

---

**FODORNÉ DR. BALTHAZÁR ENIKŐ\***  
**DR. BURKHARDT MÜLLER-MARKMANN\*\***

---

**Interkultureller Dialog  
in einer simulierten Geschäftswelt**

**Kultúráközi párbeszéd egy szimulált üzleti világban**

A BGF KKFK Német Tanszéki Osztálya a Marketing Intézeti Tanszékkel és a Hochschule Furtwangen University-vel együttműködve az Erasmus program keretében a 2008-2009-es tanév őszi szemeszterében második alkalommal kínálta fel a Kereskedelem és Marketing Szak, valamint a Nemzetközi Gazdálkodás Szak hallgatóinak az „Üzleti szimulációs gyakorlat német nyelven” című kurzust.

A kötelezően választható, 30 órás kurzus tömbösített formában került megrendezésre, dr. Burkhardt Müller-Markmann-nak, a Hochschule Furtwangen University professzorának vezetésével.

A német munkanyelvű kurzuson részt vettek a furtwangeni főiskola hallgatói is (9 fő), akik főiskolánk 7 hallgatójával közös teameket alkotva egy-egy virtuális cég marketing osztályát képviselték, egymás versenytársaiként. Feladatuk egy újonnan kifejlesztendő termék pozicionálása, valamint a meglévő termékek újrapozicionálása volt egy olyan piacon, ahol különböző célcsoportokat lehetett megcélózni. A kiindulási helyzet elemzése után a csapatok kidolgozták saját cégük marketing stratégiáját és a kiéleződő versenyben megpróbálták azt rugalmasan megvalósítani. A játék végén az egyes csapatok egy szintén team-munkában elkészített prezentációban mutatták be az elért eredményt.

Ezt megelőzően ugyanezt a szimulációs gyakorlatot a Budapesti Műszaki Főiskola is felajánlotta hallgatóinak, szintén a Hochschule Furtwangen University-vel együttműködve. Ezen a kurzuson is német-magyar teamek versengtek egymással. A kurzust szintén a német professzor vezette.

A tanulmány magyar társszerzője mindkét kurzuson részt vett megfigyelőként.

A német–magyar közös tanulmány célja, hogy rávilágítson a fentebb körvonalazott team-munka – egy szimulált céges világban folytatott kultúráközi kommunikáció – jellemzőire.

A tanulmány elkészítéséhez a kvalitatív kutatás módszereit – kérdőíves felmérés, megfigyelés, mélyinterjú – alkalmaztuk. A szerzők bíznak abban, hogy az eredményeket jól lehet hasznosítani abban az oktatói munkában, amely a hallgatóknak a nemzetközi cégvilágba történő eredményes beilleszkedésére irányul.

## **1. Problemstellung und Ausgangssituation**

### **1.1 Globalisierung**

Als MARCO POLO in den fernen Osten reiste, dauerte es Jahre, bis seine Informationen über fremde Kulturen und neuartige Produkte Europa erreichten. Heute sind fremde Kulturen nicht mehr so schwer zugänglich. Er würde staunen, wie schnell in unseren Tagen Informationen um den Globus gehen.

---

\* BGF Külkereskedelmi Főiskolai Kar, Német Tanszéki Osztály, PhD, főiskolai tanár, tanszéki osztályvezető.

\*\* Hochschule Furtwangen, Campus Villingen-Schwenningen, Department of International Business, Prof. Dr. rer. pol.

Auch hätte er große Schwierigkeiten, die Herkunft einzelner Produkte bestimmten Ursprungsländern zuzuordnen. Von deutschen Firmen vertriebene Produkte werden im Zuge der Globalisierung vielfach in verschiedenen Teilen der Erde hergestellt. Durch die Verlagerung der Produktion in andere Erdteile könnte der Begriff „Made in Germany“ durch unternehmensspezifische Begriffe wie zum Beispiel „Made by Siemens“ ersetzt werden, denn Mitarbeiter der Firma Siemens forschen und entwickeln heute neue Produkte in allen Teilen der Welt.

Ausgangspunkt unserer Forschungen sind die parallel zu den globalen Veränderungen in der Produktion entstehenden neue Arbeitsstrukturen: Die Zusammenarbeit im Team als Arbeitsform und -methode verbreitet sich immer mehr. Zugleich stellt die Zusammenarbeit in internationalen Teams die Mitarbeiter vor große Herausforderungen. Denn um möglichst reibungslos zusammenzuarbeiten, müssen sie ihre kulturellen Hintergründe und unterschiedlichen Arbeitsweisen auf einen gemeinsamen Nenner bringen.

### ***1.2 Managerqualifikation***

Die Unternehmenspraxis stellt folglich besonders hohe Anforderungen an die Qualifikation der Manager. Neben Fachkompetenzen auf unterschiedlichen Gebieten wie zum Beispiel Marketing, Produktion und Organisation werden Führungskompetenzen wie die

- strategisch-konzeptionelle Kompetenz,
- soziale Kompetenz,
- interaktive Kompetenz und
- interkulturelle Kompetenz

immer wichtiger. Ohne Kenntnisse mehrerer Fremdsprachen lassen sich diese Kompetenzen in einem internationalen Team nur schwer ausüben.

### ***1.3 Hochschulausbildung: „Going global“***

Im Zuge des so genannten Bologna-Prozesses hat sich die Hochschulbildung auf diese Herausforderungen eingestellt, indem sie unterschiedliche Fachgebiete über innovative Lehr- und Lernformen miteinander vernetzt. Zu den bekanntesten Methoden zählen dabei das Projektstudium, die Fallstudienmethodik und die Unternehmenssimulation:

- Das Projektstudium fördert das eigenständige Bearbeiten von unternehmerischen Fragestellungen in Gruppenarbeit.
- Die Fallstudienmethodik eignet sich, um komplexe und fachübergreifende Zusammenhänge aus der Praxis in der Lehre zu vermitteln.
- Unternehmenssimulationen bilden realitätsnah Gesamtabläufe und Zielkonflikte ab, wie sie in einem Unternehmen typischerweise auftreten.

### ***1.4 Unternehmenssimulation***

In Unternehmenssimulationen bilden jeweils bis zu fünf Studierende ein internationales Unternehmen, das im Wettbewerb mit bis zu vier weiteren Unter-

nehmen steht. Ihre Aufgabe ist die Entwicklung und Vermarktung von Waren und Dienstleistungen. Dabei treffen sie Entscheidungen über Produktentwicklungen, Zielgruppen, Marketingstrategien und tragen Budgetverantwortung. Diese Entscheidungen werden von einem Computer vernetzt. Ziel der Simulation ist es, den Unternehmensgewinn zu maximieren.

Simulationen bieten den Studierenden die Möglichkeit, eine internationale Arbeitssituation unter dem Motto „Learning business by doing business“ hautnah zu erleben. In einer Sequenz zielorientierter Entscheidungen wird die Teamfähigkeit der Teilnehmer auf eine Bewährungsprobe gestellt. Dabei geht es um den Abbau sprachlicher Barrieren, die Korrektur von anfänglich bestehenden Vorurteilen, den Abbau von Unsicherheiten bei der Entscheidungsfindung unter Zeitdruck und die vielseitige Förderung von Commitment.

## **2. Projektbeschreibung**

### **2.1 Projektziel**

Ein Ziel des Projektes „Interkultureller Dialog in einer simulierten Geschäftswelt“ besteht darin, die interkulturelle Kompetenz der Teilnehmer zu fördern. Dies sollte erreicht werden durch die Aufdeckung von Fakten und Vorurteilen, die Identifikation von Kommunikation hemmenden Faktoren und die Sensibilisierung der Rollen-Wahrnehmung im Team. Ein weiteres Ziel des Projektes ist es, die globale Teamfähigkeit der Teilnehmer einzuschätzen und Handreichungen für die Unterrichtspraxis zu entwickeln.

### **2.2 Zielgruppen**

Die damit verbundene empirische Untersuchung wurde mit zwei Zielgruppen durchgeführt:

*Zielgruppe 1* waren sieben Studierende (zwei weiblich, fünf männlich) und vierzehn Gaststudierende (sieben weiblich, sieben männlich) der Technischen Hochschule Budapest, im Alter von 22-30 Jahren. Die Gaststudierenden kamen aus den Hochschulen Furtwangen, Reutlingen und Wilhelmshaven. Der Kurs fand in der Zeit vom 23. bis 26. September 2008 in 24 Unterrichtseinheiten statt.

*Zielgruppe 2* waren sieben Studierende der Wirtschaftshochschule Budapest (drei weiblich, vier männlich) und neun Studierende der Hochschule Furtwangen (acht weiblich, einer männlich), im Alter von 22-24 Jahren. Der Kurs fand vom 29. September bis zum 3. Oktober in 30 Unterrichtseinheiten statt.

### **2.3 Forschungsmethode**

Es wurde eine qualitative Forschung durchgeführt. Von den Methoden der qualitativen Forschung wurden die Befragung mittels Fragebogen, die Beobachtung und das Tiefeninterview eingesetzt. Die Forschung bestand aus den folgenden drei Phasen:

- Vor Beginn des Planspiels wurde eine Fragebogenerhebung durchgeführt, um mit Hilfe von offenen Fragen Kenntnisse und Vorurteile zu identifizieren (siehe Anlage 1).
- Während der Simulation wurden die Verhaltensweisen bei der Teamarbeit beobachtet, um mit Hilfe von Aufzeichnungen und Fotos auf die Qualität der Teamarbeit zu schließen (siehe Bilder).
- Nach Abschluss der Simulation wurden die Studierenden interviewt (Tiefeninterviews) mit dem Ziel, eine Bewertung der Teamarbeit zu erhalten (siehe 3.3. „Mixed Pickles“).

### 3. Forschungsergebnisse

#### 3.1 Fragebogenerhebung

Als Ergebnis einer noch nicht abgeschlossenen Forschung lassen sich nach Auswertung der Fragebögen einige Fakten hervorheben.

##### 3.1.1 Landeskundliches

Es wurde festgestellt, dass die junge deutsche Generation Ungarn nicht mehr so gut kennen dürfte, wie die vorhergehenden Generationen. Auf die Frage „In welchen Ländern waren Sie schon“, haben die deutschen Studierenden der beiden Zielgruppen (23 Personen) insgesamt 35 Länder der Welt angegeben, bis auf Ungarn. Unter den Reisezielen haben 95% Budapest und/oder den Plattensee genannt. Nur 30% haben schon von einem ungarischen Unternehmen gehört, 39% von einem ungarischen Produkt und 39% konnten eine bis drei deutsche Firmen nennen, die Kontakte zu Ungarn unterhalten. 79% hatten bisher keinen persönlichen Kontakt zu Ungarn: weder zu Familien, noch zu Studierenden oder zu MitarbeiterInnen von Firmen. Einer der Studenten gab auch zu: *„Ich hatte mir vor der Anreise nach Budapest ehrlich gesagt wenig Gedanken um Land und Leute gemacht.“*

Im Gegensatz dazu kann vermutet werden, dass die junge ungarische Generation Deutschland gut kennt. So waren 93% der Befragten mindestens einmal in Deutschland und konnten mehrere Reiseziele angeben, 43% sogar Reiseziele in Baden-Württemberg. 72% haben persönliche Kontakte zu Deutschen, 64% zu deutschen Familien. 70% kennen mindestens ein deutsches Unternehmen, 93% mindestens ein deutsches Spitzenprodukt und die Hälfte der Befragten (50%) kennen ungarische Firmen mit Kontakten zu Deutschland.

##### 3.1.2 Sprachkenntnisse

Obwohl Deutsch zu den Weltsprachen zählt, sprechen viele der befragten deutschen Teilnehmer zwei (60%) oder drei (30%) Fremdsprachen. Eine Teilnehmerin spricht sogar vier. Die populärsten Fremdsprachen scheinen Englisch, Französisch, Spanisch und Chinesisch zu sein.

Ungarisch ist zwar keine Weltsprache, dennoch verfügen die Ungarn im Vergleich zu den Deutschen über geringere Fremdsprachenkenntnisse. So sprechen zwar 93% der Befragten zwei Fremdsprachen (die meisten Deutsch und Englisch), jedoch gab es nur eine Studentin, die drei Fremdsprachen spricht (Englisch, Deutsch, Norwegisch).

Während deutsche Studenten Englisch für die Arbeitssprache Nr. 1 in der Kommunikation in internationalen und auch in deutsch-ungarischen Teams halten, sind 33% der ungarischen Studenten dagegen der Meinung, Deutsch sei in internationalen Kontakten genauso wichtig wie Englisch. 53% meinen des weiteren, in einem deutsch-ungarischen Team sollte man sich auf Deutsch unterhalten.

Unter kommunikativem Aspekt scheinen die deutschen Studenten allerdings mit sich auch zufrieden zu sein: Während die ungarischen Studenten zu 64% die Erweiterung ihrer fachlichen und zu 57% ihrer sprachlichen Kenntnisse vom Planspiel erwarteten, versprachen sich 82% der deutschen Studenten die Vertiefung ihrer praktischen Kenntnisse im Bereich Marketing. Die Förderung der sprachlichen Kompetenz wurde von den deutschen Studenten unter den Erwartungen nicht genannt.

### 3.1.3 Interkulturelle Kompetenz

Für eine globale Teamarbeit scheinen die deutschen Studierenden nicht nur wegen ihrer Sprachkenntnisse schon besser vorbereitet zu sein als die ungarischen.

Während noch kein ungarischer Teilnehmer an einem Kurs für Interkulturelle Kommunikation (ICC) teilgenommen hatte, besuchte schon fast die Hälfte der deutschen einen solchen Kurs, allem Anschein nach nicht umsonst. Eine Aufgeschlossenheit für das Fremde lässt sich zum Beispiel in der Meinung deutscher Studenten nachweisen, indem sie bei der Zusammenarbeit im Team die Mentalität der Teammitglieder als einen bestimmenden Faktor berücksichtigen.

Auf die Frage „*Welche Nationen könnten Ihrer Meinung nach in einem 4-köpfigen Team gut zusammenarbeiten?*“ gaben dagegen 43% der ungarischen Teilnehmer gar keine Antwort, und 21% haben die sprachliche Gemeinsamkeit betont. Und das, obwohl es bei den Werten über die Erfahrung in internationaler Teamarbeit keine markanten Abweichungen gibt: 50% der ungarischen und 60% der deutschen Teilnehmer haben schon in einem internationalen Team gearbeitet.

### 3.1.4 Vorurteile

Vorurteile können die Teamarbeit sowohl positiv als auch negativ beeinflussen. Darum ist es nützlich, dass man sich über bestimmte Fremd- und Eigenbilder im Klaren ist. Um Vorurteile zu korrigieren, wurden die Teilnehmer beider Nationen aufgefordert, die eigene und die jeweils andere Nation zu charakterisieren.

Demnach halten sich *die Deutschen* vor allem für pünktlich, zweitens für ehrgeizig und drittens für peinlich genau. Die Ungarn meinten, die Deutschen seien vor allem pünktlich, präzise und hilfsbereit.

Während sich *die Ungarn* vor allem für pessimistisch aber auch für kreativ und freundlich halten, sind die Ungarn für Deutsche eher freundlich, offen und ruhig. Allerdings hatte fast die Hälfte der deutschen Studierenden mangels Kontakte keine Meinung.

Aus diesen Klischeebildern geht hervor, dass sich die Nationen gegenseitig positiver beurteilen als sich selbst. Geht man davon aus, dass man in sozialen Rollen bestimmten Erwartungen entsprechen will, ist es nützlich, das Klischeebild des Anderen kennen zu lernen.

Es gibt auch irrtümliche Annahmen, wie z. B. Deutsche seien deutsch. Von den 23 Teilnehmern auf deutscher Seite hatten fünf nicht Deutsch als Muttersprache und eine Teilnehmerin hatte sogar zwei Muttersprachen.

### 3.2 Beobachtungen

Während die deutschen Teilnehmer von Anfang an aktiv waren, war bei den meisten ungarischen Teilnehmern eine positive Entwicklung zu beobachten.

Schüchternheit oder sicheres Auftreten sind nicht immer situationsbedingt und können auch am Charakter liegen. Übertriebene Selbstsicherheit kann jedenfalls genau so störend wirken, wie ängstliche Schüchternheit (siehe *Bild 1*).



*Bild 1*

*Was verraten die Gesten?*

*Sichere Sprachkenntnisse geben auch bei Präsentationen Selbstsicherheit.  
Bei Muttersprachlern manchmal sogar zu viel!*

Kommunikationsstörungen können eine aktive Teilnahme auch hemmen. Manchmal hängt die Miteinbeziehung in die Teamarbeit auch von einer günstigen Anordnung der Stühle oder von einem günstigen Sitzplatz ab. Als günstig hat sich die Anordnung der Teamplätze in einem Halbkreis herausgestellt (siehe *Bilder 2, 3, 4*).



*Bild 2*  
*Ungünstige Umstände können kommunikationshemmend wirken*  
*„Eine Gruppenarbeit war aufgrund des mangelnden Platzes und der Umgebung kaum möglich.“*



*Bild 3*  
*Auch die Anordnung der Stühle trägt zum Teamerfolg bei*  
*„Durch das 'in einer Reihe sitzen' war ständig ein Teammitglied ausgeschlossen.“*



*Bild 4*  
*Optimale Umstände beeinflussen die Teamarbeit positiv*

Erst Sitzen in einem Halbkreis ermöglicht die Herstellung des Augenkontakts, was sowohl zur Aktivität als auch zum aktiven Zuhören beiträgt.

Teammitglieder, die an der Seite sitzen, können auch leicht ausgeschlossen werden, besonders wenn sie dem Charakter nach etwas schüchterner sind. Bei ihnen sollte man ganz einfach die Stühle wechseln und die Teilnehmer auf diese Weise in die Mitte nehmen (siehe *Bilder 5, 6*).



*Bild 5  
Aktivität – Vielleicht  
nur eine Frage des Sitzplatzes*

Sitzt man am Rande, verfällt man leicht in Passivität.



*Bild 6  
Aktivität – Vielleicht  
nur eine Frage des Sitzplatzes*

Sitzt man nun in der Mitte, greift man schon zu.

### **3.3 „Mixed Pickles” – Ausgewählte Zitate aus den Tiefeninterviews**

#### **3.3.1 Kommunikation**

- „Ich dachte, wir würden einigen kommunikativen Schwierigkeiten gegenüberstehen, aber die Ungarn haben so gut Deutsch gesprochen, dass man meinen könnte, man wäre gar nicht in einem internationalen Team.”
- „Meist reichten die Sprachkenntnisse aus, jedoch dauerte es manchmal zu lange, bis wir uns auf Entscheidungen mit dem Mädchen aus Ungarn verständigen konnten. Daraus resultierte zu Beginn ein häufiges Scheitern ihrer Versuche zu argumentieren.”
- „In den ersten zwei Tagen fiel auf, dass N. noch etwas unbeholfen und eher schüchtern war. Doch nach einer „Eingewöhnungsphase” war auch dies bald kein Problem mehr.”
- „Der ungarische Student hat sich selten, fast gar nicht eingebracht (...). Er hat, wenn überhaupt, selten Vorschläge gebracht, und die haben wir oft nicht verstanden, weil sein Deutsch so schlecht war. (...) Ich würde sagen, dass Ling B2 und der ungarische Student höchstens B1 haben. (...)”



- „Die Zusammenarbeit in unserem Team war sehr schwierig. Eine Gruppenarbeit war aufgrund des mangelnden Platzes und der Umgebung kaum möglich. Durch das 'in einer Reihe sitzen' war ständig ein Teammitglied ausgeschlossen.”
- „Német nyelvtudásom szerintem B2-C1 között van, így emiatt nem volt hátrányom, bár eddig a németet inkább csak írásban használtam. A németek igyekeztek lassabban beszélni, és ha nem értettem valamit, akkor segített az angol nyelv.” (Nach meiner Einschätzung sind meine Deutschkenntnisse auf der Niveaustufe B2-C1, so gab es für mich keine Schwierigkeiten wegen Sprachbarrieren, obwohl ich Deutsch bisher eher in der schriftlichen Kommunikation gebraucht habe. Die deutschen Studierenden versuchten etwas langsamer zu sprechen, und wenn ich etwas nicht verstanden habe, hat mir das Englische ausgeholfen.)
- „Voltak nyelvi nehézségeim, de ha valamit nem értettem, rögtön rákérdeztem, és ők elmagyarázták, mit jelent. Nyelvtudásom úgy B2-C1 között van.” (Ich hatte in der Tat sprachliche Schwierigkeiten, aber wenn ich etwas nicht verstanden habe, habe ich gleich gefragt, und sie haben dann erklärt, was das bedeuten soll. Meine Deutschkenntnisse sind etwa auf der Niveaustufe B2-C1.)
- „A nyelvtudásom C1 szintű, de a szavak nem jutottak mindig eszembe. Csökkent a nyelvórák száma és kijöttem a gyakorlatból. Fontos lenne a nyelvtudást karban tartani.” (Meine Sprachkenntnisse sind auf der Niveaustufe C1, trotzdem sind mir die Wörter nicht immer eingefallen. Die Anzahl der Sprachstunden wurde vermindert und ich bin jetzt aus der Übung. Es wäre wichtig, die Sprachkenntnisse auch weiterhin fördern zu können.)
- Eleinte bátortalan voltam, mert nehézségeim voltak a szaknyelvi kifejezésekkel.” (Anfangs zog ich mich eher zurück, weil ich mit den Fachausdrücken Schwierigkeiten hatte.)
- „Szerintem B.-ék túl messze ültek egymástól, és ez nehezítette az együttműködést.” (Ich meine, der Abstand zwischen B. und den anderen war viel zu groß, was die Zusammenarbeit erschwerte.)

*Resümee:* Eine Voraussetzung für die erfolgreiche Arbeit in einem deutsch-ungarischen Team mit Deutsch als Arbeitssprache sind Sprachkenntnisse mindestens auf der Niveaustufe B2. Eine reibungslose Zusammenarbeit verlangt sogar Sprachkenntnisse auf der Niveaustufe B2-C1. Mangelnde Sprachkenntnisse können die Teammitglieder in eine benachteiligte Lage versetzen, zumal wenn sie die sprachlichen Mittel nicht besitzen, um die eigenen Vorstellungen durch entsprechende Argumentation zur Geltung zu bringen. Zudem hat eine erfolgreiche Kommunikation auch räumliche Voraussetzungen: Ein zu großer Abstand kann kommunikationshemmend wirken.

### 3.3.2 Arbeitsweise, Entscheidungen, Mentalität

- „Wir versuchten (...) zuerst einen langfristigen Plan (...) aufzustellen, die Ungarin sowie die Armenierin wollten jedoch sofort beginnen. Zudem reagierte unsere Ungarin meist sehr flexibel auf ungeplante Ereignisse... Auch ging die Ungarin mit weniger Verbissenheit an die Aufgaben heran.”

- „Der einzige Unterschied war eventuell, dass wir Deutschen dazu geneigt haben, alles genau zu analysieren und auf alle Möglichkeiten vorbereitet sein wollten. Die ungarischen Teilnehmer waren da nicht so verbissen.“
- „Es gab in der Tat Unterschiede in der Arbeitsweise. Die Ungarn sind da etwas lockerer und machen zwischen drin mal Späße. Sie haben dennoch nie ihre Aufgaben vernachlässigt.“
- „Es gab in der Tat dominante Persönlichkeiten. Sowohl F. G. als auch ich versuchten, unsere Gruppenmitglieder von dem uns richtig erscheinenden Standpunkt zu überzeugen. (...) Die ungarische Teilnehmerin brachte uns dann aber dazu, uns zu beruhigen und die Sache etwas weniger verbissen und mit mehr Lockerheit zu betrachten.“
- „... dass wir Deutschen (...) sehr hektisch möglichst schnell zu einer guten Entscheidung kommen wollten, wogegen die Ungarn das eventuell etwas mäßiger angehen wollten.“
- „Außerdem kam es zu kleineren Diskussionen, weil es zwischen uns Deutschen und den beiden Studentinnen Unstimmigkeiten zwecks des hohen, für uns manchmal zu hohen, Einsatzes von Finanzen (...) gab.“
- „Es ließ sich beobachten, dass die schwäbische Mentalität tatsächlich eher etwas ‚vorsichtig‘ beim Geldausgaben ist.“
- „Bei A. ist mir weiter aufgefallen, dass es für ihn kein Problem ist, die verschiedenen Entscheidungen durcheinander zu treffen. Ich war eher dafür, das Eingabefeld nach und nach durchzugehen.“
- „Außerdem war es typisch deutsch, dass wir nicht mehr gerade eine Entscheidung ändern wollten, als sie dann mal feststand. Die Ungarn waren diesbezüglich eher etwas flexibler.“
- „Wir haben immer Kompromisse gefunden. (...) Natürlich mussten wir Deutsche uns immer etwas bremsen und aufpassen, dass wir nicht zu schnell Entscheidungen trafen, ohne die Ungarn mit einzubeziehen.“
- „A fő döntéseket ők hozták, de a kreativitást igénylő feladatoknál, mint például a logo kitalálása, én voltam a főszereplő, a lányok meg is dicsértek érte.“ (Die wichtigsten Entscheidungen wurden hauptsächlich von den Deutschen getroffen, aber bei kreativen Aufgaben war meine Stimme ausschlaggebend, wodurch ich auch einige Lobworte der Mädchen verdient habe.)
- „Ők gyorsabban kapcsoltak, és időnként megkérdezték, hogy ‚Bist du mit?‘“ (Sie haben schneller kapiert und haben mich gelegentlich gefragt: ‚Bist du mit?‘)
- „Először is Stefanról: az elkövetett négy kapitális hibából kikövetkeztethető, hogy mára a német precizitás alábbhagyott. A gyors döntésképeség és a szervezethez azonban még mindig az egyik legjellemzőbb tulajdonságuk.“ (Vor allem zu Stefan: Aus den vier Riesenfehlern könnte man darauf schließen, dass die deutsche Präzision für heute schon etwas nachgelassen hat. Die schnelle Entscheidungsfindung und straffe Arbeitsorganisation gehören nach wie vor zu den typischsten deutschen Eigenschaften.)
- „Úgy képzem, hogy a németek hazamentek, és rögtön nekiláttak a feladatnak.“ (Ich stelle es mir so vor, dass die Deutschen sofort mit der Arbeit begannen, sobald sie zu Hause angekommen waren.)

- „A szabadidős programban a németek könnyen feloldódtak. A feladatnál viszont csak arra koncentráltak.” (Bei den Freizeitprogrammen waren die Deutschen ganz schnell dabei. Bei der Arbeit waren sie aber nicht abzulenken.)
- „Az egyik lány sváb volt, és ez látszott is a hozzáállásán, mert spórolósabb volt.” (Das eine Mädchen war schwäbischer Herkunft, und das zeigte sich gleich an ihrer Einstellung, weil sie viel sparsamer mit dem Geld umging.)
- „A magyarok a nyugati gondolkodást átveszik. A professzor is mindig hangsúlyozta, hogy rugalmasnak kell lenni. Az a félelemem, hogy 'buta külföldinek' tartanak, nem igazolódott be. A németek türelmesek és együttműködők voltak.” (Die Ungarn übernehmen die westliche Mentalität. Auch der Professor hat immer betont, man solle flexibel sein. Meine Befürchtungen, ich werde etwa für 'eine dumme Fremde' gehalten, haben sich nicht bewahrheitet.)
- „A németek gyakorlatiasabbak: rögtön tudták, mit kell tenni. Nálunk sok az elmélet és kevés a gyakorlat. Meg az is számít, hogy a németeknél kicsoportos oktatás van.” (Die Deutschen haben sofort gewusst, was man machen sollte. Bei uns gibt es im Unterricht zu viel Theorie und zu wenig Praxis. Dass sie in Kleingruppen unterrichtet werden, dürfte auch zu Buche schlagen.)
- „A két német nagyon makacs volt, de azért meg lehetett őket győzni: a számok belátásra bírták őket. Így közös döntés született.” (Die zwei Deutschen waren sehr hartnäckig, trotzdem konnte man sie überzeugen: Durch die Zahlen ließen sie sich zur Einsicht bringen. So kam es zu gemeinsamen Entscheidungen.)

*Resümee:* Gute Teamarbeit basiert auf Gegenseitigkeit und Kompromissen. Deutsche Disziplin und straffe Arbeitsorganisation lassen sich dabei durch ungarische Kreativität und Lockerheit günstig ergänzen – zumindest soweit es um eine angenehme Arbeitsatmosphäre geht. Gerade in der Entscheidungsfindung könnte diese letztere aber zu Konfliktsituationen führen. Eine ausgeglichene Arbeit in deutsch-ungarischen Teams setzt des weiteren nicht nur mehr Konsequenz, sondern auch einen hohen Grad an Argumentationsfähigkeit von ungarischer Seite voraus, damit sich die Ungarn am Entscheidungsprozess der Teamarbeit als ebenbürtige Partner beteiligen können. Auch mehr Praxisorientierung in der Ausbildung könnte zur internationalen Teamfähigkeit ungarischer Studierenden beitragen.

#### 4. Handreichungen für die Unterrichtspraxis

Aus den Ergebnissen der Untersuchungen können wichtige Handreichungen für die Unterrichtspraxis abgeleitet werden, von denen wir an dieser Stelle nur einige hervorheben möchten.

*Deutsche Studierende* sollten mehr an Ungarn herangeführt werden, zumal sie als potenzielle Entscheidungsträger für deutsche Direktinvestitionen in Ungarn zu betrachten sind. Zu diesem Zweck können die Erweiterung einschlägiger Studenten-Austauschprogramme sowie die Teilnahme an gemeinsamen Projekten und an gemeinsamen Planspielen empfohlen werden.

*Bei den ungarischen Studierenden* dürfte der Aufbau eines positiven Ich-Bildes viel mehr Sicherheit bieten. Kenntnisse in mindestens zwei

Fremdsprachen auf der Niveaustufe B2-C1 und gegebenenfalls auch einer dritten Fremdsprache auf dem gleichen Niveau sind Voraussetzungen für die reibungslose Kommunikation in einem internationalen Team. Da Sprachkenntnisse bei der Arbeit in einem internationalen Team als Werkzeug anzusehen sind, sollte man auch praxisnahe Aufgaben lösen, um dieses Werkzeug effektiv einsetzen zu können. Die Durchsetzungsfähigkeit in fachlichen Situationen mit asymmetrischem Sprachgebrauch kann ferner gefördert werden, indem man Verhandlungsgeschick, Argumentationstechnik aber auch aktives Zuhören trainiert.

Und schließlich: Interkulturelle Kompetenz beginnt heute bei der multikulturellen Sensibilisierung. Auf diese Weise sollten die Studierenden für eine Offenheit gegenüber anderen Kulturen sensibilisiert werden. In der Formulierung eines Studenten, am Beispiel der deutsch-ungarischen Kontakte: „Ha németek jönnek, ne lepődjenek meg, hogy nem úgy reagálnak a dolgokra, mint ahogy várjuk. Ők visszafogottabbak, amit nem úgy kell kezelni, hogy nem jó fejek, hanem csak mások. Az emberek hatással vannak egymásra, és nagyon jó dolog megtapasztalni, hogyan lehet a team-munkában egymáshoz alakulni.” (Bei Deutschen sollte man nicht staunen, wenn sie anders reagieren, als wir erwartet hätten. Sie sind zurückhaltender, was nicht bedeutet, dass sie keine duften Kumpel sind, nur sind sie eben anders. Bei der Teamarbeit wirkt man aufeinander, und es ist schön zu erfahren, wie man sich dabei anpassen lernt.”)

## Literatur

- AUER, M. (2002): Lösungsansätze für interkulturelle Spannungs- und Konfliktsituationen in deutsch-ungarischen Wirtschaftsbeziehungen. Diplomica GmbH, Hamburg.
- Europarat (2001): Gemeinsamer europäischer Referenzrahmen für Sprachen: lernen, lehren, beurteilen. Langenscheidt, Berlin-München-Wien-Zürich-New York.
- FALK-BÁNÓ K. (2001): Kultúraközi kommunikáció. Nemzeti és szervezeti kultúrák, interkulturális menedzsment aspektusok. Püski Kiadó Kft., Budapest.
- FODORNÉ DR. BALTHAZÁR E. (2006): Az oktatás és a gazdasági szféra együttműködésének jelentősége a szaknyelvoktatásban. In: Szakmai füzetek 17. Budapesti Gazdasági Főiskola, Külkereskedelmi Főiskolai Kar, 69-74.
- HIDASI J. (2005): Intercultural Communication. An Outline. Tokyo: Sangensha.
- HOFFMANN M. – KOZÁK Á. – VERES Z. (2000): Piackutatás. Műszaki Könyvkiadó, Budapest.
- HOLZBAUR, U. – LIESEGANG, E. – MÜLLER-MARKMANN, B. (Hrsg.) (2006): Planspiele in der Hochschullehre, Karlsruhe: Geschäftsstelle für Hochschuldidaktik.
- MÜLLER-MARKMANN, B. – WEHRLE, A. (2005): Planspielgestütztes interkulturelles Managementtraining (PIM), in: Studienkommission für Hochschuldidaktik an Fachhochschulen des Landes Baden-Württemberg (Hrsg.), Beiträge zum 6. Tag der Lehre, Karlsruhe.

- SZALAY GY. (2002): Arbeit und Kommunikation in deutsch-ungarischen Teams. Német-Magyar Ipari és Kereskedelmi Kamara, Budapest.  
Team, Teamfähigkeit und Karriere. Online im Internet: <http://www.keetseminare.com/selbstmanagement-innovation-more/team-teamfaehigkeit-und-karriere.html> [Stand: 30.11.08]
- VOGEL, P. H. – VERHALTEN, TH. M. M.: Qualitative Forschungsmethoden. Interview und Analyse, Nr. 146, Nr. 224. Online im Internet: <http://arno.uvt.nl/show.cgi?fid=6783> [Stand: 30.11.08]”

### **Anlage**

#### **Fragebogen für Studierende an deutschen Hochschulen**

#### **Fragebogen für ungarische Studierende**

#### ***Erfahrungen, Kenntnisse***

- 1) In welchen Ländern waren Sie schon?
  - 2) Von welchen Reisezielen in Ungarn haben Sie schon mal was gehört?
  - 3) Könnten Sie Ihren Bekannten einige Sehenswürdigkeiten von Budapest empfehlen?
  - 4) Von welchen ungarischen Firmen haben Sie schon mal gehört?
  - 5) Könnten Sie einige ungarische Produkte nennen?
  - 6) Kennen Sie deutsche Firmen, die enge Kontakte zu Ungarn haben?
  - 7) Haben Sie Kontakt zu
    - ungarischen Familien?
    - ungarischen Studierenden?
    - ungarischen MitarbeiterInnen von Firmen?
  - 8) Haben Sie Erfahrung in Teamarbeit?
  - 9) Haben Sie Erfahrung in internationaler Teamarbeit?
  - 10) Haben Sie schon mal mit UngarInnen in einem Team gearbeitet?
  - 11) Welche Sprache ist Ihre Muttersprache?
  - 12) Welche Fremdsprachen sprechen Sie?
- 2) Welche drei Reiseziele in Deutschland würden Sie Ihren Bekannten empfehlen? Warum?
  - 3) Von welchen Reisezielen in Baden-Württemberg haben Sie schon mal was gehört?
  - 4) Bei welchen deutschen Großinvestoren in Ungarn würden Sie gerne arbeiten?
  - 5) Welche deutschen Produkte gehören Ihrer Meinung nach zur Weltspitze?
  - 6) Kennen Sie ungarische Firmen, die enge Kontakte zu Deutschland haben?
  - 7) Haben Sie Kontakt zu
    - deutschen Familien?
    - deutschen Studierenden?
    - deutschen MitarbeiterInnen von Firmen?
  - 10) Haben Sie schon mal mit Deutschen in einem Team gearbeitet?

### ***Annahmen, Einstellungen***

- 13) Würden Sie in Ihrem späteren Beruf bei Projektaufträgen gern im Team arbeiten?
- 14) Würden Sie in Ihrem späteren Beruf bei Projektaufträgen gern in einem internationalen Team arbeiten?
- 15) Würden Sie in Ihrem späteren Beruf bei Projektaufträgen gern in einem deutsch-ungarischen Team arbeiten?
- 16) Mit welchen drei Wörtern lassen sich Ihrer Meinung nach die Deutschen charakterisieren?
- 17) Was haben Sie gehört, wie werden Deutsche von Ausländern charakterisiert? (max. 3 Charakteristika)
- 18) Mit welchen drei Wörtern lassen sich Ihrer Meinung nach die Ungarn charakterisieren?
- 19) Was haben Sie gehört, wie werden Ungarn von Ausländern charakterisiert? (max. 3 Charakteristika)
- 20) Welche Nationen könnten Ihrer Meinung nach in einem 4-köpfigen internationalen Team gut zusammenarbeiten? Warum?
- 21) Welche Fremdsprache sollte die Arbeitssprache dieses Teams sein?
- 22) Welche Fremdsprache sollte Ihrer Meinung nach die Arbeitssprache in einem deutsch-ungarischen Team sein?
- 23) In welcher Sprache sollte die Kommunikation bei dem Planspiel, an dem Sie nun teilnehmen, stattfinden?
- 24) Was versprechen Sie sich von diesem Planspiel?

### ***Persönliche Daten***

- 25) Geschlecht
- 26) Alter
- 27) Institut, Fachbereich
- 28) Immatrikuliert im ... Semester
- 29) Bisher belegte Fächer, die für eine erfolgreiche Teilnahme am Planspiel besonders wichtig sind
- 30) Hobbies, besonderes Interesse