folgen hatten öffentlich negativ aufzufallen oder gar sich zu widersetzen. Es entwickelte sich eine spezielle Art von Obrigkeits-Denken, das bei der älteren Generation nach wie vor stark vorhanden sein dürfte.

Gleichzeitig – neben dem Bemühen nach Außen bzw. nach „Oben“ hin den erwünschten Schein zu wahren – waren die Menschen allerdings auch dazu gezwungen, das System auf gewisse Arten und Weisen zu umgehen bzw. durch gewisse Handlungsweisen sich ergebende Missstände auszugleichen. Die speziell in einem Interview oftmals als unsinnig bezeichneten, gesetzlichen Vorgaben und die sich daraus für die Menschen ergebenden Umstände, forderten andere Wege, die Dinge zu lösen.

Aus all dem heraus ergaben sich letztendlich spezielle Denk- und Verhaltensweisen der Ungarn, die bis in die heutige Zeit noch nachwirken und vorwiegend in der älteren Generation oft noch tief verankert sein können. Das Wissen eines österreichischen Geschäftstätigen, der mit ungarischen Partner/inne/n, Mitarbeiter/inne/n oder Kund/inn/en in Wirtschaftskontakt treten möchte, um die kommunistisch-diktatorische Geschichte Ungarns, ist allen Interviews zufolge gewissermaßen unerlässlich, um gewisse ungarische Gepflogenheiten nachvollziehen und urteilsfrei betrachten zu können.

„Das spüre ich auch an meinen Gedanken. Weil hier waren früher alle Gesetze idiotisch. Von idiotischen Leuten gemachte idiotische Gesetze. Also diese Gesetze waren einfach nicht haltbar. Und wenn alle Zugänge gesperrt sind, dann muss ich irgendeinen Ausweg finden. Ob das jetzt gesetzlich ist oder ungesetzlich, man hat überhaupt keine Wahl. Wenn man überleben will, dann muss man irgendwie einen Weg finden um da herauszukommen. Und wir sind es schon gewöhnt, zumindest meine Generation, irgendwie anders zu können.“²⁶⁴

„Unsere Gänge gehen ein bisschen anders. Weil wir haben gewusst, so [wie

²⁶⁴ Text: Interview_H_B10_B11, Position: 221

vom Staat vorgegeben] wird es nicht funktionieren.“²⁶⁵

Obwohl man den Interviewaussagen zufolge grundsätzlich froh ist, dass das kommunistische, diktatorische Regime der Vergangenheit angehört, gibt es unter der älteren Bevölkerungsschicht Ungarns auch Menschen, die dieses alte System zurücksehnen.

Es gab Aussagen darüber, dass manche ältere Ungarn das frühere Regime zurücksehnen, weil sie der Ansicht sind, dass es ihnen darin besser ergangen ist.

„Ja, also es gibt wirklich ältere Leute, die sehnen dieses zurück. Man war gefangen in diesem Regime, aber es gab auch Sicherheit. Man hatte Arbeit, es gab keine Armut - in diesem Sinne Armut, dass man wirklich durchs Netz fallen konnte, gab es nicht. Wenn man Arbeit hatte, gearbeitet hat, hat man auch diesen Level gehabt, was zum Leben gerade ausreichend war und vom soziokulturellen Gemeinschaftsgefüge her ausreichend war. Und heute ist man natürlich der Gefahr ausgesetzt.

Vor allem, den Wandel hat ja vor allem die ältere Generation gezahlt. Sie kriegen jetzt eben doch Pensionen. Es gibt allein stehende Personen mit Witwenpensionen von 16.000,- Forint – nicht einmal 300,- Euro und die Preise sind ja fast gleich wie hier in Österreich. Die Preise für Brot, für Fleisch, für Käse – ist ja alles gleich. Ja, und diese Generation hat das bezahlt und es ist auch schon verständlich, dass sie das Alte zurücksehnen.“²⁶⁶

Welche Eigenheiten sich nun im Speziellen aus der kommunistischen Zeit heraus entwickelt haben, wird in den nachfolgend erläuterten Punkten detaillierter ersichtlich. Entscheidend ist jedoch, dass in ausnahmslos allen Interviewgesprächen betont wurde,

²⁶⁵ Text: Interview_H_B10_B11, Position: 223

²⁶⁶ Text: Interview_H_B10_B11, Position: 74

dass sich sehr wohl ein Ablegen dieser alten Denk- und Verhaltensweisen in der ungarischen Bevölkerung erkennen lässt, auch wenn ein gänzlicher Wandel noch eine Zeit dauern wird.

Die Ansichten der Interviewten darüber, wie weit dieser Wandel bis heute schon vorangeschritten sei, weichen jedoch etwas voneinander ab. Die diesbezüglichen Aussagen reichten von ‚Veränderungen im Denken und Verhalten sind zwar erkennbar, aber noch nicht so weit fortgeschritten‘ bis zu ‚Es hat sich bereits ein starker Wandel vollzogen‘.

Auf seine Äußerung, dass die jetzige Generation in Ungarn manches doch schon sehr anders sieht als die ältere Generation, merkte ein Gesprächspartner weiters an:

„Obwohl natürlich das nicht so schnell gehen kann. Ja, die Familien... ja, das zieht sich noch hin. Und es gibt ja diesen Strukturwandel, also diese Dreier-Aufteilung des Wandels - Politisch, das dauert drei Jahre. Dann das Wirtschaftliche, das dauert länger. Und dann die mentale Strukturänderung, das dauert noch länger. Da müsste wahrscheinlich sogar eine Generation dazwischen vergehen, dass sich das ganz ändert.“²⁶⁷

Auch wenn solch ein Wandel der Mentalität verständlicherweise eine gewisse Zeit benötigt und sich nicht von heute auf morgen vollzieht, haben alle Interviewpartner angegeben, dass sich bei vielen – vor allem bei der jungen, aber auch zum Teil bei der älteren Generation – diese alt-eingeprägten Denk- und Verhaltensweisen im Geschäftlichen heute nicht mehr so stark offenbaren, wie es noch vor einigen Jahren der Fall war.

²⁶⁷ Text: Interview_H_B10_B11, Position: 37

Generationsunterschied

Obgleich sich ein gänzlicher Mentalitätswandel, wie zuvor dargestellt, nur über längere Zeit hin ergeben kann, wurde in den Interviews immer wieder auf einen erkennbaren, bis hin zu starken Unterschied zwischen den Generationen im Denken und Streben hingewiesen.

Wobei hierbei einerseits die Rede war von den eher unselbständigen, verantwortungsscheuen und weniger motivierten Arbeitskräften, die im kommunistischen System ausgebildet wurden und gearbeitet haben, und die nach der Öffnung nicht in der Lage bzw. nicht dazu bereit waren sich umzustellen.

Denen man andererseits die jüngere Generation bzw. jene vergleichsweise Wenigen der älteren Generation, die eine Anpassung an die neuen Gegebenheiten mitgemacht haben, gegenüberstellte.

Es wurden in den Interviews verschiedene Gesichtspunkte aufgezeigt, in denen sich unterschiedliche Ausprägungen bei der älteren bzw. bei der jüngeren Generation beobachten lassen.

In den Interviews wurden hierzu vor allem gewisse Eigenheiten in Bezug auf die **Einstellung zur Arbeit** bzw. das Verhalten in der Arbeits- und Geschäftswelt angesprochen. Die ältere Generation wurde hierbei vorwiegend als in den alten Gewohnheiten verhaftet beschrieben - bis auf Wenige, die eine Umstellung auf die neuen Rahmenbedingungen angestrebt und bewerkstelligt haben. Man schrieb ihnen eine eher unmotivierte Einstellung zur Arbeit zu, sie seine – im Vergleich zu aus österreichischer Sicht gewohnten Verhältnissen - gewissermaßen unselbständig und wenig verantwortungsbewusst, bis hin zu unzuverlässig.

Der dieser älteren Generation zugeschriebene Mangel an **Selbständigkeit, Verantwortungsbewusstsein und Verlässlichkeit** wurde von den Interviewpartnern einstimmig auf die Prägungen aus dem Kommunismus zurückgeführt.

Mehrmals wurde angegeben, dass man bei Personen, die noch in den Gewohnheiten aus dem früheren Regime verhaftet sind, immer genaueste Arbeitsanweisungen geben und alles bis ins Detail erklären muss, sowie immer wieder nachfragen und überprüfen sollte, ob auch alles wirklich verstanden und erledigt wurde. Und man sollte sich nicht unbedingt darauf verlassen, dass selbständig Überlegungen angestellt und Handlungen gesetzt werden.

So berichtete beispielsweise ein Interviewpartner, der gelegentlich in Kontakt mit Mitgliedern des österreichisch-ungarischen Wirtschaftsforums steht:

„(...) die sagen mir immer, wenn man dort den Leuten nicht sagt, was sie zu tun haben, ihnen ganz genau das vormacht sogar, dann wissen die nicht was zu tun ist. Das ist halt diese Selbständigkeit die wir von Österreichern gewohnt sind, die finden sie dort vor allem in mittlerer Generation. Bei älterer Generation nicht.

Das ist natürlich auch erklärbar. Man hört es oft, dass das frühere Regime in Ungarn die Leute eben nicht zur Selbständigkeit erzogen hat und es manchmal auch die Aufgabe war einen Sack Zement an einem Tag von einem Raum in den anderen zu tragen und am nächsten Tag dann wieder zurück. Und dass das so gesehen in den Leuten natürlich immer noch drinnen ist, das sagen sie heute auch noch, interessanterweise.“²⁶⁸

In einem anderen Interview wird diesbezüglich auch angeführt:

„Weil früher sind die Leute einfach auch nicht gefordert worden. Es ist auch nicht erwünscht worden, dass man proaktiv ist. Also wenn man sich so in der Masse bewegt hat war das ja in Ordnung. Und jetzt gibt es sicherlich auch Defizite die aufgearbeitet werden müssen.“²⁶⁹

²⁶⁸ Text: Interview_H_B10_B11, Position: 33

²⁶⁹ Text: Interview_E_B6, Position: 28

Die Leute wurden in der Periode des Kommunismus nicht gefordert, es war im beruflichen Alltag nicht nötig von sich heraus aktiv zu werden und Verantwortung zu tragen. Wir haben auch an früherer Stelle bereits erfahren, dass es zum Beispiel nicht unüblich war, dass für eine Arbeitsstelle, die eigentlich von einem ausgefüllt hätte werden können, mehrere Personen angestellt wurden, um vor dem Gesetz eine Arbeitsstelle nachweisen zu können. Daraus hatte sich nach Aussagen einer Interviewpartnerin wohl auch ergeben, dass man halt vorwiegend nur Arbeiten verrichtete, in denen man einen persönlichen Nutzen sah.

Und eine andere Interviewpartnerin spricht über die Auswirkungen dieser damaligen Arbeitsmoral bis in die heutige Zeit herein, wie folgt:

„Die Ungarn sind schon nach wie vor so ein bisschen „Schlitzohr“, die halt einfach auch schauen zu maximieren und vielleicht auch den Input, den sie geben müssen, auch so gering wie möglich zu halten. (...) Auch einfach einmal Dinge einzufordern bevor man erst einmal die Leistung bringt. Bei uns hat sich doch der Konsens auch bei den meisten Leuten durchgesetzt „Ich zeige einmal was ich kann“ und das ist ein „Geben und Nehmen“. Also dieses Fordern was ich habe in Ungarn (...), dass die Mitarbeiter einfach ständig Forderungen stellen und eigentlich überhaupt nicht kritisch reflektieren was sie dann auch an Leistungen bringen.“²⁷⁰

„ „Na ja, ich erwarte mir mal was und das Unternehmen soll mal leisten und dann schau ich mir mal an.... Je nach Komposition richte ich auch meine Leistung aus.“ Das klingt so negativ, es ist in Wahrheit nicht so negativ zu bewerten. Aber es sind schon noch Unterschiede in der Einstellung.“²⁷¹

²⁷⁰ Text: Interview_E_B6, Position: 70

²⁷¹ Text: Interview_E_B6, Position: 75

Eine andere Besonderheit, die in wirtschaftlichen Beziehungen im Zusammenhang mit Selbständigkeit, Verantwortungsbewusstsein und Zuverlässigkeit zu sehen ist und hier angemerkt werden sollte, ist, dass in der ungarischen Bevölkerung – mehreren Interviews zufolge – auch ein gewisses Minderwertigkeitsgefühl vorherrscht – sozusagen ein Mangel an **Selbstbewusstsein**, der in geschäftlichen Aktivitäten mitunter zu unzufriedenstellenden Ergebnissen führen kann.

„Sagen wir es jetzt mal ganz generell: Dass das Selbstbewusstsein der Mitarbeiter einfach auch noch nicht so stark ausgeprägt ist, um einfach auch Informationen einzufordern. Es wird sehr oft und sehr lange manchmal einfach so dahingearbeitet und nicht nachgefragt wenn man sich nicht sicher ist. Es ist für mich auch in der Zusammenarbeit wesentlich wichtiger zu schauen, auch in einem Projekt, in einem Prozess ‚Ist alles klar? Haben die Leute das auch verstanden?‘ Weil die Leute sich auch in einem vertrauensvollen Klima nicht so einfach artikulieren und sagen ‚Ich hab’s nicht verstanden. Kannst mir das noch mal sagen.‘ Sondern es wird halt einfach gearbeitet bis 5 vor 12 und wenn man dann bemerken würde, dass das nicht richtig ist, dann wäre es natürlich zu spät.“²⁷²

Wenngleich sich ein gänzlicher Mentalitätswandel in einer Bevölkerung, als sich über einen längeren Zeitraum hinweg vollziehend anzusehen ist, wurden doch all diese hier zum Thema Arbeitsmoral angesprochenen Punkte, in den Interviews vermehrt im Bezug auf die „ältere“ Generation hin geäußert, die noch in der kommunistischen Zeit ausgebildet wurde bzw. in dieser Zeit gearbeitet hat. In Bezug auf die jüngere Generation, die von der kommunistischen Periode in ihrem Arbeitsverhalten nicht mehr unmittelbar beeinflusst wurde, fielen die Äußerungen indes sehr divergent dazu aus. Die junge Generation wurde vielmehr als eher dynamisch, motiviert und aufwärts strebend beschrieben, die angespornt von den Möglichkeiten, die sich nach der Öffnung

²⁷² Text: Interview_E_B6, Position: 23

boten, sehr selbstbewusst und ehrgeizig am Arbeitsmarkt vertreten ist. So wurde in einem Interview beispielsweise verkündet:

Es gibt „(...) eine Elite von jungen Managern, die sich herausgebildet hat und Selbstbewusstsein hat, ein Charisma, ein Auftreten hat und eine ‚Ich will jetzt alles niederreißen‘ - Einstellung. Das ist auch ein Extrem das wir in Österreich nicht haben. Also welche die 30 sind und Forderungen haben die sie auch erfüllt bekommen. Sehr, sehr, sehr selbstbewusst und sehr wissend einfach was sie können - und selbst wenn sie nicht so viel können - dann ist einfach der Markt dankbar weil es doch noch nicht so viele Leute gibt.“²⁷³

Sie streben danach die Chancen zu nutzen, die sich ihnen bieten. Der Markt ist offen und sie können mit motivierter und ehrgeiziger Herangehensweise quasi Berge versetzen.

Mitunter bieten sich ihnen auch durch die internationalen Unternehmen die ins Land kommen und die für die Besetzung höhere Positionen bevorzugt auf der Suche nach Arbeitskräften aus dieser dynamischen jüngeren Generation sind, neue Möglichkeiten.

Die Zusammenarbeit *mit* westlichen Unternehmen wird von dieser jüngeren Generation sehr wohl als Chance auf Erfolge und Ansehen gesehen, und auch die Möglichkeit zu Reisen wurde als Motivationsgrund für eine Zusammenarbeit mit westlichen Unternehmen angegeben. Auch für die Arbeit *in* einem westlichen Unternehmen, gibt es für die junge Generation verschiedene Motivationsgründe. Wie wir an späterer Stelle noch erfahren werden, sind diese jedoch nicht unbedingt mit der Chance auf finanzielle Besserstellung in Verbindung zu setzen, da – wie wir noch erfahren werden – das tatsächliche Einkommen bei gänzlich legaler Anstellung, wie es bei den vom Westen kommenden Unternehmen üblich ist, mitunter auch geringer ausfallen kann, als bei einer halblegalen, wie es oftmals in ungarischen Unternehmen gehandhabt wird. Doch dazu später mehr.

²⁷³ Text: Interview_E_B6, Position: 25

Ein interessanter Punkt ist auch, dass in allen Interviews hervorgehoben wurde, dass in Beziehungen zu ungarischen Geschäftstätigen der **persönliche Kontakt** äußerst wichtig ist, und dass dieser persönliche Kontakt sehr geschätzt und mitunter auch gefordert wird. So wurde zum Beispiel angegeben, dass der direkte Kontakt durch Treffen oder Telefonieren, im Vergleich zum schriftlichen Kontakt per Post oder beispielsweise E-Mail, bevorzugt wird. Auch das wird – nebst der grundsätzlichen Geselligkeit der Ungarn – auf die Vergangenheit zurückgeführt und als ein Erbe aus der kommunistisch-diktatorischen Zeit angesehen, in der es aus Gründen der Überwachung und Verfolgung nicht ungefährlich war, schriftlich zu kommunizieren und man daher lieber mit den Leuten im direkten Kontakt kommuniziert hat.

Zusammenfassend lässt sich also im Hinblick auf den Generationsunterschied sagen, dass die ältere Generation Ungarns im Bezug auf ihre Denk- und Verhaltensweisen, als oftmals in den alten Mustern aus der kommunistischen Zeit verhaftet, beschrieben wurde.

Die jüngere Generation Ungarns wurde hingegen in den Interviews als mitunter äußerst motiviert und aufwärts strebend dargestellt.

Man sollte jedoch nicht denken, dass es sich auf Grund der zuvor angesprochenen Punkte, was das angewöhnte Denken und Verhalten anbelangt, mit Ungarn älterer Generation nicht auch gut Geschäfte machen lässt. Die Interviewpartner, die alle in gut funktionierenden Wirtschaftsbeziehungen zu Ungarn stehen – die sowohl mit Personen aus der älteren Generation, als auch mit jenen aus der jüngeren zusammenarbeiten und in geschäftlicher Beziehung stehen - haben all diese Punkte einfach als zu beachtend angeführt und waren sich darin einig, dass es von Bedeutung ist, über diese oftmals von österreichischen Gewohnheiten abweichenden Gepflogenheiten informiert zu sein und deren Hintergründe verstehen zu können.

Generell lässt sich auf Grund der Interviews sagen: Je jünger die Leute, umso weniger sind Gepflogenheiten, die noch aus dem kommunistischen Regime herrühren, zu beobachten und umso geringer fallen die Mentalitätsunterschiede zu Österreichern aus. Auf die Frage, ob es Unterschiede in den Geschäftsgepflogenheiten zwischen österreichischen Angestellten und Angestellten des ungarischen Tochterunternehmens gäbe, antwortete eine Interviewpartnerin beispielsweise:

„Also, es würde mir jetzt nichts einfallen, was jetzt wesentlich anders ist von uns. Wobei man auch sagen muss, dass die alle sehr jung sind, ja. Also von daher ist es eigentlich auch sehr ähnlich zur österreichischen Mentalität.“²⁷⁴

Politik

Wie die jetzige politische Situation in Ungarn ist, wurde von den österreichischstämmigen Gesprächspartnern kaum kommentiert und die ungarnstämmigen äußerten sich zum Teil eher zögernd und mit anfänglicher Zurückhaltung, im Endeffekt jedoch sehr impulsiv und eingehend dazu.

In einem Interview wurde beispielsweise angegeben, dass es – betrachtet man die Besetzung der politischen Ämter – eigentlich noch keine Wandel gegeben habe.

„Ähm... ja... Ich wäre jetzt froh wenn das ausgeschaltet wäre (zeigt auf Aufnahmegerät) Da könnte ich noch einiges sagen. (lacht) ...dass es in Ungarn noch keinen Wandel gegeben hat, nur einen Wandel der Mittel mit denen die Politik agiert. Wenn sie sich das ansehen, die jetzige Regierung war schon früher in der Partei, der damaligen kommunistischen Partei. Also die Regierungsmitglieder sind entweder Söhne oder waren damals schon in der damaligen kommunistischen Partei. Also es hat keinen Wandel gegeben,

²⁷⁴ Text: Interview_D_B5, Position: 59

sagen einige.“²⁷⁵

Ansonsten wurde noch mehrfach erwähnt, dass die politische Situation in Ungarn eine eher prekäre sei. Die beiden politischen Lager seien gewissermaßen „zerstritten“ und auch in der Bevölkerung zeigt sich auf Grund der verschiedenen politischen Neigungen eine starke Spaltung. So berichteten zwei ungarnstämmige Interviewpartnerinnen beispielsweise:

*„Die politischen Parteien sind so zerstritten, die können nicht miteinander reden.“*²⁷⁶

*„Also die ungarische Innenpolitik hat in den letzten 10 Jahren die ungarische Gesellschaft gespalten – entweder bist du ein Sozi oder du bist ein Demokrat. Und da gibt es Familientragödien.“*²⁷⁷

Was diese beiden unterschiedlichen politischen Einstellungen der Menschen, die das ungarische Volk in zwei Lager aufspalten, betrifft, lässt sich offenbar ein relativ klare Trennung der städtischen, eher demokratisch eingestellten Bevölkerung zu der ländlichen, eher sozialistisch eingestellten, feststellen.

*„Ja, was (...) interessant ist, ist der Unterschied zwischen Stadt und Land. Ungarn ist gespalten. Politisch gesehen. Fast 50 zu 50 kann man sagen. Und es ist interessant, falls sie die Wahlen verfolgt haben in Ungarn. Es waren die Zentren, die Städte, die die jetzige Regierung gewählt haben. Das Land ist so gespalten, kann man sagen..... ja, zurzeit.“*²⁷⁸

²⁷⁵ Text: Interview_H_B10_B11, Position: 73

²⁷⁶ Text: Interview_I_B12, Position: 138

²⁷⁷ Text: Interview_F_B7, Position: 138

²⁷⁸ Text: Interview_H_B10_B11, Position: 40

Im Allgemeinen wird von den meisten Interviewpartnern angegeben, dass die Landespolitik Ungarns ein Thema sei, dass sie im Kontakt zu ungarischen Geschäftspartnern, von selber lieber gar nicht ansprechen und eher vermeiden bzw. sich, auch wenn es zur Sprache kommt, lieber nicht persönlich dazu äußern, da es ein heikles Thema sei, auf das von ungarischer Seite her mitunter sehr emotional reagiert werden kann.

Auf die Frage, ob es gewisse Thematiken gibt, die man im geschäftlichen Kontakt mit Ungarn eher nicht ansprechen sollte, führten viele der Interviewpartner die ungarische Innenpolitik an.

„I: Gibt es irgendwelche Themen die man aus ihrer Sicht als Österreicher in Ungarn nicht ansprechen sollte?“

B: Politik. Ja, Politik. Sonst bist du rausgeschmissen. Ungarische Politik, meine ich, ungarische Politik. Das können wir gar nicht verstehen. (...)

Also es ist besser du lässt das aus. Also das muss man wissen.

Es ist sehr hart und das sieht man, dass es den Leuten sehr nahe geht und deswegen ist es sozusagen heilig. Das heißt aber auch, du kannst ja nur mit Gleichgesinnten ein Geschäft machen. (...)

Und deswegen sprechen wir auch gar nicht darüber. Wenn die anfangen und schimpfen über dies und jenes... Dann... (lehnen sich zurück und deutet an, unbeteiligt Abstand zu halten)²⁷⁹

Um eine gute Atmosphäre zu wahren und niemandem „auf den Schlips zu treten“ wird also von den meisten Interviewpartnern empfohlen, sich zu innenpolitischen Angelegenheiten besser nicht zu äußern.

Wohingegen ein Gesprächspartnern sehr selbstsicher dazu anmerkt:

„Das kommt darauf an welche Beziehung sie zu dem haben. (...)

²⁷⁹ Text: Interview_F_B7, Position: 135

Also ich habe kein Problem mit einem über alles zu reden. Weil wenn er nicht will, dann sagt er es mir eh nicht. Und wenn ich nicht will, sag ich es ihm nicht. Aber, wir sind da offen. Es gibt keine Voraus-Tabus, wo wir sagen „Über dieses Thema darfst du nicht reden.“ Vergiss es!“²⁸⁰

Gesetzliche und ökonomische Rahmenbedingungen

Wie bei jedem anderen Land auch, in dem man wirtschaftliche Beziehungen anstrebt, ist es natürlich auch in Ungarn wichtig, sich über die ökonomischen Rahmenbedingungen und die lokalen gesetzlichen Bestimmungen im Vorhinein genauestens zu informieren.

Es wurde angegeben, dass man zum Beispiel über verschiedenste Wirtschaftsvereinigungen und auch über die Botschaftsvertretung im Land gute Tipps und auch durchaus sehr zuverlässige Informationen einholen kann, dass es aber grundsätzlich zu empfehlen sei, lokale Orts-, sowie Rechtskundige zur Seite zu haben, die mit den Details der lokalen Rahmenbedingungen und Gesetzgebung vertraut sind.

Im Hinblick auf die gesetzlichen Rahmenbedingungen in Ungarn, fanden sich in den Interviews relativ knapp und oberflächlich gehaltene Äußerungen zum Steuerrecht, Bürgerrecht und Arbeitsrecht, sowie zur Rechtssicherheit und Urteilsprechung im Allgemeinen. Auch kamen die im Vergleich zu Österreich relativ geringen Umweltauflagen zur Sprache.

Bezüglich der Steuergesetze wurde angesprochen, dass diese Gesetze nicht gerade sehr wirtschaftsfreundlich seien, und dass es vor allem für Klein- und Mittelbetriebe schwierig sei zu überleben.

Ansonsten wurde dahingehend in einem Interview angegeben, dass die steuergesetzliche Lage in Ungarn auch daher noch etwas anders sei als in Österreich, weil – so vermutete der Interviewpartner – im Parlament ein gewisses Zögern im

²⁸⁰ Text: Interview_B_B2, Position: 101

Hinblick auf die Verabschiedung von Gesetze bezüglich Vermögens- und Einkommensbesteuerung gibt, weil die Parlamentarier selber ihr Vermögen auch nicht offenlegen und versteuern möchten.

Zur Handhabung von Bürgerrechten äußerte sich eine Interviewpartnerin, die mehrere Jahre auf der österreichischen Botschaft in Ungarn tätig war, wie folgt:

„Speziell in der öffentlichen Verwaltung – ich habe mich manchmal geärgert – da waren die Bürgerrechte so schwach. Ich habe oft gesagt, ich möchte dort als ungarischer Staatsbürger mit der Verwaltung nichts zu tun haben. (...) Also die haben wirklich agiert wie die Hoheitsverwaltung, also so von oben runter und als Staatsbürger muss man sich beugen, also so auf diese Art. Die Rechtssprechung war so schwach – einmal so, einmal so. Also sie haben Gesetze ausgelegt... phhh...“²⁸¹

Auf die mehr oder weniger willkürliche Rechtssprechung wurde des Öfteren angesprochen. Eine solch einheitliche Rechtssprechung, wie man sie in Österreich gewöhnt ist, hat sich offenbar in Ungarn noch nicht durchgesetzt. Auch wurde angemerkt, dass die Verfahren manchmal sehr lange dauern können, die Anwaltskosten höher seien und dass auch der damit verbundene administrative Aufwand größer sei als in Österreich.

„Also dort vergehen Jahre bis ein Urteil gesprochen ist. Es hängt natürlich auch von der Größe der Sache ab. Aber es kann da schon vorkommen, dass der Rechtsstaat vielleicht nicht so unabhängig agiert, oder agieren kann, wie es normalerweise der Fall sein könnte. Ja, es ist also doch mehr Rechtsunsicherheit gegeben als in Österreich. Ja, ja.“²⁸²

²⁸¹ Text: Interview_I_B12, Position: 131

²⁸² Text: Interview_H_B10_B11, Position: 243

„National ist die Rechtssicherheit, wie ich schon gesagt habe, ist nicht unbedingt..... Also ich würde nicht sagen dass es schlecht ist, aber, ja, ausbaufähig, sagen wir so. Also da müssen sie noch einiges machen. Die Rechtsprechung, also es ist überhaupt nicht einheitlich. Zum Beispiel wenn in Österreich eine Höchstgerichtsentscheidung da ist, das ist sozusagen die Grundlage für die weiteren Entscheidungen. Das ist in Ungarn nicht so. Das eine Gericht entscheidet so, das andere irgendwie anders. Und das ist oft. Ich verstehe das nicht.“²⁸³

Diesen und auch anderen Aussagen zu Folge, erfolgt die Auslegung und Vollstreckung der Gesetze oftmals willkürlich und nicht einem einheitlichen Schema nach. In einem Interview wurde dahingehen auch darauf aufmerksam gemacht, dass im ungarischen Rechtsbestand immer noch Überbleibsel aus der kommunistischen Periode zu finden seien, die eine einheitliche Rechtssprechung zudem erschweren können.

Auf die Frage, ob es zwischen Österreich und Ungarn Unterschiede bezüglich der Rechtssicherheit gäbe, merkte diese Interviewpartnerin zum Beispiel an:

„Naja, im Wesentlichen ist es jetzt harmonisiert und angepasst. Es gibt natürlich schon nach wie vor noch immer einen Rechtsbestand der kommunistischen Zeit der noch nicht eliminiert worden ist und wo immer wieder auch Rechtsfragen auftreten ob das jetzt überhaupt noch Gültigkeit hat oder nicht. Das ungarische Arbeitsgesetz wird nach wie vor noch novelliert und stammt eigentlich noch aus der kommunistischen Zeit. Im wesentliche, also wenn ich es mit den anderen Ländern vergleiche, also Kroatien, Rumänien usw. ist die Gesetzgebung schon natürlich wesentlich fortgeschrittener.“²⁸⁴

Interessant waren hierzu auch einige Aussagen zum ungarischen Arbeitsrecht, im

²⁸³ Text: Interview_I_B12, Position: 161

²⁸⁴ Text: Interview_E_B6, Position: 91

Speziellen was den Kündigungsschutz der Arbeitnehmer betrifft. Während einige zwar bemerkten, dass der Kündigungsschutz strenger sei als in Österreich, es aber – durch verschiedene Anstellungsverhältnisse und finanzielle „Draufgaben“ - immer Mittel und Wege gäbe Arbeitsverhältnisse ohne größere Probleme zu lösen, äußerte sich hingegen eine Interviewpartnerin sehr emotional dazu:

„Oh Gott! (...) In Ungarn ist es (...) eine Katastrophe. Zwei Monate Kündigungsfrist und drei Monate Abfertigung. Also dort nennen sie es Abstandsgeld. Aber für uns ist es halt wie eine Abfertigung, nur mit dem Unterschied, dass es nicht wie hier von den Dienstjahren abhängt. Das muss man einfach zahlen. Aber das eigentliche Problem ist, dass es keine Kündigung ohne triftigen Grund gibt. Das heißt, da muss man schon sechs Monate vorher schriftliche Verwarnungen geben, bevor man jemanden kündigen kann. Es wird einem dort auch von den Gesetzen her richtig vermiest jemanden legal anzustellen. Man hat dort direkt Angst, man bekommt die Leute nicht mehr los. Das ist auch problematisch, was Arbeitsplätze für behinderte Menschen betrifft. Das ist ein Problem. Man möchte Behinderte nicht einstellen, weil man Angst hat, dass man sie nicht mehr kündigen kann, falls es nicht funktioniert.“²⁸⁵

Es ist also zu sagen, dass es natürlich wie bei allen auslandsgeschäftlichen Tätigkeiten von großer Wichtigkeit ist, sich über die im Land vorherrschende Gesetzeslage gut zu informieren und lokale Rechtsexperten zu Rate zu ziehen. In Bezug auf Ungarn wurde in den Interviews speziell darauf aufmerksam gemacht, dass die Rechtssicherheit noch nicht so ausgereift sei, wie wir es von Österreich gewöhnt sind, dass es hier mitunter zu willkürlichen Gesetzesauslegungen und Rechtsprechungen kommen könne, dass Verfahren länger dauern würden, und mit größerem finanziellem und administrativem Aufwand verbunden sein können. Außerdem wurde darauf hingewiesen, dass den Kündigungsschutz betreffend, die Regelungen etwas strenger seien als in Österreich,

²⁸⁵ Text: Interview_C_B3_B4, Position: 78

wohingegen die gesetzlichen Bestimmungen was den Umweltschutz anbelangt, lockerer seien.

Es wurde in Bezug auf die gesetzliche Lage und die Rechtssicherheit bzw. die Einhaltung und die Art und Weise der Handhabung der gesetzlichen Bestimmungen, jedoch auch angemerkt, dass sich auf Grund des **EU-Beitritts** Ungarns bereits manches geändert habe, und dass sich diesbezüglich sicherlich auch noch einiges verbessern wird.

Vor allem in Bezug auf die Einführung strengere Kontrollmechanismen wurde in einem Interview Hoffnung gemacht:

„In Ungarn ist es in dem Bereich... na ja, eher so Graubereich. Jetzt sind sie auch schon natürlich vehementer dahinter - weil das von der EU auch zum Beispiel verlangt wird, dass diese Kontrolleinrichtungen aufgestellt werden und dass die auch wirklich mehr darauf schauen, dass zum Beispiel die öffentliche Verwaltung oder so.. also wirklich gut funktioniert.“²⁸⁶

In einem anderen Interview wurde berichtet, dass in der Zeit nach der Öffnung Ungarns – im Vergleich zur jetzigen Situation – das Chaos herrschte, dass es plötzlich mehr Freiheit gab und es daher auch sehr chaotisch zugeht im Land. Man sprach davon, dass in Ungarn gewissermaßen eine ‚Wild-West-Phase‘ begann, die sich jedoch mittlerweile - auch bedingt durch den EU-Beitritt - schon etwas beruhigt hat.

„Ja, früher das war wirklich Chaos. Da hat man, wenn man zur richtigen Zeit die richtigen Informationen gekriegt hat, schon sehr viel machen können. Heute nicht mehr. Heute nicht mehr.“²⁸⁷

²⁸⁶ Text: Interview_I_B12, Position: 130

²⁸⁷ Text: Interview_H_B10_B11, Position: 271

Auch die **ökonomischen Rahmenbedingungen** betreffend, hat sich, den Aussagen der Interviewpartner zufolge, durch die Mitgliedschaft in der Europäischen Union einiges verändert. *„Wir sind in Europa. Die Rahmenbedingungen gleichen sich an.“*²⁸⁸

In Bezug auf die wirtschaftliche Situation in Ungarn, berichtete eine Interviewpartnerin, dass sie zu Beginn ihrer osteuropäischen Geschäftstätigkeit vom wirtschaftlichen Fortschritt in Ungarn sehr überrascht gewesen wäre, da sie mit der falschen Vorstellung behaftet gewesen sei, dass es dort wahrscheinlich nur irgendwelche kleinen, uralten Geschäfte gäbe und dass dort alles heruntergekommen wäre. Sie meinte, sie wäre auf ihrem ersten Aufenthalt im Land dann gehörig eines Besseren belehrt worden, und sei erstaunt und beeindruckt von der fortgeschrittenen Entwicklung gewesen.

Ein anderer Gesprächspartner bemerkt dazu:

*„Man hat immer gesagt, man fährt in der Zeit zurück. Du fährst da runter von Österreich, fährst nach Ungarn.. dann bist du 40 Jahre hinten. In den Lebensgewohnheiten und in vielen Dingen vielleicht, ja. In geschäftlichen Dingen aber nicht mehr“*²⁸⁹

Es ist anscheinend wichtig, sich von alten Vorstellungen zu lösen, zu erkennen und anzuerkennen, dass sich Ungarn in der Dynamik nach der Öffnung in wirtschaftlicher Hinsicht sehr stark entwickelt hat. Auch der Beitritt Ungarns zur EU wird immer wieder als Einflussfaktor auf die wirtschaftliche Entwicklung des Landes angesprochen.

Die Mitgliedschaft veränderte die ökonomische Situation in Ungarn. Es sollte hier jedoch getrennt betrachtet werden, was diese Veränderungen für mit Ungarn in Wirtschaftsbeziehungen stehende, westliche Unternehmen bedeutete bzw. wie sich diese veränderten Bedingungen im Land auswirkten.

Aus Sicht der westlichen Unternehmen wurde Ungarns Beitritt als vorteilhaft und wirtschaftsförderlich beschrieben. Der Warenfluss wurde erleichtert, umständliche

²⁸⁸ Text: Interview_B_B2, Position: 62

²⁸⁹ Text: Interview_G_B8_B9, Position: 22

Zollformalitäten entfielen, die Rechnungslegung vereinfachte sich, es konnten Verträge nach EU-Recht geschlossen werden... um einige genannte Punkte aufzuzählen.

Auch die ungarische Wirtschaft erfuhr durch die Beitrittsvorbereitungen und den schließlich angetretene Mitgliedschaft zur Europäischen Union einen immensen Aufschwung.

Es muss hierzu allerdings auch beachtet werden, dass viel Maßnahmen gesetzt werden mussten und Ungarn große Anstrengungen abverlangt wurden, um die vorgegebenen Bedingungen für den Beitritt zur EU erfüllen zu können, und dass nach dem Beitritt natürlich auch der wirtschaftliche Konkurrenzdruck gehörig anstieg.

So wurde zum Beispiel in einem Interview angegeben, dass sich für viele im Land die ökonomische Lage verschlechtert habe und es nun viel mehr ‚Verlierer‘ gäbe.

Ein anderer Aspekt, auf den eine Gesprächspartnerin aufmerksam machte, sei, dass auf Grund der angestregten Bemühungen Ungarns, die EU-Beitrittsvorgaben zu erfüllen und marktwirtschaftlich in eine Position zu kommen, in der sie dem Wettbewerbsdruck standhalten können, vieles Andere im Land auf der Strecke geblieben sei.

„Sie haben wirklich sehr, sehr große Schwierigkeiten gehabt und sie mussten da halt eine Priorität aufstellen – also was ist für uns wichtig. Für sie war es eben zum Beispiel wichtig die Wirtschaft zu unterstützen und alles Mögliche halt für die Wirtschaft zu machen. Ja, also diese Prioritätensetzung. Und Anderes war nachrangig. Und das war auch deswegen, wegen diesem ganzen Ökonomisierungsaspekt, bei dem ganzen EU-Beitritt, das war so dominant, das war von der EU auch so gepusht. Budgetdisziplin und Marktfähigkeit und Wettbewerbsfähigkeit. Und der Druck, dem Wettbewerbsdruck dann standzuhalten und diese Fähigkeit zu haben. Also nur Wettbewerbsfähigkeit und das alles war wichtig. Und da mussten sie halt alles in die Richtung machen weil sie natürlich schon den ganzen EU-Beitritt vorbereitet haben.

I: Sind da viele auf der Strecke geblieben?

*B12: Ja, natürlich. Und das ist jetzt auch noch so.*²⁹⁰

Auf die Frage, wie die Ungarn denn der EU gegenüber eingestellt seien, wurde von dieser Interviewpartnerin geantwortet: *„Ja. Sie sind irgendwie schon sehr EU-skeptisch. Ja.“*²⁹¹

Und die Frage, ob sich die Ungarn in allen Bereichen auf Augenhöhe mit den westlichen EU-Ländern sehen, wurde wie folgt beantwortet:

*„Ja, sie möchten schon so behandelt werden. Ja, das schon. Aber sie fühlen das schon, dass es keine Gleichbehandlung ist. Was die Unterstützungen betrifft, sie bekommen nicht so viel. Aber ansonsten, glaube ich, die Ungarn machen das geschickt. Sie erreichen sehr viel, auch so. Sie spüren schon den Unterschied, aber sie machen das, glaube ich, sehr diplomatisch.“*²⁹²

Den Aussagen der Interviews nach, bedeutete die Mitgliedschaft der Ungarn in der Europäischen Union insgesamt betrachtet einen starken wirtschaftlichen Aufschwung, erzeugte jedoch mitunter auch sehr schwierige Bedingungen im Land.

Lebenserhaltungskosten vs. Einkommen

Westliche Unternehmen gingen und gehen nach wie vor oft wegen des niedrigeren Lohnniveaus nach Ungarn, um dort zum Beispiel billiger produzieren zu können. Die ungarische Arbeitskraft war billiger und ist es nach wie vor, vor allem wenn ein Unternehmen im Süden bzw. Osten Ungarns, also abseits der Achse Wien-Budapest,

²⁹⁰ Text: Interview_I_B12, Position: 87

²⁹¹ Text: Interview_I_B12, Position: 122

²⁹² Text: Interview_I_B12, Position: 124

angesiedelt ist. Das Lohnniveau ist im Vergleich zu den westeuropäischen Ländern bedeutend geringer.

Des Öfteren kam in den Interviews zur Sprache, dass die Lebenshaltungskosten in Ungarn nahezu mit denen in Österreich vergleichbar seien, dass das durchschnittliche Einkommen jedoch weit unter dem österreichischen liege. Zu dem komme noch hinzu, dass die Sozialversicherung in Ungarn sehr schlecht sei.

In einem Interview wurde ausgesagt, dass die Grundnahrungsmittel und die Kosten für das Wohnen schon noch etwas geringer seien als in Österreich, dass man für Markenartikel allerdings gleiche Preise zu zahlen hätte. In zwei weiteren Interviews wurde jedoch bemerkt, dass auch die Preise für Lebensmittel den österreichischen schon sehr nahe bzw. fast gleich kommen würden. So sollen zum Beispiel auch die Preise für Brot, Fleisch oder Käse fast gleich hoch sein wie in Österreich.

Gleichzeitig seien jedoch die Löhne äußerst gering, wobei von einem Mindestlohn von ca. 300,- Euro und einem Durchschnittslohn von etwa 600,- Euro brutto gesprochen wurde. Auch soll es nicht Wenige geben, die mit einer Pension von 250,- bis 300,- Euro im Monat auszukommen haben.

Auch die Staffelung der Lohnbesteuerung wurde in einem Interview angesprochen. Da der Mindestlohn in Ungarn bei etwa 300,- Euro liegen soll, sei man mit einem Bruttolohn von zum Beispiel 2.000,- Euro schon fast in der höchsten Steuerstufe und bekäme nur mehr etwa 1.000,- netto davon ausbezahlt.

„Wobei das für uns immer wieder ein Rätsel ist, weil wir halt... Ich meine, das Durchschnittsgehalt in Österreich ist ungefähr 1.600,- Euro brutto und in Ungarn (...) so 500,- bis 700,- Euro. Nur die Markenprodukte kosten gleich viel wie bei uns. Also für uns ist es immer ein Rätsel, wie es sich dort

in den Ländern ausgeht vom Einkommen her.“²⁹³

Die Einkommen seien, den Angaben in den Interviews zufolge, also im Verhältnis zu den anfallenden Lebenserhaltungskosten äußerst gering.

Zu all dem hinzu kommt noch ein weiterer bereits erwähnter Punkt, auf den in mehreren Interviews hingewiesen wurde. Das **Sozialsystem** - die soziale Absicherung - soll in Ungarn sehr schlecht sein. Es wurde angegeben, dass es zwar eine Sozialversicherung gäbe, dass diese den Menschen allerdings nichts nützen würde. Einerseits sei man in Ungarn zwar dazu verpflichtet in die Krankenkasse einzubezahlen – mit ähnlich hohen Beiträgen wie in Österreich. Andererseits nutze einem diese Versicherung nichts, denn man müsse für eine Behandlung bei einem Arzt erst recht selber bezahlen – man müsse gewissermaßen privat bezahlen, um behandelt zu werden und mitunter Schmiergelder und „Geschenke“ überreichen.

Als ich dies das erste Mal in einem Interview zu hören bekam, war ich sehr erstaunt, geradezu irritiert. Ich wusste zunächst nicht, wie diese Aussage zu verstehen sei und in wie weit diese Äußerung nur auf einer einzelnen, schlechten Erfahrung des Interviewpartners beruhe, oder als eine in Ungarn allgemein gebräuchliche Handhabung anzusehen sei. In mehreren weiteren Interviews wurde ich jedoch schließlich ebenfalls auf diesen Umstand aufmerksam gemacht. In einem Interview fand sich letztendlich auch eine nachvollziehbare Erklärung für diesen Sachverhalt. Es wurde angegeben, dass - wie wir an früherer Stelle schon erfahren haben - der Beruf des Arztes in der kommunistischen Zeit ein sehr gering entlohnter gewesen sei und auch heute immer noch wäre. Die Löhne der Ärzte seien sehr gering und so ließen sich die Ärzte quasi ihre Behandlung von den Patienten selbst bezahlen. Offiziell würden die Ärzte also sehr wenig verdienen, müssten jedoch selber natürlich auch von etwas leben. Daher hätte es sich eingebürgert, dass die Menschen für die Inanspruchnahme einer ärztlichen Leistung

²⁹³ Text: Interview_D_B5, Position: 162

schwarz und aus der eigenen Brieftasche zu zahlen haben. So erzählte einer der Interviewten:

„Ich finde dieses Ärztesystem pervers, krank. Weil jetzt funktioniert es so, dass ein Arzt offiziell 200,- Euro Lohn hat. Und sicher, der Arzt muss auch seine Familie ernähren und muss schauen, wie er zusätzlich noch Geld verdienen kann.“²⁹⁴

Ausgehend von der Frage, ob sich denn das Gehalt der Ärzte seit der kommunistischen Zeit nicht schon erhöht habe, ergab sich folgender Dialog:

„B: Nein, die haben das quasi so ausbalanciert – das ist auch tragisch - das ganze ungarische Gesundheitswesen. In den 50er Jahren haben sie gesagt, die Ärzte kriegen kein Gehalt. Also das müssen die Leute selber zahlen. Und das ist das ganze Trinkgeld. In Ungarn gibt es für Operationen fixe Tarife wofür man wie viel „Schmiergeld“ abgeben muss.“

I: Also da gibt es keine Versicherung oder so.?

B: Na ja, jetzt gibt es den Konflikt, denn jetzt zahlen die Leute genau so viel. Krankenkassenbeitrag wie in Österreich, sogar noch mehr. Trotzdem muss man noch im Spital schmieren. (...) Ja, das ist etwas ganz normales auch. Das ist nicht wirklich „Schmiergeld“, das ist ganz normal.“²⁹⁵

Dieses Spiel wird – einer sehr ergreifenden Erzählung zufolge - mitunter so weit getrieben, dass es vorkommen kann, dass Ärzte bewusst eine falsche, beunruhigende Diagnose stellen, die Patienten dann ein wenig warten lassen, und letztendlich erst die eigentlich richtige, abgeschwächte Diagnose verkünden, damit die Patienten auf Grund ihrer Erleichterung bereitwillig mehr „Trinkgeld“ geben.

²⁹⁴ Text: Interview_H_B10_B11, Position: 333

²⁹⁵ Text: Interview_H_B10_B11, Position: 321

Der geringen Entlohnung und des schlechten Zustand des Sozialsystem wegen, sind also viele Ungarn – den Interviews zufolge - gewissermaßen dazu gezwungen nach zusätzlichen Einkunftsquellen Ausschau zu halten, für zusätzliche Einkünfte zu sorgen. Die schlechte finanzielle Situation, in Kombination mit den aus der kommunistischen Zeit erhaltenen Strukturen und Denk- und Verhaltensweisen, bedingen einen gewissen Hang zur **Schattenwirtschaft**.

„Es ist zurzeit einfach noch so, dass die Sozialversicherung in Ungarn schlecht ist und die Löhne sehr gering. Die Lebenshaltungskosten sind aber fast gleich hoch wie in Österreich. Aus diesen drei Gründen müssen sich die Ungarn darum bemühen irgendwie anders mehr zu verdienen. Daher gibt es so viel Schmiergelder und Schwarzarbeit.“²⁹⁶

So wurde in zwei Interviews zum Beispiel berichtet, dass es vor allem in nationalen Unternehmen oft Gang und Gebe sei, dass man die Arbeiter offiziell für wenig Entlohnung anmelden und den Rest schwarz ausbezahlen würde. Hierzu wurde auch angegeben, dass man mitunter auch einen enormen Wettbewerbsnachteil habe, wenn man den legalen Weg gehe und die Arbeiter korrekt anmelde. So äußerte sich ein Interviewpartner diesbezüglich sehr emotional:

„Ungarn ist der helle Wahnsinn! Es ist problematisch wenn man ohne Schmiergelder für das Mittelmanagement arbeitet. Das ist ein enormer Wettbewerbsnachteil, wenn man, so wie wir, den korrekten Weg geht. Schmiergelder sind dort ein ausgeprägtes Übel. Die Korruption ist dort der helle Wahnsinn.“²⁹⁷

Und eine andere Gesprächspartnerin erzählte darüber, dass zwar junge und ehrgeizige Arbeitskräfte gerne wegen der Reputation und der Chance zu reisen in internationalen Unternehmen tätig seien, meinte jedoch diesbezüglich dazu:

²⁹⁶ Text: Interview_C_B3_B4, Position: 18

²⁹⁷ Text: Interview_C_B3_B4, Position: 14

„Die breite Masse überlegt jedoch anders. Die verdienen in örtlichen Unternehmen mehr als in internationalen, wo korrekt angemeldet und abgerechnet wird. In den örtlichen Unternehmen wird oft für wenig angemeldet und der Rest wird schwarz gezahlt. Das heißt, sie verdienen dort mehr. Und die Versicherung nutzt ihnen nichts, da man, wenn man zum Arzt geht, ohne Schmiergeld sowieso nichts bekommt. In Ungarn behandelt einen der Arzt ohne Schmiergeld gar nicht. Die Leute arbeiten also lieber wo, wo sie viel schwarz bezahlt bekommen, also eher in inländischen Unternehmen. Da denkt auch niemand an Pensionsvorsorge oder der gleichen, da geht es ums „Brot verdienen“. Die halten uns eigentlich für blöd, weil wir alles legal machen.“²⁹⁸

Schwarzarbeit, Korruption und Schmiergelder wurden in ausnahmslos allen geführten Interviews angesprochen. Diese „Aktivitäten“ und Herangehensweisen scheinen im Land sehr verbreitet, ja geradezu üblich zu sein, und gewissermaßen im System verwurzelt zu liegen. Es wurde oft angegeben, dass man es als Unternehmer, wenn man alles korrekt und legal handhabt, oft bedeutend schwerer hat, dass es sehr schwierig sei in geradliniger Form vorzugehen und dass einem das vorherrschende System eine korrekte Vorgehensweise geradezu erschwert.

So lässt sich zum Beispiel aus den Interviews herauslesen, dass es vor allem im Bereich der kleineren Betriebe äußerst schwierig ist, sich ohne Schattenwirtschaft erfolgreich auf dem Markt zu halten bzw. zu überleben.

„Ja, also die Schattengeschäfte in Ungarn, das ist schon sehr ausgeprägt, diese informellen Tätigkeiten. (...) Ich meine, man sagt in Ungarn zum Beispiel 30 % des Bruttoinlandsproduktes wird in diesem schwarzen Bereich, in diesem illegalen Bereich erzeugt.“²⁹⁹

²⁹⁸ Text: Interview_C_B3_B4, Position: 64

²⁹⁹ Text: Interview_I_B12, Position: 142

Die Korruption zieht sich, den Interviews zufolge, durch alle Bereiche – egal ob es sich nun um Beamte, Geschäftspartner/innen oder Kund/inn/en handle, sie spielt überall hinein und eine gewichtige Rolle. So äußerten sich zwei Gesprächspartner:

Geht es nach den Ungarn, „sollte möglichst alles schwarz abgewickelt werden und das geht natürlich bei uns nicht... Es würde dort gehen. Also dort sind die Vorschriften in unseren Augen sehr locker und sehr negativ. Also, wenn man die österreichischen Steuergesetze gewohnt ist, dann ist es in Ungarn ein Paradies sozusagen, weil da könntest du schwarz agieren bis auf geht nicht mehr.“³⁰⁰

„Wenn man dort unten etwas Unmögliches erreichen will, erreicht man es wenn man genug schmiert. Bei uns erreicht man das nicht. Das geht nicht. Das ist aber auch das, wo sich dort unten Möglichkeiten auftun für die Unternehmer, die man bei uns eben nicht hat.“³⁰¹

Von den Interviews ausgehend lässt sich also sagen, dass in Ungarn die Schattenwirtschaft auf Grund der strukturellen, sowie denk- und verhaltensbezogenen Nachwirkungen der kommunistischen Ära, der schlechten finanziellen Situation und der unzureichenden sozialen Absicherung der ungarischen Bevölkerung, blüht. Ist man dem nicht abgeneigt, eröffnen sich einem in Ungarn Möglichkeiten, die man in der österreichischen Wirtschaftswelt so nicht vorfinden wird. Möchte man korrekt und geradlinig vorgehen, kann dies unter Umständen die Geschäftstätigkeiten – vor allem im kleinunternehmerischen Bereich - etwas erschweren.

Es wurde außerdem angemerkt, dass es – auch wenn man mit „halb-legalen“ Geschäftemachereien nichts zu tun haben will – auf jeden Fall immer von Vorteil ist, gute und nützliche Beziehungen zu haben, denn bereits „Vitamin B“ alleine kann schon

³⁰⁰ Text: Interview_F_B7, Position: 34

³⁰¹ Text: Interview_G_B8_B9, Position: 256

von großem Nutzen sein, um leichter Kontakte zu anderen Geschäftsleuten oder Kund/inn/en herzustellen bzw. aufzubauen zu können.

„Es ist schon ein bisschen ein anderes System. Ich glaub, es gibt Unternehmer die in Österreich Erfolg haben und die wollen das System, dass sie in Österreich aufgebaut haben komplett nach Ungarn mitbringen. Das wird nicht funktionieren. Wie soll ich sagen, in Ungarn sind noch andere Gesetze. Da kann man nicht so vorgehen.“³⁰²

Es wurde übrigens – allerdings nur in einem der Interviews - auch angegeben, dass bezüglich der ungarischen Schattenwirtschaft, im Vergleich zu den 90er Jahren, nun schon eine gewisse Besserung auszumachen sei.

Unterschiede Stadt – Land, West – Ost bzw. Nord - Süd

Die wirtschaftliche Entwicklung ist mehreren Angaben zufolge in manchen Gebieten Ungarns weiter vorangeschritten. So wurde darauf aufmerksam gemacht, dass es ein sehr starkes Gefälle zwischen Stadt und Land, sowie zwischen West- und Ostungarn bzw. Nord- und Südungarn gäbe.

Während Nord-West-Ungarn – auch vor allem in den größeren Städten – bereits sehr gut entwickelt sei, soll es in ländlichen Gegenden und im Süden bzw. Osten Ungarns noch sehr arme, unterentwickelte Gebiete geben. Auch seien die ländlichen Gebiete und im Speziellen der Osten Ungarns infrastrukturell noch nicht sehr entwickelt.

„Also jenseits der Donau, also Richtung Osten, ist wirklich das Land sehr unterentwickelt. Da sind schon große Unterschiede. Vor allem im ländlichen Bereich gibt es noch wirklich arme Regionen. Aber auch Süd-West-Ungarn, das ist eine sehr, sehr arme Region. Ja, und dann haben sie auch Probleme

³⁰² Text: Interview_H_B10_B11, Position: 296

*mit der Roma-Bevölkerung, die sind auch in bestimmten Regionen konzentrierter vorhanden.*³⁰³

Was die geschäftlichen Gepflogenheiten und die Notwendigkeit, in Wirtschaftskontakten auf mentalitätsbezogene Unterschiede einzugehen, anbelangt, wird in einem Interview angegeben, dass vor allem bei Unternehmen, die in den größeren Städten bzw. in Stadtnähe angesiedelt sind kaum mehr Unterschiede erkennbar sind, auf die eingegangen werden müsste. Wohingegen bei Kontakten zu Unternehmen in ländlicheren Gebieten wahrscheinlich das Einstellen und Eingehen auf lokale Gepflogenheiten, noch eine wesentlich größere Rolle spielen würde.

*„Also in Budapest (...) bei einem großen Unternehmen ist das sicherlich anders, als wenn man irgendwo hinausgeht in eine kleinere Stadt und man mit dem lokalen Betreiber versucht zu verhandeln. Das sind dann schon Unterschiede. (...) Ich denke durchaus, dass die Unterschiede dann schwerwiegender sind. Wenn man da nicht eingeht auf lokale Gepflogenheiten, dass man da die Menschen verärgern kann.“*³⁰⁴

Stolz

Die Ungarn wurden in mehreren Interviews als sehr stolze Menschen beschrieben. Es wurde auch betont, dass dies sehr wichtig sei für sie, und dass im Umgang mit ihnen sehr viel Achtsamkeit und Sensibilität geboten sei, da sie in ihrem Stolz auch sehr leicht zu verletzen wären und zeitweilig auch dementsprechend gekränkt reagieren würden.

„Das muss man schon ganz klar sagen. Der Ungar ist eigentlich auch in der

³⁰³ Text: Interview_I_B12, Position: 79

³⁰⁴ Text: Interview_A_B1, Position: 113

ganzen Art... Er ist stolz.“³⁰⁵

„Die Ungarn sind wahnsinnig stolz. Und sie sind auf Dinge stolz, die bei uns eigentlich lächerlich wirken würden. Also... zum Beispiel beim Essen oder so irgendwas.... Also der Stolz des Ungarn, also das ist unglaublich wichtig.“³⁰⁶

Insbesondere der – im Vergleich zu Österreichern – sehr ausgeprägte **Nationalstolz** der Ungarn fand mehrmals Erwähnung. Die Ungarn seien durchwegs sehr stolz auf ihr Land, auch sehr traditionsbewusst, geschichtsbewusst und patriotisch. Es werden Feierlichkeiten an Nationalfeiertagen abgehalten, man gedenkt wichtigen historischen Persönlichkeiten und Ereignissen.

„Ja, also die Ungarn sind, glaube ich, sehr stolz auf ihre Nation, auf ihr Land. Ja. Also so ein Nationalbewusstsein gibt es im Durchschnittsösterreicher nicht. (...) Also so, dass man sagt: "Ich bin stolz auf Österreich oder dass ich Österreicher bin.", das ist bei weitem nicht so wie die Ungarn auf ihr Land stolz sind.“³⁰⁷

„Wenn man den Ungarn in seinem Nationalstolz kränkt, ist das glaube ich ein sehr wunder Punkt. Oder einen seiner Helden kränkt, zum Beispiel den König Stefan, ihn runter macht irgendwie. Oder das die Geschichte des Landes nicht so interessant sei oder so.“³⁰⁸

Wobei von einer Interviewpartnerin eine Unterscheidung zwischen der älteren und jüngeren Generation dahingehend getroffen wurde, dass vor allem in der älteren

³⁰⁵ Text: Interview_G_B8_B9, Position: 29

³⁰⁶ Text: Interview_E_B6, Position: 95

³⁰⁷ Text: Interview_G_B8_B9, Position: 161

³⁰⁸ Text: Interview_H_B10_B11, Position: 258

Generation dieser Nationalstolz sehr tief verwurzelt sei, bei der heutigen jüngeren Generation wäre er jedoch nicht mehr so ausgeprägt vorhanden.

Auch die Verbundenheit zu den **ungarischen Minderheiten** in den angrenzenden Nachbarländern, sei für die Ungarn sehr wichtig und würde immer wieder hervorgehoben werden. Man empfindet diese ungarischen Gruppen im Ausland auch gewissermaßen als Teil des ungarischen Volkes.

Blick der Ungarn auf Österreich bzw. auf den Westen

Grundsätzlich fühlt man sich in Ungarn – folgt man den Aussagen der Interviewpartner – Österreich und dem Österreicher sehr nahe.

Die – auf historische Gründe zurückführbare - freundschaftliche, verwandtschaftliche Grundhaltung der Ungarn gegenüber Österreichern wurde ja bereits zu Beginn in den einleitenden Worten dieses Kapitels dargestellt. Man kann auf eine gemeinsame Vergangenheit in der k. u. k. Monarchie zurückblicken, in der es auch viele wirtschaftliche Verflechtungen gab, auch gab es private Verbindungen und Hilfestellungen, in den Zeiten der Trennung durch den Eisernen Vorhang. Die Österreicher waren auch unter den Ersten, die nach der Öffnung verstärkt nach Ungarn einreisten und es gab im wirtschaftlichen, vor allem im touristischen Bereich viele Verbindungen.

In einem Interview wurde auch angegeben, dass sich Ungarn nicht nur geschichtlich und freundschaftlich, sondern seit dem EU-Beitritt auch politisch-wirtschaftlich Österreich wieder sehr nahe fühle, und dass auch die ähnliche Größe der beiden Länder mit ein Grund für ein eher gleichberechtigtes Naheverhältnis sein. Es wurde dazu auch angemerkt:

„Diese österreichisch-ungarische Freundschaft, kann man sagen, kann man ja anderswo auch schwer finden. Wo gibt es noch zwei solche Staaten ähnlicher Größe, die Nachbarn sind, wo es so eine Freundschaft gibt?“³⁰⁹

Andererseits gibt es auch die Kehrseite der Medaille. Viele Österreicher und österreichische Unternehmen kauften sich seit der Öffnung verstärkt in Ungarn ein, da Grundstücke und Häuser für westliche Verhältnisse in Ungarn sehr günstig zu erwerben waren. Dieser Ausverkauf des Landes an den Westen, wurde und wird den Interviews zufolge, von vielen Ungarn natürlich nicht sehr gerne gesehen.

„Viele Österreicher kommen und sehen 'Aha, da kriege ich jetzt günstig Grund, Häuser, sonst was.' und kaufen wie die Wahnsinnigen. Und da kommt einfach schon dann eine gewisse Wut auf bei den Leuten, weil sie sagen 'So, jetzt wird unser Land komplett ausverkauft.'“³¹⁰

„Man darf auch eines nicht vergessen, es war auch früher so – Wie die Ungarn enteignet worden sind im Kommunismus, haben sie eigentlich so etwas wie 'Gutscheine' dafür bekommen für ihr Land, das sie hergeben mussten. Wie auch immer das geheißen hat. Und es hat dann sehr, sehr viele Anwälte gegeben, die dann den armen, kleinen Leuten das, was sie als Pfand gehabt haben für ihr Land, um wenig Geld abgeschwindelt haben. Und das dann den reichen Westlern weiterverkauft haben. Und da glaube ich, ist schon bei vielen Leuten eine gewisse Wut da. Dass sie sagen ‚Uns ist es gestohlen worden. Ein zweites Mal eigentlich von den Anwälten gestohlen worden. Und dann haben die es an den reichen Westen weiterverkauft.‘“³¹¹

³⁰⁹ Text: Interview_H_B10_B11, Position: 66

³¹⁰ Text: Interview_G_B8_B9, Position: 99

³¹¹ Text: Interview_G_B8_B9, Position: 101

Auch ist man sich natürlich dessen bewusst, dass viele westliche Unternehmen zum Beispiel ihre Produktionsstätten nach Ungarn auslagern, da das Lohnniveaus in Ungarn niedriger ist, und dass die Gefahr drohe, dass diese Unternehmen wieder abwandern würden, wenn sie wo anders noch günstiger produzieren könnten.

Es wurde in einem Interview auch davon gesprochen, dass es in Ungarn nach wie vor einen sehr großen Informationsmangel gäbe, was den Westen anbelange. Diese Vorstellung vom „Goldenen Westen“ gäbe es zum Teil immer noch, dass im Westen alles besser, größer, reicher sei. Es gäbe auch immer noch diese Bild vom reichen und arroganten Westeuropäer.

„Aus diesem Informationsmangel werden dann auch zum Teil Vorurteile. Also der reiche Österreicher, der nach Ungarn kommt, Mittagessen geht, Einkauft und dann wieder mit seinem dicken Mercedes verschwindet. Das Image gibt es noch hier.“³¹²

Außerdem wurde angemerkt, dass sich der Ungar womöglich auch nicht so geachtet fühle wie er es eigentlich verdient habe, dass man sich also als schlechter und minderwertiger behandelt vorkäme, und dass ihr geringerer wirtschaftlicher Wohlstand fälschlicherweise mit einer geringeren geistigen und seelischen Entwicklungsstufe gleichgesetzt werden würde.

Mehrmals wurde erwähnt, dass sich der Ungar oftmals als „Mensch 2. Klasse“ fühle und behandelt sähe.

„Da gibt es in Ungarn ein Minderwertigkeitsgefühl. Dass sie sich minderwertig fühlen gegenüber den Ausländern, den westlichen.“³¹³

³¹² Text: Interview_H_B10_B11, Position: 47

³¹³ Text: Interview_H_B10_B11, Position: 380

Des Weiteren ist auch interessant, dass es Aussagen darüber gab, dass es in Ungarn für „Westler“ andere Preise gäbe, die ein Vielfaches der Preise für Einheimische ausmachen. Auch, dass man manchmal besondere Ware für westliche Käufer aufheben und zurückhalten würde, für die man von einer Kundschaft aus dem Westen um vieles mehr verlangen kann als von einer ungarischen.

„Der Ungar sagt sicherlich: „Du westlicher Kapitalist kannst ruhig ‚brennen‘“. Viele westliche Kapitalisten oder Mächtigerne haben viel Geld unten gelassen. Und ich kenne ein paar die sagen, ich hätte nie mit dem Mercedes runter fahren sollen, sondern mit dem Trabant. Es ist einfach wirklich so, als Geschäftsmann musst du dich unheimlich unter Kontrolle haben, sehr diszipliniert sein, ja nicht angeben – bescheiden. Ich will nicht sagen verschlagen, (...) das ist nicht meine Art. Aber ja nicht zu großzügig, ja nicht angeben, das ist falsch.“³¹⁴

Grundsätzlich kann man also sagen, dass die Einstellung der Ungarn gegenüber Österreichern von Grunde her sehr positiv und freundschaftlich sei. Was das finanzielle, wirtschaftliche anbelange, fühle man sich jedoch längst nicht als gleichwertig. Das Bild vom Goldenen Westen und vom reichen „Westler“ sei noch aufrecht und man käme sich in Ungarn gegenüber dem Westen gewissermaßen als minderwertig bzw. als minderwertig behandelt vor. Mehreren Interviews zufolge, sei man also gut beraten in Ungarn eher bedacht und bescheiden vorzugehen. Zum Einen, um den Ungarn nicht in seinem Stolz und Ansehen zu kränken, und zum Anderen, um nicht über die Maße „ausgenommen“ zu werden.

Es sei hier jedoch auch klar anzumerken, dass die hier genannten Punkte, in Interviews mit Geschäftsleuten, die vorwiegend mit sehr großen ungarischen Unternehmen in Kontakt stehen, nur kaum bis gar keine Erwähnung fanden.

³¹⁴ Text: Interview_G_B8_B9, Position: 29

Motive für die Zusammenarbeit

Als Motive für die Zusammenarbeit bzw. für ein Arbeitsverhältnis mit westlichen Unternehmen, wurden in den Interviews verschiedenen Punkte angeführt. Zum einen sei es möglich – wobei sich dies offenbar nicht generell sagen lässt -, dass in einem westlichen Unternehmen der Verdienst etwas höher sei, als in einem ungarischen. Den meisten Angaben zufolge sei in den westlichen Unternehmen die Entlohnung, wenn überhaupt, jedoch meist nur geringfügig höher als in den lokalen Unternehmen. Wie wir an früherer Stelle schon erfahren haben, sei diesbezüglich auch zu bedenken, dass die Leute in einem legalen und korrekten Arbeitsverhältnis, oft schlechter verdienen würden, als in einem lokalen Betrieb, in dem sie teilweise auch schwarz verdienen können. Die Vermutung, ein höherer Verdienst, wäre ein grundsätzliches Motiv für Ungarn, mit und in westlichen Unternehmen zu arbeiten, ist den Interviews nach, so nicht gültig.

„Da gibt es die Ehrgeizigen, die das wegen der Reputation machen. Das sind eher die obere Schicht und die Jungen. Die Jungen sehen das auch als eine Chance zu reisen und in die Welt zu kommen. Die breite Masse überlegt jedoch anders. Die verdienen in örtlichen Unternehmen mehr als in internationalen, wo korrekt angemeldet und abgerechnet wird.“³¹⁵

Wobei von einer Interviewpartnerin auch vermutet wird, dass man in westlichen Unternehmen schon etwas besser verdient, da man sich da einfach auch ungeniert mehr Gehalt einfordern traut.

„Also ich glaube schon, dass von den Westlern schon mehr gezahlt wird. Oder mehr gefordert wird, sagen wir so. Da werden einfach höhere Löhne gefordert. Man muss bedenken, das Lohnniveau ist wirklich extrem niedrig. (...) Aber man wird vielleicht nicht auf die Idee kommen, wenn man zu einer ungarischen Firma arbeiten geht, mehr zu verlangen. Aber in einem

³¹⁵ Text: Interview_C_B3_B4, Position: 65

westlichen Betrieb verlangen sie sicher einfach mehr.“³¹⁶

Als entscheidender erscheinende Motivationsgründe als der Verdienst, wurden in den meisten Interviews jedoch vielmehr erhöhte Reputation und – vor allem bei Jüngeren – erhöhte Karriereoptionen, die Möglichkeit zu reisen bzw. die Chance auf eine Auslandstätigkeit, und die Möglichkeit ihre Fremdsprachenkenntnisse zu nutzen und auszubauen. Auch wurde angemerkt, dass es womöglich ferner ein gewisser Anreiz wäre, ein interessantes Produkt, eine interessante Marke vertreten zu können.

*„Aber ich meine, sicher dient das als Anreiz, wenn man mit interessanten Marken zusammenarbeitet, die Spaß machen. Und ja, ich glaube schon auch, dass in osteuropäischen Ländern gewisse Marken vielleicht Statussymbole sind. Dass das vielleicht dort noch wichtiger ist als bei uns.“*³¹⁷

*„Einer, der eine West-Ware vertritt, geht mit Stolz geschwellterer Brust durch die Gegend, als einer, der, was weiß ich, östlichen XY-Schrott verkauft.“*³¹⁸

Die Aussagen der Interviewpartner bezüglich der Frage, ob Ungarn speziell mit westlichen Unternehmen also sehr gerne zusammenarbeiten bzw. für diese arbeiten, gingen insgesamt betrachtet jedoch sehr stark auseinander.

In einigen Interviews wurde angegeben, dass dies schon noch als etwas sehr Spezielles angesehen werde, und dass man sich von großen, internationalen Unternehmen schon sehr stark angezogen fühle. Sowie, dass mitunter erhöhtes Ansehen damit verbunden werde.

In anderen Interviews wurde dem nicht so große Bedeutung beigemessen, und man merkte an, dass es zwar zu Beginn, als der Wirtschaftsstand noch relativ niedrig war im

³¹⁶ Text: Interview_G_B8_B9, Position: 104

³¹⁷ Text: Interview_D_B5, Position: 161

³¹⁸ Text: Interview_B_B2, Position: 136

Land, zwar schon so gewesen sei, dass sich dies allerdings schon gelegt habe und diese Zeiten eher vorbei wären.

Rituale bzw. spezifische Gepflogenheiten bei Geschäftskontakten

Wie bereits an anderer Stelle erwähnt, haben - einem Interviewpartner zufolge, der in erster Linie mit größeren und auch international tätigen ungarischen Unternehmen in Verbindung steht – im großunternehmerischen Bereich bereits internationale Geschäftsgepflogenheiten Einzug gehalten, und ein Eingehen auf landesspezifische Gepflogenheiten ist kaum bis gar nicht nötig.

Im klein- und mittelunternehmerischen und im ländlichen Bereich, spielen den Interviewaussagen nach, lokale kulturspezifische Gebräuche noch eine wesentlich größere Rolle.

Es wurde hierzu im Speziellen darauf hingewiesen, dass man dienstliche Zusammenkünfte in Ungarn eher gemächlicher angeht, und dass es im Zuge geschäftlicher Treffen in Ungarn noch viel stärker üblich sei, sich vor den dienstlichen Angelegenheiten auch persönlich auszutauschen und sich zu unterhalten. Darauf soll sehr viel Wert gelegt werden und es kann mitunter auch als unhöflich empfunden werden, wenn man sich für diesen Austausch nicht die nötige Zeit nehmen und gleich direkt in den geschäftlichen Part einsteigen möchte.

*„In Ungarn ist der Small Talk vor den geschäftlichen Gesprächen ganz, ganz wichtig. Das kann bis zu einer Stunde gehen. Und es wird als unhöflich empfunden, wenn man gleich zum geschäftlichen Thema kommt. (...)
Man spricht da über Persönliches, auch über Persönliches im Unternehmen.
Es kann aber auch ganz ins Private gehen.“³¹⁹*

„Aber da ist es doch, dass man sich immer – auch wenn man nicht so viel

³¹⁹ Text: Interview_C_B3_B4, Position: 37

Zeit hat – da ist immer wichtig, zuerst zu fragen ‚Wie geht es der Familie und der Gesundheit?‘ Also da wäre es schon sehr unhöflich und würde die Atmosphäre stören, wenn man da gleich in medias res geht. Also es sind so kleine Aufmerksamkeiten, die einen dann aber auch schon sehr viel weiter bringen.“³²⁰

In Ungarn dürfte generell der persönliche Kontakt noch eine viel wichtigere Rolle spielen, als zum Beispiel in Österreich. Es sei von großer Bedeutung persönliche Beziehungen aufzubauen und auch in der geschäftlichen Kommunikation werden direkte Kontakte durch Treffen oder Telefonieren viel mehr geschätzt als schriftliche. Diese Einstellung mag – wie wir an früherer Stelle schon erfahren haben - auf eine Prägung aus der kommunistisch-diktatorischen Zeit zurückgeführt werden können, in der Vorsicht geboten war mit wem man worüber spricht und was man schriftlich, und somit beweisbar festhält.

„Also das ist sehr, sehr wichtig, der persönliche Kontakt und der persönliche Austausch, persönliche Kommunikation am Telefon, persönliche Meetings. Und weniger das Formelle, rein auf die Fakten reduzierte per E-Mail.“³²¹

Und eine ungarntämmige Interviewpartnerin drückte diesbezüglich aus:

„Es ist halt so, Geschäfte kannst du machen mit Leuten die du gut kennst, man sagt sogar mit Freunden. Also sofort, wenn du von einem Geschäftspartner behaupten könntest, du könntest dir vorstellen dass es ein Freund wird, weil er ist auch sympathisch, dann funktioniert das. Wahrscheinlich ist das die Grundlage einer guten Geschäftsanbahnung. Die

³²⁰ Text: Interview_A_B1, Position: 44

³²¹ Text: Interview_D_B5, Position: 66

persönliche Sympathie.“³²²

Informelle Gespräche und mitunter auch informelle Treffen würden in Ungarn also sehr geschätzt werden und seien sehr wichtig, um eine gute Beziehung zu den ungarischen Partner/inne/n, Mitarbeiter/inne/n oder Kund/inn/en aufbauen zu können.

*„In der Zusammenarbeit für mich mit unserer ungarischen Tochterfirma - beginnen wir mal so - ist eine Sache, dass der persönliche Kontakt viel wichtiger ist als jetzt beispielsweise mit den österreichischen Niederlassungen. Also es ist einfach so, die Leute haben ein unglaubliches Bedürfnis auch nach einem persönlichen Kontakt. Es ist einfach wesentlich persönlicher. Wenn ich dort hin fahre – ich sage ein ganz einfaches Beispiel – es ist undenkbar - ich bin sehr viel dort und manchmal wochenweise – einfach rein zu kommen und ‚Guten Morgen‘ zu sagen und die Arbeit zu beginnen. Also es muss wirklich ‚Wie geht’s‘“ und ‚Was war gestern los?’ und so.. Dieser persönliche Kontakt ist ganz wichtig. Viel, viel wichtiger als jetzt mit den österreichischen Kollegen.“*³²³

„Der persönliche Kontakt ist sehr wichtig. Und auch wenn wir dort sind – dann gehen wir immer Essen und das Rundherum ist halt sehr wichtig und das Persönliche. Und sie erzählen auch sehr viel über sich selber und sind auch sehr interessiert.

Auch bei geschäftlichen Treffen wird kurz geplaudert und dann geht es ins Meeting, das schon sehr effizient ist und sehr gut eigentlich. (...) Und dann am Abend ist dann aber wieder der entspannte Teil und das ist auch sehr, sehr wichtig für sie. Weil zum Beispiel in Österreich oder auch in Deutschland spielt das nicht so eine wichtige Rolle. Da fahren wir hin, dann Meeting, Meeting, Meeting und dann fahren wir wieder. Da werden halt

³²² Text: Interview_F_B7, Position: 91

³²³ Text: Interview_E_B6, Position: 19

irgendwelche Höflichkeiten ausgetauscht, aber es hat da halt nicht so einen wichtigen Stellenwert, kommt mir vor, wie noch in den Osteuropäischen Ländern.“³²⁴

Auch wurde in fast allen Interviews angegeben, dass man in Ungarn grundsätzlich schnell beim „per Du“ sei. Nicht so wie in Österreich, wo man ja gerade in geschäftlichen Verhältnissen gerne beim „Sie“ bleibt.

„In Ungarn sind auch fast alle gleich ‚per Du‘. In unserem Unternehmen wird allerdings alles ‚per Sie‘ gehandhabt. Das ist in Österreich so und auch in den anderen Ländern. Das ist für Ungarn eventuell am Anfang seltsam, schwierig und gewöhnungsbedürftig.“³²⁵

Es lässt sich also sagen, dass es ist für den Erfolg einer wirtschaftlichen Beziehung mit Ungarn sehr wichtig sei, einen persönlichen Kontakt aufzubauen und zu pflegen, sich also auch persönlich zu öffnen und auch auf privater Ebene auf die Menschen einzugehen.

Zu vermeidende Themen

Es wurde in den Interviews auf einige Punkte hingewiesen, die man, um einen Kontakt zu ungarischen Partner/inne/n, Mitarbeiter/inne/n bzw. Kund/inn/en möglichst harmonisch und erfolgreich gestalten zu können, beachten sollte.

Wie bereits in einigen vorherigen Abschnitten beschrieben wurde, sei es zum Einen wichtig sehr sensibel und respektvoll mit den Ungar/inne/n umzugehen, um sie nicht in ihrem Stolz zu kränken bzw. um dem anscheinend vorhandenen

³²⁴ Text: Interview_D_B5, Position: 132

³²⁵ Text: Interview_C_B3_B4, Position: 40

Minderwertigkeitsgefühl nicht zusätzliches „Futter“ zu geben. Zum Anderen sei es wichtig, nicht nur auf der dienstlichen, sachlichen Ebene zu bleiben, sondern auch dem Aufbau persönlicher Beziehungen genügend Platz ein zu räumen.

Mehrmals wurde in den Interviews angegeben, dass es gewisse Themen gäbe, die in den wirtschaftlichen Kontakten mit Ungarn lieber vermieden werden, die man in solchen Kontakten lieber nicht direkt anspricht bzw. zu denen man sich auch nicht persönlich zu eingehend äußert, um zu vermeiden sein Gegenüber womöglich auf persönlicher Ebene zu kränken, und um eine gute Stimmung bei den Treffen und so das Gelingen der Kontakte nicht zu gefährden.

Themen, bei denen man zum Beispiel in Ungarn Gefahr laufen könnte sehr emotionale Reaktionen hervorzurufen, wären zum Beispiel die Geschichte und die Politik Ungarns. Hierzu geben fast alle Interviewpartner an, dass dies Themen sein, die sie wenn möglich nicht ansprechen und lieber vermeiden würden, da darauf mitunter sehr heftig reagiert werden könnte.

Von einer Interviewpartnerin wurde außerdem angemerkt, dass der Ausdruck „Ost-“, wie zum Beispiel in den Bezeichnungen Ostländer oder Ostpartner – nicht sehr gerne gehört wird und als abwertend empfunden werden kann.

„Insgesamt gibt es nach wie vor ein Problem mit dem Begriff Osten. (...) Das ist ja auch ein Thema, dass da einfach das Selbstbewusstsein nicht da ist. Zum Beispiel wenn irgendwo wer im Unternehmen unbedacht ‚Ostbüros‘ sagt, ‚Ostkollegen‘ oder so etwas... Also das ist immer ganz wichtig, dass man sich da politisch korrekt ‚Central Eastern Europe‘ ausdrückt und so weiter. Das Stichwort Osten ist nach wie vor etwas wo man einfach aufpassen muss.“³²⁶

³²⁶ Text: Interview_E_B6, Position: 96

Auch die ungarische Gastfreundschaft wurde in diesem Zusammenhang erwähnt. Die Ungarn seien sehr gastfreundlich und bieten zu gegebenem Anlass auch gerne Speis und Trank. Auf eine Ablehnung der Angebote, könne es jedoch sein, dass sie enttäuscht reagieren.

„Wenn man eingeladen wird darf man diese Einladung nicht ablehnen. Aber es ist natürlich gefährlich wenn man in Ungarn eingeladen wird, und da versucht der Gastgeber natürlich nicht nur durch Qualität sondern auch durch Quantität sich dem Gegenüber erkenntlich zu zeigen. Ja, man kriegt viel.

Ja, ich habe schon an ihren Gesichtern öfter gemerkt, dass, wenn ich etwas abgelehnt habe, dass das die Leute dann sehr enttäuscht hat. Ja, ja, das habe ich in Ungarn viel eher bemerkt als in Österreich.“³²⁷

Ein anderer sehr interessanter Punkt, der in mehreren Interviews Erwähnung fand und der vor allem im Rahmen von geschäftlichen Essen und informellen Treffen eine besondere Bedeutung gewinnt, ist, dass man speziell als Österreicher darauf Acht geben sollte, in Ungarn nicht mit einem Bier anzustoßen. Dies hänge, den Aussagen nach, mit einem für Ungarn sehr schmachvollen geschichtlichen Ereignis zusammen. Nachdem 1849 die dreizehn Anführer des ungarischen Aufstandes auf den Befehl des österreichischen Generals Haynau hingerichtet wurden, hätten sich die Österreicher daraufhin in Feierstimmung mit Bier zugeprostet.

„Also das glaubt man gar nicht, wie tief das im Ungarn verwurzelt ist. Und das sage ich jedem! Auch mit meinen Freunden stoße ich nicht mit Bier an, das tue ich nicht. Man stößt mit Bier nicht an! Das ist etwas, das würde ich jedem tunlichst raten – Ja nicht! (...) Nein, weil das ist so eingehämmert, das war so eine Schmach. Und das hat sich über Generationen

³²⁷ Text: Interview_H_B10_B11, Position: 108

übertragen.“³²⁸

Den Empfehlungen der Interviewpartnern zufolge, sollten also zur Wahrung einer guten Stimmung im geschäftlichen Kontakt zu Ungarn, stark emotional aufgeladene und belastete Themen lieber vermieden werden, und es sollte sehr sensibel darauf geachtet werden, respektvoll und achtsam zu agieren, um nicht versehentlich „auf wunde Punkte zu drücken“ und die Geschäftspartnern nicht zu kränken.

Auffassung von Zeit - Pünktlichkeit

Die Aussagen der Interviewpartner bezüglich des ungarischen Zeitbegriffs, variieren sehr stark. Von einigen Gesprächspartnern wurde ausgesagt, dass es im Kontakt mit den ungarischen Partnern oder Kollegen noch nie Schwierigkeiten in Bezug auf deren Pünktlichkeit gegeben habe. Manche sprechen von nur geringen Unterschieden zur österreichischen Auffassung von Pünktlichkeit. In anderen Interviews wurde hingegen darauf hingewiesen, dass Unpünktlichkeit in Ungarn Gang und Gebe wäre, dass es bezüglich Zeit eine sehr „dehnbare“ Auffassung gäbe, und dass mitunter auch zu groben Problemen hinsichtlich der Termineinhaltung bei Projektarbeiten führen könne.

Hierzu einige Beispielauszüge aus Interviews, in denen nur geringfügige Auffassungsunterschiede bekundet wurden:

*„Nein, eigentlich gibt es da keine Unterschiede. Also eher, dass in Ungarn die bei uns im Unternehmen eher pünktlich sind. Eher pünktlicher als wir.“*³²⁹

„Nein, würde ich nicht sagen, dass es bezüglich Pünktlichkeit Unterschiede gibt. Da gibt es solche und solche. Ich glaube grundsätzlich kann man schon

³²⁸ Text: Interview_G_B8_B9, Position: 151

³²⁹ Text: Interview_D_B5, Position: 106

sagen, dass sie Pünktlichkeit schon gerne haben.“³³⁰

„Was Pünktlichkeit betrifft... Ich könnte mich jetzt nicht entsinnen, dass es einen größeren Unterschied in Ungarn in Punkto Pünktlichkeit gäbe. (...) Ich tendiere vielleicht dazu, – wieso, dem müsste ich vielleicht auch mal nachgehen – dass die Pünktlichkeit in Österreich etwas wichtiger gehandhabt wird als in Ungarn. Vielleicht ähnlich klein wie der Unterschied zwischen Österreich und Deutschland. (...) Ja, aber ich würde das nicht als so radikal anders sehen.“³³¹

Im Vergleich dazu, sehen wir nun ein paar von den vorigen Aussagen stark abweichende:

„Ja, da gibt es gewaltige Unterschiede zu Österreich. Beim Zeitbegriff auf alle Fälle. Von termingerech und Druck sind die weit weg.“³³²

Ja, es gibt schon Unterschiede.. Aber ich kann hier nur... das ist meine subjektive Meinung aus den vielen Kontakten.. Es gibt Unterschiede zum Beispiel – man macht sich einen Gesprächstermin aus und es läutet dann an der Tür und 2 Stunden vor dem Termin ist der Mann da. Ist irgendwo angereist und denkt sich ‚Naja, ich schau mal vorbei.‘ Also solche Dinge gibt es schon immer wieder. Naja, ich glaube, dass die Pünktlichkeit schon noch ein etwas dehnbarer Begriff ist – nach vorne und nach hinten. Auch in der Projektarbeit. Also wenn ich jetzt einen Termin zusage – bei uns ist das doch so – der steht. Aber da, also da gibt es schon noch Probleme, ja.“³³³

„Also Ungarn kommen nie pünktlich, nein. (...) Ja, das ist... Sogar

³³⁰ Text: Interview_I_B12, Position: 68

³³¹ Text: Interview_H_B10_B11, Position: 113

³³² Text: Interview_G_B8_B9, Position: 221

³³³ Text: Interview_E_B6, Position: 58

*Theatervorstellungen beginnen nicht pünktlich und auch die Oper nicht, also.... (...) Ja, das ist einfach so.*³³⁴

Auffassung von Qualität

Auch bezüglich der ungarischen Auffassung von Qualität wurden in den Interviews sehr unterschiedliche Aussagen getroffen. Im Falle der Qualitätsauffassung ergaben sich die verschiedenartigen Äußerungen jedoch vorwiegend auf Grund der unterschiedlichen Tätigkeiten die diesbezüglich angesprochen wurden.

War von Kollegen oder Partnern in leitenden Positionen von Töchter- oder Partnerunternehmen die Rede, so wurde angegeben, dass die Qualität deren Leistungen auf jeden Fall gleichzusetzen sei mit der eines österreichischen Pendants, und dass diese Personen in Bezug auf ihre Qualitätsauffassung und die Qualität der von ihnen erbrachten Leistungen, ohne Probleme die gleiche Position in einem österreichischen Unternehmen ausführen könnten.

Auf die Frage, ob die leitenden ungarischen Mitarbeiter/innen ihre Tätigkeit gleichermaßen in einem österreichischen Unternehmen ausführen könnten, antworteten zwei der Gesprächspartner:

*„Mindestens. Betonung! Sie machen viele ihre Jobs für viel weniger Geld viel besser.“*³³⁵

„Ja, das denke ich schon. Absolut. Also sie [die Geschäftsführerin] ist sehr taff und sehr engagiert. Und wir sind immer wieder beeindruckt wenn wir dort hinkommen, was sie für neue Ideen hat, was es wieder für neue Ideen und Umsetzungen in der Fabrik gibt, was es wieder für neue Maschinen

³³⁴ Text: Interview_F_B7, Position: 110

³³⁵ Text: Interview_B_B2, Position: 116

gibt, wie sie die ganze Aufsetzung wieder neu geplant hat und so weiter. Das ist immer sehr beeindruckend wie toll das dort funktioniert, wie sauber auch die Fabrik ist. Wir haben auch schon sehr, sehr viele Auszeichnungen bekommen.“³³⁶

Im Vergleich dazu, wurde jedoch zum Beispiel im handwerklichen, baulichen Bereich darauf hingewiesen, dass es zu sehr großen qualitativen Abweichungen kommen kann. Jedoch nicht weil ungarische Arbeiter ungeschickt oder unerfahren wären – ganz im Gegenteil -, sondern weil die ungarischen Standards noch sehr stark von den österreichischen abweichen würden.

„Ob das wegen was Baulichem ist oder sonst was – Man muss das ganz genau aufzeichnen, man muss das ganz genau erklären und wirklich zeigen 'Da habe ich es aufgeschrieben, da habe ich es gezeichnet. So soll es werden!'. (...)

Ja, die kennen das so nicht, wie wir es gewöhnt sind. Die kennen das nicht. Die leben in vielen Bereichen heute noch 40 Jahre zurück. Das ist der ganze Baustil oder auch die Lebensgewohnheiten sind anders. Darüber muss man sich im Klaren sein – Wenn du was auf westlichem Niveau haben willst, dann musst du das alles ganz genau erklären, denn das kennen sie so nicht. (...) Die machen es sonst natürlich in ihrem Standard, wie sie es immer gemacht haben und aus. Und ja. es funktioniert, aber natürlich anders.“³³⁷

Auch ein anderer Gesprächspartner weist darauf hin, dass es in Ungarn natürlich eine zu Österreich divergierende Auffassung von Qualität gäbe, weil die Voraussetzungen in Ungarn ganz andere wären. Die Standards seien noch viel niedriger und es habe in Ungarn außerdem immer die Notwendigkeit bestanden, aus wenig und schlechtem

³³⁶ Text: Interview_D_B5, Position: 53

³³⁷ Text: Interview_G_B8_B9, Position: 265

Material viel herauszuholen, und der Mangel an finanziellen Mitteln und Zugang zu qualitativ hochwertigen Materialien, habe die Menschen dazu gezwungen zu improvisieren und zu reparieren. Da man in Ungarn nun schon sehr lange Zeit unter diesen ungünstigen Bedingungen leben würde, habe sich womöglich generell eine andere Auffassung von Qualität eingebürgert.

„Ja, also zum einen kann man natürlich Qualität nur mit guten Werkzeugen schaffen. Wenn man Waren anfertigt und auch Dienstleistungen – man braucht infrastrukturelle Voraussetzungen dafür, dass man Qualität hervorbringen kann. Das ist in Österreich mehr gegeben als in Ungarn. (...) Davon ausgehend, dass in Ungarn manchmal die Materialien zur Erlangung von Qualität noch nicht so gegeben sind oder der Zugang noch teuer ist. Das (...) zwingt die Ungarn dazu, zu improvisieren. (...) Sie improvisieren, weil sie es anders nicht können. Und in der Improvisation haben sie auch eine sehr gute Qualität erreicht.“³³⁸

Auf die Frage, ob man mit den zur Verfügung stehenden Mitteln mit den in Österreich vorherrschenden Qualitätsansprüchen mithalten könnte, antwortete der Gesprächspartner wie folgt:

„Ja ja, das schon. Hätten sie natürlich andere Mittel zur Verfügung, wäre das natürlich viel einfacher. Obwohl natürlich jetzt noch der Zeitfaktor hinzu kommt. Dieses Improvisieren hat es ja nicht nur in den letzten Jahren gegeben, das war schon früher so. Früher hat es auch einiges nicht gegeben und man musste improvisieren um ein Ergebnis zu erreichen was vielleicht dem nahe kommt, was man anderswo gesehen hat oder von dem man gehört hat. Und der Zeitfaktor – man gewöhnt sich an Improvisation. Kann natürlich sein, dass das langfristig gesehen auch Einbußen haben kann was den Anspruch des Einzelnen bzw. nicht den Anspruch, sondern das

³³⁸ Text: Interview_H_B10_B11, Position: 93

*Qualitätsempfinden des Einzelnen beeinflussen kann.*³³⁹

Diese hierbei angesprochenen Einbußen im Qualitätsempfinden und die sich dadurch ergebenden Auffassung von Arbeitsqualität wurden auch in einem weiteren Interview angeführt.

*„Ja, es gibt schon Unterschiede. Es gibt schon Unterschiede, in der Weise, dass man denkt ‚Es passt so ungefähr und dann ist das in Ordnung‘. Also man gibt sich schneller mit einem Ergebnis zufrieden.. wenn es den Anschein erweckt, als ob es eigentlich den Anforderungen entspricht. So das Streben nach einer Exzellenz, dass ich jetzt wirklich sage ‚Das passt nicht nur so ungefähr, sondern das entspricht genau, das überfüllt die Erwartungen‘ – das sehe ich in Ungarn nicht so.“*³⁴⁰

Zusammenfassend lässt sich aus den Interviews ablesen, dass es in Ungarn sehr wohl - auf Grund der lange Zeit gegebenen, schlechteren Rahmenbedingungen - eine weniger strenge Auffassung von Qualität geben mag, und dass die Qualitätsansprüche und das Qualitätsempfinden von der österreichischen Auffassung diesbezüglich abweichen können.

Dass aber andererseits in jenen Bereichen, in denen Ungarn in der Entwicklung aufgeholt habe und dem österreichischen Standard entspreche, die Arbeitsqualität der österreichischen entspreche.

Im Allgemeinen lässt sich auf Grund der Interviews noch sagen, dass die Ungarn ein sehr geselliges, **offenes und herzliches** Volk seien, und dass dem **persönlichen**

³³⁹ Text: Interview_H_B10_B11, Position: 98

³⁴⁰ Text: Interview_E_B6, Position: 66

Kontakt ein sehr hoher Stellenwert beigemessen werde. Zudem wurden sie als grundsätzlich äußerst **emotional** beschrieben, wobei die Aussagen von „schnell beleidigt und verstummt“ über „lauthals fröhlich“ bis hin zu „impulsiv und aufbrausen“ reichen.

Auch ihre **Flexibilität** und ihr Improvisationsgeschick fanden mehrmals Erwähnung.

Außerdem wurde angegeben, dass in Ungarn die **Familie** einen sehr hohen Stellenwert habe.

Zur **Rolle der Frau** in der ungarischen Gesellschaft wurde ausgesagt, dass die Gleichstellung mit dem Mann grundsätzlich noch nicht sehr weit fortgeschritten sei, bzw. dass Gender-Überlegungen vor allem in den ländlichen Bereich noch so gut wie gar nicht vorgedrungen seien. Hierzu wurde angemerkt, dass es im Grunde ähnlich sei wie auch in Österreich, dass sich vorrangig die Frauen um die Kinder und den Haushalt kümmern würden und es auch beim Einkommen Unterschiede zwischen Mann und Frau gäbe. In Ungarn komme jedoch noch der Aspekt hinzu, dass für gewöhnlich Mann und Frau arbeiten gehen müssen, um finanziell für die Familie sorgen zu können. Wodurch sich für die Frauen sehr häufig die Situation ergeben würde, dass sie arbeiten gehen und sich um Familie und Haushalt kümmern würden. Was die Kinderbetreuung während der Arbeitszeit anbelange, wurde von einer Interviewpartnerin ausgesagt, dass ihren Informationen nach die Kinder tagsüber sehr häufig von den Großeltern betreut werden würden, was mitunter auch eine Weitergabe von Denk- und Verhaltensweisen aus der kommunistischen Ära stammend, an die übernächste Generation begünstigen könne.

Zum anderen wurde jedoch auch angemerkt, dass in Ungarn, wie auch in anderen osteuropäischen Ländern, bereits auffallend viele junge Frauen sehr erfolgreich in höheren Positionen tätig sein würden.

Wir haben nun in diesem Abschnitt erfahren, welche landes- und kulturspezifischen Kenntnisse den Interviewaussagen zufolge für eine interkulturelle Wirtschaftsbeziehung zwischen Österreichern und Ungarn von Bedeutung sein können.

Des Weiteren wurde in den Interviews angegeben, dass auch die Fremdsprachenkenntnis als ein äußerst entscheidender Erfolgsfaktor anzusehen sei.

3.3.1.2 Fremdsprachenkenntnisse

Bei Auslandsgeschäftstätigkeiten ist es natürlich sehr wichtig mit den ausländischen Geschäftspartnern in einer gemeinsamen Sprache kommunizieren zu können. Es wurde in den Interviews zwar angegeben, dass in Notfällen die Kommunikation mittels Dolmetscher auch eine Möglichkeit darstelle, eine direkte Verständigung mit den Geschäftspartnern allerdings in jedem Fall vorgezogen werden würde.

In internationalen Wirtschaftstätigkeiten spiele grundsätzlich Englisch die bedeutendste Rolle, allerdings haben viele Interviewpartner angegeben, dass im Falle von Ungarn auch sehr häufig auf Deutsch kommuniziert werden könne, da mittlerweile bereits viele Ungarn der deutschen Sprache mächtig wären.

Von den gebürtigen Österreichern unter den Interviewpartnern wurde berichtet, dass die Kommunikation mit ihren ungarischen Geschäftspartnern auf Englisch bzw. auf Deutsch erfolge. Es wurde jedoch auch angegeben, dass vor allem in Wirtschaftsbeziehungen zu Ungarn, die Kenntnis der Landessprache von entscheidendem Vorteil sein würde.

Auch die ungarntämmigen Interviewpartner gaben an, dass für sie die Kenntnis der ungarischen Sprache, einen entscheidenden Vorteil in den Wirtschaftsbeziehungen darstellen würde.

„Ein Ungar redet ja mit einem Ungarn oder einem der sehr gut Ungarisch spricht ganz anders als mit einem Ausländer. Das ist schon etwas anders.“³⁴¹

³⁴¹ Text: Interview_H_B10_B11, Position: 357

*„Ich bin überzeugt, wenn sie die Sprache können, dass sich dann die Türen anders öffnen. Sie haben dann einen anderen Zugang. Das ist so. (...)
Ja. Vor allem man hat dann einen direkten Zugang“³⁴²*

Es wurden in den Interviews mehrere Gründe genannt, warum Ungarischkenntnisse sehr nützlich wären:

Einerseits sei es von Bedeutung, weil unter Ungarns älterer Generation nur Wenige Englisch oder Deutsch sprechen würden, da früher Russisch die einzige Fremdsprache gewesen sei, die in den Schulen gelehrt wurde.

Ein anderer, äußerst entscheidender Grund sei, weil man in Ungarn gleich ganz anders behandelt werden würde, wenn man sich mit dem Menschen auf Ungarisch unterhalten könne.

Zumindest sollte man auf jeden Fall einige Worte auf Ungarisch können, da dies von den ungarischen Geschäftspartnern sehr geschätzt werden und äußerst Sympathie generierend wirken würde.

„Ich denke, die Sprache zu können wäre ein riesen Vorteil. Aber es ist auch schon gut, wenn man zumindest ein paar Worte in der Landessprache kann. Das wird gut angenommen und kommt für gewöhnlich sehr gut an. Das Bemühen alleine wird schon sehr positiv aufgefasst.“³⁴³

„Ich glaube das Interesse für die Kultur und auch doch ein paar Sätze, ein paar Wörter der Sprache zu lernen. Das halte ich für ganz wichtig. Die Leute leben einfach auf, wenn sie merken, dass man sich für ihre Kultur interessiert.“³⁴⁴

³⁴² Text: Interview_G_B8_B9, Position: 130

³⁴³ Text: Interview_C_B3_B4, Position: 83

³⁴⁴ Text: Interview_E_B6, Position: 117

Die Kenntnis der Landessprache oder zumindest einiger Worte dieser Sprache, sei allerdings nicht nur vorteilhaft, um leichter Sympathien herstellen zu können, sondern auch um sich auf die ungarische Kultur und die ungarischen Geschäftspartner besser einstellen zu können.

„Aber so etwas hilft sicher auch, einfach um Gemeinsamkeiten herzustellen und um sich auf die anderen Personen einzustellen.“³⁴⁵

Auch wurde angegeben, dass durch die Kenntnis der Landessprache, nicht nur vertrauter und freundschaftlicher kommuniziert werden könne, und somit tiefer gehende persönliche Kontakte aufgebaut werden können, sondern dass man damit auch in Verhandlungen viel besser agieren könne, und dass auch der organisatorische und kommunikative Aufwand im Unternehmen viel geringer wäre, wenn nicht alles in zwei Sprachen abgefasst und abgewickelt werden müsse.

„Könnte ich Ungarisch, wie es eigentlich nach so langer Zeit sein müsste, dann stünde ich ganz anders da. (...) Besser. Also erstens wüsste ich dann besser worum es geht, und zweitens könnte ich mein Verhandlungsgeschick besser einbringen. Also das ist keine Frage. Die Sprache des Landes, in dem man tätig ist, zu beherrschen ist eines der Grundfundamente um Erfolg zu haben. Davon bin ich überzeugt, davon bin ich überzeugt.“³⁴⁶

„Man muss außerdem auch sagen, dass es schon sehr aufwändig ist und organisatorisch schwierig, wenn in den Unternehmen alles zweisprachig abgefasst werden muss.“³⁴⁷

³⁴⁵ Text: Interview_D_B5, Position: 211

³⁴⁶ Text: Interview_G_B8_B9, Position: 123

³⁴⁷ Text: Interview_C_B3_B4, Position: 83

Ein anderer Punkt, der auch noch angesprochen wurde, sei, dass von österreichischer Seite her die Befürchtung bestünde, in Geschäften gelinkt zu werden, könne man die Sprache nicht. Hierzu sagte ein Gesprächspartner jedoch aus:

„Manchmal erzählt man sich als Österreicher, dass man in Ungarn über den Tisch gezogen wird wenn man die Sprache nicht kann. Es kann sein, dass das vereinzelt passiert, dass es vorkommt. Aber es ist nicht etwas, was auch nur marginal interessant wäre.“³⁴⁸

Wohingegen in einem anderen Interview angegeben wurde, dass dies sehr wohl ein kritischer Punkt wäre und dass dies ohne Weiters passieren könnte, vor allem wenn man an jemanden geraten würde, der der Auffassung sei, dem arroganten reichen Westler könnte man ruhig etwas wegnehmen. Es sei hierzu allerdings anzumerken, dass dieser Punkt nur in zwei Interviews angesprochen und nur in einem davon hervorgehoben wurde. In den übrigen Interviews fand dieser Aspekt überhaupt keine Ansprache.

Allen Interviews zufolge, stelle die Kenntnis der ungarischen Sprache einen entscheidenden Erfolgsfaktor dar, obgleich man auch mit Englisch und Deutsch gut auskommen würde.

Insgesamt lässt sich auf Grund der Interviews auf jeden Fall aussagen, dass die Kenntnis der Landessprache – speziell in Ungarn – von größtem Vorteil wäre, dass jedoch nur sehr wenige westliche Wirtschaftstreibende ihrer mächtig wären. Der Grund dafür sei, dass einerseits im Westen generell kaum Ostsprachen gelehrt werden würden, und andererseits, dass auch mit Ungarn in Wirtschaftsbeziehungen stehende Mitarbeiter/innen oft die Anstrengungen nicht auf sich nehmen würden Ungarisch zu lernen, da bei dieser Sprache der Nachteil bestünde, dass sie quasi ausschließlich in Ungarn gesprochen werden würde.

„Es ist natürlich die Motivation speziell für Ungarisch nicht sehr groß, weil

³⁴⁸ Text: Interview_H_B10_B11, Position: 102

außer in Ungarn kannst du nirgends Ungarisch sprechen. Das ist halt ein bisschen demotivierend. Auch wenn sie sagen okay, ich bin jetzt 4 Jahre lang hier. Wenn ich dann aber wieder weggehe, dann brauche ich die Sprache nicht mehr.“³⁴⁹

Obgleich ein anderer Gesprächspartner hierzu auch anmerkte:

„Sprachkenntnisse sind immer entscheidend. Damit stehen ihnen auch Arbeitsplätze in westlichen Ländern offen, da in westlichen Ländern Leute mit Ostsprachen-Kenntnissen immer wichtiger werden und Ostsprachen im Westen ja kaum gelehrt bzw. gelernt werden.“³⁵⁰

Neben dem Wissen über das Land und die Kultur, und den Fremdsprachenkenntnissen, wurde auch dem fachlichen Wissen in interkulturellen Wirtschaftsbeziehungen zu Ungarn ein gewisser Stellenwert eingeräumt:

3.3.1.3 Fachliches Wissen

Die Analyse der Interviews ergab, dass nebst dem Wissen über Land und Kultur und der Fremdsprachenkenntnis, auch die Bedeutung des fachlichen Wissens erwähnt wurde. Fachliche Kompetenz ist ja natürlich auch bei Inlandstätigkeiten erforderlich, sie wurde hier jedoch im Hinblick darauf erwähnt, dass man – wenn man eine leitende Funktion eines ungarischen Unternehmens über habe - im Vergleich zu den ungarischen Kräften fähiger sein sollte und einem auch fachlich und methodisch mehr abverlangt werden würde, als im Heimatland.

„Naja, man sollte das auf jeden Fall besser können, also man sollte auf dem jeweiligen Gebiet auf jeden Fall besser sein als die Leute vor Ort. Man

³⁴⁹ Text: Interview_I_B12, Position: 106

³⁵⁰ Text: Interview_C_B3_B4, Position: 24

braucht strategische Instrumente um das umzusetzen, was man will. Und man sollte den Erfolg auf jeden Fall kontrollieren, also man brauch Ertrag steigernde Maßnahmen.“³⁵¹

Es sei also in interkulturellen, nationenübergreifenden Wirtschaftsbeziehungen auch eine erhöhte fachliche und methodische Qualifikation von besonderer Bedeutung.

3.3.1.4 Abschließende Betrachtungen zu relevantem Wissen

In den bisher abgehandelten Punkten haben wir erfahren, welche Hintergrundinformationen und Kenntnisse - den Interviews zufolge - für eine interkulturelle Wirtschaftsbeziehung zu Ungarn von Bedeutung zu sein scheinen.

Wobei zum einen hervorgehoben wurde, wie entscheidend das Wissen über das Land und die dort vorherrschende Kultur ist, um gewisse Denk- und Verhaltensweisen der ungarischen Bevölkerung verstehen zu können. Vor allem dem Verständnis des Zusammenhangs zwischen der Geschichte Ungarns und den darauf gründenden Unterschieden zu österreichischen Denken- und Verhaltensweisen, wurde in den Interviews immense Bedeutung zugesprochen.

Zum Anderen wurde betont, dass die Kenntnis der Landessprache, oder zumindest einiger grundlegender Worte und Redewendungen, von großem Vorteil und quasi als Sympathie generierende Geste durchaus von großem Nutzen sein könne.

Auch eine hohe fachliche und methodische Qualifikation kam als notwendiger Erfolgsfaktor zur Sprache.

³⁵¹ Text: Interview_C_B3_B4, Position: 33

Zu den dienlichen bzw. nötigen Kenntnissen und Fertigkeiten hinzu – wir erinnern uns an die Definition interkultureller Kompetenz von Herbrand -, sind des Weiteren gewisse Fähigkeiten und Fertigkeiten auf gefühls- und kommunikativ-verhaltensbezogener Ebene von Bedeutung, um eine solch interkulturelle Beziehung erfolgreich gestalten zu können. Welche Faktoren diesbezüglich in den Interviews explizit Erwähnung fanden, werden wir nun im folgenden Abschnitt erfahren.

3.3.2 Emotionale und soziale Kompetenzen

Es wurde in allen Interviews angegeben, dass zusätzlich zum Wissen über Land und Kultur, zur Kenntnis der Landessprache und zu hoher fachlicher und methodischer Kompetenz, in interkulturellen Wirtschaftsbeziehungen zu Ungarn auch bestimmte emotionale und soziale Kompetenzen von ganz besonderer Bedeutung seien.

Als ganz entscheidend für den erfolgreichen Verlauf einer solchen interkulturellen Wirtschaftsbeziehung sei es anzusehen, dass man den Menschen unvoreingenommen und ohne mit Vorurteilen behaftet zu sein gegenüber trete. Es sei wichtig von klischeehaften Vorstellungen Abstand zu nehmen und ohne Vorurteile auf die Menschen zuzugehen.

Man solle vielmehr offen und frei von Vorstellungen sein und versuchen im direkten Kontakt auf die Leute einzugehen, sie kennen zu lernen und sich auf sie einzustellen. In den Interviews wurde immer wieder betont wie wichtig es sei, vorurteilsfrei auf die Menschen einzugehen und sich selbst ein Bild zu machen.

„Offenheit, vielleicht auch das ablegen zu können was man als Klischee im Kopf gespeichert hat, wenn man mit Ungarn nicht so viel zu tun hatte. Also die Klischees einfach versuchen bei Seite zu schieben und dann offen zu sein für die Eindrücke die man gewinnt und sich selbst ein Bild machen, ist auch ganz wichtig. Also nicht nach Schablonen zu leben, sondern sich selbst ein

Bild machen. „³⁵²

*„Also mein Ding ist einfach, ich gehe auf den Menschen direkt ein – also ich sage jetzt nicht das ist jetzt ein Ungar oder ein Tscheche – sondern ich schaue mir den Menschen direkt an und wie ist der.“*³⁵³

*„Und auch die Österreicher, wenn sie nach Ungarn gehen, sollten sich vielleicht auch mehr Gedanken darüber machen, auch die einfachen Leute, dass Ungarn nicht mehr das Ungarn ist, das es früher mal war. Wir können natürlich als Österreicher nicht zu Ungarn aufsehen, Ungarn ist in seiner Entwicklung nicht so weit vorangeschritten wie wir. Wir dürfen das aber nicht gleichsetzen mit den Menschen, dass die Menschen dort unterentwickelter wären.“*³⁵⁴

Es ist also den Aussagen der Interviewpartner nach entscheidend, offen und unvoreingenommen auf die Menschen einzugehen.

Es sei hierbei sehr wichtig, sich in die Menschen einfühlen zu können und auch zu versuchen, Verständnis für ihre Situation aufzubringen. Außerdem sei natürlich ein freundlicher, respektvoller Umgang und die Toleranz und Akzeptanz der dort vorherrschenden Gepflogenheiten sehr bedeutend. In mehreren Interviews wurde explizit angemerkt, dass man als westlicher Geschäftspartner oder Vorgesetzter sehr darauf achten sollte, sich auf keinen Fall arrogant oder überheblich zu geben.

*„Man muss auch Verständnis haben, dass auch die Situationen andere sind, unterschiedliche sind. Dass das mit unterschiedlichen Dynamiken zu tun hat.“*³⁵⁵

„Zeigen eines gewissen Respekts gegenüber dieser Nation und... Und

³⁵² Text: Interview_H_B10_B11, Position: 354

³⁵³ Text: Interview_A_B1, Position: 107

³⁵⁴ Text: Interview_H_B10_B11, Position: 48

³⁵⁵ Text: Interview_E_B6, Position: 106

einfach – auch wenn sie anders vorgehen – nicht so „Ich weiß das besser. Und das ist bei uns so.“ Ich meine, das muss man einfach.. Viele Dinge muss man einfach respektieren und dann versuchen es zu verstehen. Weil vielleicht gibt es einen Grund, einen bestimmten Grund warum das dort so ist. Ja, und voneinander lernen dann auch. Ich glaube, dass ist auch wichtig“³⁵⁶

„Ich denke, das Wesentliche ist, dass man einfach bei allen Mühen und bei allen unangenehmen Nebeneffekten regionale Mentalitäten respektiert. Und da habe ich kein Problem. Ich kann mich heute an jede Mentalität anpassen.“³⁵⁷

Es sei wichtig ein ehrliches Interesse am Land und der dort vorherrschenden Kultur zu haben und sich mit den gegebenen Eigenheiten auseinander zu setzen und sich auf sie einzustellen bzw. sich an sie anzupassen. Es sollten also auch ein gewisses Interesse und eine Bereitschaft zu lernen gegeben sein, um sich leichter an lokale Gepflogenheiten anpassen zu können, und so in angemessener Weise interagieren zu können.

Es wurde angegeben, dass es speziell in der Zusammenarbeit mit Ungarn sehr wichtig sei darauf zu achten ihnen mit Offenheit, Akzeptanz und genügend Respekt gegenüber zu treten und sehr einfühlsam und verständnisvoll zu agieren, um gute Kontakte herstellen zu können und längerfristig erfolgreiche Beziehungen aufbauen zu können., da der Ungar von Grund auf ein sehr stolzer Mensch sei und daher auch sehr sensibel auf missachtend empfundene Behandlungen reagieren würde.

„Ich denke, in der langfristigen Zusammenarbeit ist Einfühlungsvermögen sehr wichtig. In Ungarn noch viel mehr als in Österreich.“³⁵⁸

³⁵⁶ Text: Interview_I_B12, Position: 186

³⁵⁷ Text: Interview_B_B2, Position: 49

³⁵⁸ Text: Interview_C_B3_B4, Position: 37

„Naja, und auch dass man die Leute gut kennen lernt. Eben wo sie heikel sind und wo man sie halt nicht im nationalen Stolz verletzen darf.“³⁵⁹

Des Weiteren sei es in interkulturellen Wirtschaftsbeziehungen von besonderer Bedeutung ein gesundes Selbstbewusstsein zu haben und außerdem gute kommunikative Fähigkeiten und Fertigkeiten mitzubringen.

Ein weiterer entscheidender Punkt, der in den Interviews angesprochen wurde, sei die Flexibilität. Man sollte die Fähigkeit haben, sich auf neue Situationen schnell einstellen zu können, flexibel zu sein und sich an sich ändernde Umstände schnell anpassen zu können. Vor allem in der Projektarbeit sollte man speziell in Ungarn sehr flexibel sein. Man sollte fähig sein auch kurzfristig zu improvisieren, kompromissfähig sein und die Fähigkeit haben und sich die Möglichkeiten offen halten, flexibel reagieren zu können. Außerdem wurde von einer Gesprächspartnerin hinzugefügt, dass man nicht nur auf geschäftlicher Ebene sondern auch auf privater gewissermaßen flexibel sein sollte, da es im Rahmen einer Auslandsgeschäftstätigkeit mitunter auch zu häufigeren und längeren Auslandsaufenthalten und Reisen kommen kann.

Womit wir schon beim nächsten wichtigen, in den Interviews erwähnten Punkt angelangt wären. Nämlich der grundsätzlichen positiven Einstellung zur Arbeitstätigkeit und zu Auslandsgeschäftstätigkeiten. Für den Erfolg einer interkulturellen Wirtschaftsbeziehung sei es natürlich von Bedeutung seiner Arbeitstätigkeit und einer interkulturellen Geschäftstätigkeit an sich positiv gegenüber eingestellt zu sein.

Ein Interviewpartner gab hierzu auch an, dass er der Ansicht sei, dass die Freude an der Arbeit und an einer kulturübergreifenden Zusammenarbeit, sowie ein grundlegender Optimismus, entscheidende Erfolgsfaktoren seien, also den erfolgreichen Ausgang einer interkulturellen Geschäftstätigkeit maßgebend beeinflussen können. Er erklärte zum Beispiel, dass sich der eigene Elan und Optimismus auf die ungarischen

³⁵⁹ Text: Interview_I_B12, Position: 116

Mitarbeiter/innen übertragen würde, und dass durch gemeinsam erzielte Erfolge und dafür erhaltene Anerkennungen, auch die Motivation und Zuversicht der Mitarbeiter/innen enorm ansteigen würde.

„Es ist eine entscheidende Überzeugungsarbeit die man da leistet. Als ich meinem Zuständigen für Ersatzteile zu Beginn gesagt habe ‚Ja, irgendwann in Kürze werden wir 8 Mio. Ersatzteile-Umsatz erreichen.‘ hat er sich mit dem Finger an die Stirn getippt. Und voriges Jahr hat er es schon gehabt. (...) Und jetzt bastelt er schon an seinen 10 Mio., weil jetzt weiß er, das geht schon.“³⁶⁰

Auch in einem weiteren Interview wurde darauf hingewiesen, dass man die Fähigkeit bräuchte, andere zu Motivieren, und dass es speziell in Ungarn sehr wichtig sei die Mitarbeiter/innen immer wieder zu loben und ihnen Anerkennung und Wertschätzung gegenüber zu bringen.

„(...) die Motivation und Lob und Anerkennung ist den Kollegen in Osteuropa wesentlich wichtiger als es meinen Mitarbeitern hier ist. Für die Kollegen in Osteuropa, da weiß ich einfach, ist es noch wichtiger zu wissen ‚Wo stehe ich?‘ ‚Mache ich es richtig?‘(...) Und sie wollen das und sie fordern das auch regelmäßig ein. Also dieser persönliche Aspekt in der Zusammenarbeit ist finde ich ein aufwändigerer, aber eben auch ein persönlicherer.“³⁶¹

³⁶⁰ Text: Interview_B_B2, Position: 157

³⁶¹ Text: Interview_E_B6, Position: 20

3.3.2.1 Abschließende Betrachtungen zu relevanten emotionalen und sozialen Kompetenzen

Zusammenfassend lässt sich auf Grund der Auswertung der Interviews sagen, dass es – im Hinblick auf emotionale und soziale Kompetenzen - in der Zusammenarbeit mit ungarischen Geschäftspartner/inne/n und Mitarbeiter/inne/n zunächst einmal sehr wichtig sei, alle Vorurteile abzustreifen und offen und interessiert in den Kontakt zu gehen.

Es sei außerdem sehr wichtig den Ungarn gegenüber sehr respektvoll und einfühlsam aufzutreten, ihre Eigenheiten zu erkennen, zu verstehen und anzuerkennen. Auch das grundsätzliche Interesse und die Bereitschaft zu lernen sollten gegeben sein.

Des Weiteren sei es förderlich generell eine positive Einstellung zur Arbeit und zur interkulturellen Arbeitstätigkeit zu haben, motiviert und optimistisch vorzugehen, und auch die ungarischen Geschäftspartner/innen oder Mitarbeiter/innen zu motivieren und ihnen Lob und Anerkennung zuteil werden zu lassen.

Auch ein gesundes Selbstbewusstsein, gute kommunikative Fähigkeiten und ein hohes Maß an Flexibilität seien mitzubringen, um interkulturell erfolgreich agieren zu können.

Auf die Frage, ob solche Fähigkeiten erlernbar wären bzw. ob sie selbst dafür Kurse oder Seminare besucht hätten, antworteten die Interviewpartner einstimmig, dass wohl eine grundsätzliche Veranlagung bzw. eine grundsätzliche Bereitschaft gegeben sein müsse, dass sich jedoch im Allgemeinen alle genannten Punkte durch persönliche Erfahrungen in interkulturellen Geschäftstätigkeiten sehr wohl erlernen und verbessern ließen. Bis auf eine Interviewpartnerin, die angab einmal an einem eintägigen Kommunikationsseminar teilgenommen zu haben, absolvierte keiner der Interviewpartner Trainingsseminare für emotionale und soziale Kompetenzen, die speziell für interkulturelle Wirtschaftsbeziehungen von Bedeutung sind.

4 Zusammenfassende Darstellung

In diesem abschließenden Kapitel möchte ich die - im Bezug auf die eingangs formulierte Forschungsfrage - wichtigsten Punkte dieser Arbeit nochmals reflektieren und kurz auf die Beantwortung der Forschungsfrage eingehen.

Zu Beginn dieser Arbeit wurde auf Golemans Konzept emotionaler Intelligenz ausführlich eingegangen, um einen möglichst tiefen Einblick in dieses Gebiet zu gewähren. Emotionale Intelligenz ergibt sich nach Golemans Ansicht aus den Fähigkeiten zur Selbstwahrnehmung, Selbstregulation, Selbstbeherrschung und Empathie, sowie den sozialen Fähigkeiten. Goleman geht davon aus, dass die emotionale Intelligenz als eine Metafähigkeit anzusehen sei, von der es abhängt, inwieweit man seine übrigen Fähigkeiten nutzen kann.³⁶²

Daran anschließend wurden auch noch die Konzepte von Salovey und Mayer, sowie von Bar-On vorgestellt. Es wurden somit zwei sich voneinander unterscheidende Fähigkeitsmodelle und ein gemischtes Modell aufgezeigt. Damit sollte darauf aufmerksam gemacht werden, wie verschiedenartig die Konzeptualisierungen im Bereich der emotionalen Intelligenz mitunter ausfallen.

Im zweiten Teilabschnitt wurden Erläuterungen zur interkulturellen Kompetenz dargebracht, und es wurde vorgestellt, was Herbrand unter interkultureller Kompetenz versteht, sowie welche Eigenschaften, Fähigkeiten und Fertigkeiten nach Maletzkes Ansicht speziell für im Ausland Arbeitstätige von Bedeutung sind.

Herbrand zufolge ergibt sich interkulturelle Kompetenz aus dem interkulturellen Wissen, der interkulturellen Sensibilität – zu der er Eigenschaften wie Toleranz, Offenheit, Geduld, Empathiebereitschaft und die persönliche Einstellung zu interkulturellen Kontakten zählt - und der interkulturellen Handlungskompetenz, also aus dem theoretischen Wissen über die Kultur und gewissen Eigenschaften, Fähigkeiten

³⁶² vgl. GOLEMAN, Emotionale Intelligenz, 2005, S. 56, 65 - 163

und Fertigkeiten auf gefühlsbezogener und kommunikativ-verhaltensbezogener Ebene.³⁶³

Die dienlichen Eigenschaften, Fähigkeiten und Fertigkeiten, die laut Maletzke speziell bei einer Auslandsarbeitstätigkeit von Relevanz sind, seien neben Fertigkeiten wie Sachkompetenz und Fremdsprachenkenntnissen, auch persönlichkeitsbezogene Faktoren wie die Fähigkeit zu differenziertem und relativierendem Denken, Selbstkritik, Toleranz, Stärke der Persönlichkeit, die Fähigkeit und Bereitschaft zu positiven sozialen Beziehungen, und Aufgabenorientiertheit.³⁶⁴

Bringt man diese beiden Vorgaben zusammen, so erhält man folgende Liste von Erfolgsfaktoren, die für eine kulturübergreifende wirtschaftliche Interaktion von Bedeutung sein können:

- Theoretisches Wissen über die Kultur
- Fremdsprachenkenntnis
- Sachkompetenz
- Gutes Selbstwertgefühl, positives Selbstbild
- Selbstsicherheit
- Gelassenheit
- Fähigkeit zur Selbstkritik
- Fähigkeit zu differenziertem und relativierendem Denken
- Positive Einstellung gegenüber interkulturellen Kontakten
- Offenheit
- Toleranz
- Keine Überheblichkeit
- Geduld
- Empathiebereitschaft
- Kontaktfreudigkeit
- Bindungsfähigkeit
- Ausgeprägte kommunikativ-verhaltensbezogene Fähigkeiten
- Aufgabenorientiertheit
- Verantwortungsbewusstsein

Bei der Auswertung der Interviews hat sich gezeigt, dass diese hier aufgezeigten Punkte auch von den Interviewpartnern entweder direkt angesprochen wurden, bzw. sich manche Äußerungen auf die hier genannten Punkte zurückführen lassen.

Abbildung 8: Die aus Herbrands und Maletzkes Angaben zusammengeführten Erfolgsfaktoren bei interkulturellen Arbeitstätigkeiten

³⁶³ vgl. HERBRAND, Interkulturelle Kompetenz, 2000, S. 43f

³⁶⁴ vgl. MALETZKE, Interkulturelle Kommunikation, 1996, S. 132 - 135

Betrachten wir nun noch einmal die gestellte Forschungsfrage:

Welche emotionalen und interkulturellen Erfolgsfaktoren sind für interkulturelle Wirtschaftsbeziehungen zwischen Österreich und Ungarn von Bedeutung?

Die Analyse der Interviewdaten hat gezeigt, dass in einer kulturübergreifenden Interaktion zwischen österreichischen und ungarischen Wirtschaftsakteuren emotionale und interkulturelle Faktoren eine Rolle spielen. Es wurden in den Interviews etliche Einflussfaktoren genannt, die in dem diesem Kapitel vorangehenden Teilabschnitt ausführlich erläutert wurden.

Einen schnellen Überblick über die konkret genannten emotionalen und interkulturellen Erfolgsfaktoren, erhält man durch die Auflistung des Kategoriensystems. Zudem wurden die einzelnen Punkte in dem diesem Kapitel vorangehenden Teilabschnitt ausführlich erläutert.

Wie wichtig diese genannten Faktoren nun tatsächlich für den Erfolg einer österreichisch-ungarischen Wirtschaftsbeziehung sind, ist auf Grund der Interviews jedoch schwer abzuschätzen. Verstärkt hervorgehoben wurden in den Interviews das interkulturelle Wissen - also das Wissen über das Land und die Kultur, das einem ermöglichen kann, die andersartigen Denk- und Verhaltensweisen der Ungarn zu verstehen -, sowie die Kenntnis der ungarischen Sprache, der respektvolle Umgang und das Einfühlungsvermögen. Aus den Interviews lässt sich schließen, dass speziell diesen vier Faktoren ein großer Einfluss auf den Erfolg einer wirtschaftlichen Beziehung zwischen Österreichern und Ungarn zugesprochen werden kann.

5 Quellenverzeichnis

5.1 Literaturverzeichnis

ANDERSSON, Bo

in: MAYRING, Philipp

Qualitative Inhaltsanalyse, Grundlagen und Techniken, Beltz Verlag,
Weinheim, Basel, 2007

BIERHOFF, Hans-Werner/ HERNER, Michael Jürgen

Begriffswörterbuch Sozialpsychologie, W. Kohlhammer Verlag, Stuttgart,
2002

CACIOPPO, John

In: GOLEMAN, Daniel

Emotionale Intelligenz, Zum Erfolg gehört mehr als ein hoher IQ. Wer klug
mit seinen Gefühlen umgeht, bringt es im Leben weiter., Carl Hanser Verlag,
München, Wien, 1996

FLICK, Uwe

Qualitative Sozialforschung, Eine Einführung, Rowohlt Taschenbuch
Verlag, Reinbek bei Hamburg, 2007

FLICK, Uwe/ KARDORFF, Ernst von/ STEINKE, Ines

Was ist qualitative Forschung? Einleitung und Überblick

in: FLICK, Uwe / KARDORFF, Ernst von / STEINKE, Ines (Hrsg.)

Qualitative Forschung, Ein Handbuch, Rowohlt Taschenbuch Verlag,
Reinbek bei Hamburg, 2004

GARDNER, Howard

in: GOLEMAN, Daniel

Emotionale Intelligenz, Zum Erfolg gehört mehr als ein hoher IQ. Wer klug
mit seinen Gefühlen umgeht, bringt es im Leben weiter., Carl Hanser Verlag,
München, Wien, 1996

GOLEMAN, Daniel

Emotionale Intelligenz, Zum Erfolg gehört mehr als ein hoher IQ. Wer klug mit seinen Gefühlen umgeht, bringt es im Leben weiter., Carl Hanser Verlag, München, Wien, 1996

HAUSER, Regina

Aspekte interkultureller Kompetenz, Lernen im Kontext von Länder- und Organisationskulturen, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 2003

HERBRAND, Frank

Interkulturelle Kompetenz, Wettbewerbsvorteil in der globalisierenden Wirtschaft, Haupt Verlag, Bern, Stuttgart, Wien, 2000

HERRNSTEIN, Richard/ MURRAY, Charles

in: GOLEMAN, Daniel

Emotionale Intelligenz, Zum Erfolg gehört mehr als ein hoher IQ. Wer klug mit seinen Gefühlen umgeht, bringt es im Leben weiter., Carl Hanser Verlag, München, Wien, 1996

KABAT-ZINN, Jon

in: GOLEMAN, Daniel

Emotionale Intelligenz, Zum Erfolg gehört mehr als ein hoher IQ. Wer klug mit seinen Gefühlen umgeht, bringt es im Leben weiter., Carl Hanser Verlag, München, Wien, 1996

KÖCKEIS-STANGL, Eva

in: MAYRING, Philipp

Qualitative Inhaltsanalyse, Grundlagen und Techniken, Beltz Verlag, Weinheim, Basel, 2007

LÜSEBRINK, Hans-Jürgen

Interkulturelle Kommunikation, Interaktion, Fremdwahrnehmung, Kulturtransfer, Metzler Verlag, Stuttgart, 2005

MALETZKE, Gerhard

Interkulturelle Kommunikation, Zur Interaktion zwischen Menschen verschiedener Kulturen, Westdeutscher Verlag, Opladen, 1996

MAYER, John

in: GOLEMAN, Daniel

Emotionale Intelligenz, Zum Erfolg gehört mehr als ein hoher IQ. Wer klug mit seinen Gefühlen umgeht, bringt es im Leben weiter., Carl Hanser Verlag, München, Wien, 1996

MAYRING, Philipp

Einführung in die qualitative Sozialforschung, Eine Anleitung zu qualitativem Denken, Beltz Verlag, Weinheim, Basel, 2002

MAYRING, Philipp

Neuere Entwicklung in der qualitativen Forschung und der Qualitativen Inhaltsanalyse

in: MAYRING, Philipp/ GLÄSER-ZIKUDA, Michaela (Hrsg.)

Die Praxis der Qualitativen Inhaltsanalyse, Beltz Verlag, Weinheim, Basel, 2005

MAYRING, Philipp

Qualitative Inhaltsanalyse, Grundlagen und Techniken, Beltz Verlag, Weinheim, Basel, 2007

NEUBAUER, Aljoscha C./ FREUDENTHALER, H. Harald

in: SCHULZE/ FREUND/ ROBERTS (Hrsg.)

Emotionale Intelligenz, Ein internationales Handbuch, Hogrefe Verlag, Göttingen, 2006

ROTH, Eugen

Sämtliche Werke, Erster Band, Heitere Verse, 1. Teil, Hanser Verlag, München, Wien, 1977

SCHULZE, Ralf/ FREUND, P. Alexander/ ROBERTS, Richard D. (Hrsg.)

Emotionale Intelligenz, Ein internationales Handbuch, Hogrefe Verlag, Göttingen, 2006

STRAUSS, Anselm L.

Grundlagen qualitativer Sozialforschung, Datenanalyse und Theoriebildung in der empirischen soziologischen Forschung, Wilhelm Fink Verlag, München, 1998

STYRON, William
in: GOLEMAN, Daniel
Emotionale Intelligenz, Zum Erfolg gehört mehr als ein hoher IQ. Wer klug mit seinen Gefühlen umgeht, bringt es im Leben weiter., Carl Hanser Verlag, München, Wien, 1996

THOMAS, Alexander
Interkulturelle Kompetenz in der internationalen wissenschaftlichen Zusammenarbeit
in: FINK, Gerhard/ MEIEREWERT, Sylvia (Hrsg.)
Interkulturelles Management, Österreichische Perspektiven, Schriftenreihe des Forschungsinstituts für Europafragen der Wirtschaftsuniversität Wien, Band 17, Springer Verlag, Wien, 2001

5.2 Verzeichnis der Internetquellen

AUSSENMINISTERIUM, ÖSTERREICHISCHE BOTSCHAFT BUDAPEST
Wirtschaftsbeziehungen zwischen Österreich und Ungarn, o. J.,
online unter: <http://www.bmeia.gv.at/botschaft/budapest/bilaterale-beziehungen/wirtschaft.html>,
gesehen am: 18. November 2008

BAR-ON, Reuven
A broad definition of emotional-social intelligence according to the Bar-On model, 2007,
online unter: <http://www.reuvenbaron.org/bar-on-model/essay.php?i=2>,
gesehen am: 17. November 2008

BAR-ON, Reuven
The 5 meta-factors and 15 sub-factors of the Bar-On model, 2007,
online unter: <http://www.reuvenbaron.org/bar-on-model/essay.php?i=3>,
gesehen am: 17. November 2008

PFEIFFER, Steven I.
Emotional Intelligenz Popular But Elusive Construct, Roper Review, Vol. 23, Issue 3,

in: WITTMAN, Werner W./ SCHULTE, Peter
Das Konzept der Emotionalen Intelligenz von D. Goleman, 2004,
online unter: http://www.psychologie.uni-mannheim.de/cip/Tut/seminare_wittmann/differentielle/Referate/EQInternetVersion.pdf,
gesehen am: 3. November 2008

PUWEIN, Wilfried (Koordinator)/ BREUSS, Fritz/ HUBER, Peter/ MAYERHOFER, Peter/ PALME, Gerhard/ SCHEBECK, Fritz/ STANKOVSKY, Jan
Auswirkungen der EU-Erweiterung auf die Wirtschaft Österreichs, o. J.,
online unter: http://www.iv-net.at/static/iv-bund/europa/info/osteuropa/eu_erweiterung/wifo.pdf,
gesehen am: 18. November 2008

WIRTSCHAFTSKAMMER ÖSTERREICH
Bilaterale Außenhandelsstatistik nach Produktgruppen, Österreichs Außenhandel mit Ungarn, 2008,
online unter: <http://ahstat.bilateral.wko.at/Frontend/Statistics.aspx?iso=hu>,
gesehen am: 18. November 2008

WIRTSCHAFTSKAMMER ÖSTERREICH
Länderprofil Ungarn, 2008,
online unter: http://wko.at/awo/publikation/laenderprofil/lp_HU.pdf,
gesehen am: 18. November 2008

6 Anhang

Erstellter Leitfaden zur Interviewführung

- **„Technische“ Fragen** (können *eventuell zu Beginn* des eigentlichen Interviews gestellt werden, falls die Tätigkeit / Qualifikation des Befragten nicht aus den sonst zugänglichen Informationen hervorgeht)
 - **Kernkompetenz** des Unternehmens
 - **Funktion / Position** des Befragten im Unternehmen
 - **Qualifikation** des Befragten

- **Anbahnung der Zusammenarbeit**
z.B.: *Erzählen Sie mir bitte wie es zu dieser Zusammenarbeit kam.*

- **Motive für Zusammenarbeit**
z.B. Warum gingen Sie diese Zusammenarbeit ein? Was hat ihr Partner von der Zusammenarbeit?
 - finanzielle Interessen
 - Macht/Ansehen
 - Verbindungen knüpfen
 - Gefälligkeiten
 - Interesse an der Sache

- **Erfahrungen in der Zusammenarbeit**
z.B. Ich nehme an, Sie haben gewisse Erfahrungen in dieser Zusammenarbeit sammeln können. Bitte erzählen Sie uns etwas darüber.

- **Sprache**
z.B. In welcher Sprache wurde kommuniziert?

- **Konfliktursachen**
z.B. Gab es Konflikte? Wenn ja, wodurch wurden diese ausgelöst?
 - Konfliktbereitschaft
 - Konfliktfähigkeit
 - Konfliktvermeidung
 - Sprachprobleme
 - Missverständnisse
 - Erwartungshaltungen

- **Länderspezifische Rahmenbedingungen**
z.B. Sehen Sie irgendwelche Besonderheiten in der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit und wenn ja, wo liegen diese?
 - politische
 - ökonomische
 - strukturelle
 - rechtliche
 - demographische
 - geschichtlich
 - Rolle der Religion
 - Generationsunterschiede
 - Bedeutung von Netzwerken

- **Kulturelle Differenzen**
z.B. Erzählen Sie bitte über etwaige kulturelle Unterschiede und darüber wie sich diese manifestieren. Hatten jene Auswirkungen auf die Zusammenarbeit?
 - Do's and Dont's
 - Nationalstolz
 - Ehre / Ansehen / Prestige
 - Rituale bei formellen Treffen
 - Rituale bei informellen Treffen
 - Bedeutung von Verlässlichkeit
 - Auffassung von Qualität
 - Rolle des Zeitbegriffes
 - Statussymbole
 - Geschlechterrolle

- **Verhandlungen und Verträge**
z.B. Erzählen Sie bitte über die Art und den Ablauf von Verhandlungen. Was musste vor dem Vertragsabschluss alles beachtet werden?

- **Unternehmenskultur**
z.B. Wie erlebten Sie die Organisation des Partnerunternehmens im Vergleich zu Ihrem eigenen? Wer waren die Ansprechpartner?
 - Hierarchie
 - Erkennen von Hierarchien
 - Auftreten von Führungspersönlichkeiten
 - Führungsstil
 - Verhalten in asymmetrischen Beziehungen
 - Anreizsysteme

- **Erforderliche Kompetenzen**

z.B. Was ist wichtig um in solch einer Zusammenarbeit erfolgreich zu sein?

Welche Kompetenzen braucht man Ihrer Meinung nach um Vertrauen aufbauen zu können und wie kann man diese erwerben?

- Vertrauensaufbau
- Fremdsprache
- Flexibilität, Sensibilität, Spontaneität
- Offenheit
- Kompromissbereitschaft/-fähigkeit
- Anpassungsbereitschaft/-fähigkeit
- Intuition
- Neugierde
- Kreativität
- Risikobereitschaft
- Kommunikationsbereitschaft/-fähigkeit
- Selbsteinschätzung
- Verantwortungsbewusstsein
- Konfliktbereitschaft/-fähigkeit
- Kritikfähigkeit

LEBENS LAUF

Eva Haslinger, geb. am 20. Juni 1980 in Vöcklabruck (Oberösterreich)

Bildungsweg

1986 – 1990	Volksschule Schörfling/ OÖ
1990 – 1994	Bundesgymnasium Vöcklabruck/ OÖ
1994 – 1999	Bundeshandelsakademie Vöcklabruck/ OÖ
1999	Studienbeginn Diplomstudium Wirtschaftsinformatik an der Hauptuniversität Wien (mitbelegt an der Technischen Universität Wien)

Berufliche Tätigkeiten

Feriertätigkeiten

1995, Juli – August	Feinkostabteilung BILLA Schörfling/ OÖ, Verkauf
1996, August	Feinkostabteilung BILLA Schörfling/ OÖ, Verkauf
1997, Juli – August	Feinkostabteilung BILLA Schörfling/ OÖ, Verkauf
1998, Juli – August	Feinkostabteilung BILLA Schörfling/ OÖ, Verkauf
2000, August	Restaurant Rätushof, Chur/Graubünden/Schweiz, Service
2001, Juli – August	Funworld AG, Schörfling/ OÖ, Abteilung Software u. Datenbanken
2002, Juli – August	Villa Andlinger, Burgau/ OÖ, Haushaltsbedienstete
2003, Juli – August	Villa Andlinger, Burgau/ OÖ, Haushaltsbedienstete
2004, Juli – August	Villa Andlinger, Burgau/ OÖ, Haushaltsbedienstete

Einmalige Tätigkeiten

Baumarkt Hellweg, Vöcklabruck/ OÖ, Inventurhilfe
Wiesen Festival & Concerts Veranstaltungs GmbH, Wien, Securitydienst Stadthalle Wien
Wiesen Festival & Concerts Veranstaltungs GmbH, Wien, Securitydienst Gasometer Wien
Aushilfe bei Aktionärsversammlungen, Flyern,.. und der gleichen mehr...

Anstellung

seit Juli 2007 4youreye Bischof-Herlbauer OEG, Wien, Assistenz

Sonstige Ausbildungen

Klangschalenmassage nach Hess, Raindrop-Massage, Akupunktmassage nach Penzel, Reiki,...