

**WIRTSCHAFTSUNIVERSITÄT IN BRATISLAVA**

**FAKULTÄT FÜR ANGEWANDTE SPRACHEN**

**106007/M/2015/3700992219**

**INTERKULTURELLE KOMPETENZ  
IN DEN DEUTSCH-SLOWAKISCHEN  
GESCHÄFTSVERHANDLUNGEN**

**(Diplomarbeit)**

**2015**

**Bc. Monika Odvarková**

**WIRTSCHAFTSUNIVERSITÄT IN BRATISLAVA**

**FAKULTÄT FÜR ANGEWANDTE SPRACHEN**

**INTERKULTURELLE KOMPETENZ  
IN DEN DEUTSCH-SLOWAKISCHEN  
GESCHÄFTSVERHANDLUNGEN**

**(Diplomarbeit)**

**Studiengang:** Fremdsprachen und interkulturelle Kommunikation

**Studienfach:** 7357 Fremdsprachen und Kulturen

**Bildungseinrichtung:** Lehrstuhl für interkulturelle Kommunikation

**Betreuer der Abschlussarbeit:** PhDr. Milena Helmová, PhD.

**Bratislava 2015**

**Bc. Monika Odvarková**



### **Eidesstattliche Erklärung**

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig ohne fremde Hilfe verfasst habe und keine Anderen, als die angegebenen Hilfsmittel von mir verwendet wurden.

**Datum:**

.....

## **Danksagung**

Hiermit bedanke ich mich bei Frau PhDr. Milena Helmová PhD. für die wertvollen Ratschläge und Unterstützung bei der Ausarbeitung der Diplomarbeit.

## **ABSTRAKT**

ODVARKOVÁ, Monika: *Interkulturelle Kompetenz in den deutsch-slowakischen Geschäftsverhandlungen*. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta aplikovaných jazykov; Katedra interkultúrnej komunikácie. – Vedúci záverečnej práce: PhDr. Milena Helmová PhD. – Bratislava: FAJ EU, 2015, 75 s.

Cieľom záverečnej práce je prispieť k diskusii vzťahujúcej sa na problematiku interkultúrnej kompetencie. V práci sa vyzdvihuje význam interkultúrnej kompetencie v obchodných rokovaníach medzi partnermi rôzneho kultúrneho pôvodu, pričom sa zdôrazňujú rozdiely v rokovacom štýle nemeckého a slovenského obchodného partnera. Práca sa taktiež zameriava na interkultúrne tréningy, ktoré predstavujú prostriedok na získanie a osvojenie interkultúrnej kompetencie. Práca je rozdelená do piatich kapitol. Obsahuje päť grafov, šesť tabuliek a jeden obrázok.

Prvá kapitola je venovaná vysvetleniu pojmov súvisiacich s interkultúrnou kompetenciou, zahŕňa jej čiastkové kompetencie i spôsob ich nadobudnutia. V ďalšej časti sa charakterizujú obchodné rokovania v interkultúrnom kontexte a vyzdvihujú sa ich osobitosti. Ťažiskom ďalšej kapitoly je charakteristika nemeckého a slovenského rokovacieho štýlu. Spôsob správania nemeckého obchodného partnera sa porovnáva s typickými črtami slovenského partnera a vyčleňujú sa najvýraznejšie spoločné vlastnosti i diskrepancie. Nadväzujúca kapitola je zameraná na interkultúrne tréningy, špecifikuje ich ciele, typy a metódy. Záverečná kapitola sa zaoberá výskumom, ktorého cieľom je zistiť mieru rozšírenia interkultúrnych tréningov na Slovensku.

Výsledkom riešenia danej problematiky je prehľad o spôsoboch osvojenia interkultúrnej kompetencie ako kľúčového faktora v globalizovanom svete. Práca ponúka porovnanie nemeckých a slovenských obchodných partnerov a poukazuje na dôležitosť interkultúrnej kompetencie v pracovnej sfére. Zároveň vyslovuje predpoklad narastajúceho počtu interkultúrnych tréningov v spoločnostiach.

### **Kľúčové slová:**

interkultúrna kompetencia, interkultúrny tréning, obchodné rokovanie, rokovací štýl, kultúrne odlišnosti, globalizácia

## **ABSTRACT**

ODVARKOVÁ, Monika: *Intercultural Competence in the German-Slovak Business Negotiations*. – University of Economics in Bratislava. Faculty of Applied Languages; Department of Intercultural Communication. – Tutor: PhDr. Milena Helmová PhD. – Bratislava: FAL EU, 2015, 75 p.

The aim of the diploma thesis is to contribute to the debate relating to the issue of intercultural competence. The thesis highlights the importance of the intercultural competence in the business negotiations between the partners of different cultural background, emphasizing the differences in the negotiation style of a German and a Slovak business partner. The thesis also focuses on the intercultural trainings which represent a means for obtaining and adoption of the intercultural competence. The thesis is divided into five chapters. It contains five graphs, six tables and one picture.

The first chapter explains the concepts related to the intercultural competence, involving its partial competences and the way of their acquisition. In the next part, there are the business negotiations in an intercultural context described and their particularities are pointed out. The focus of the next chapter is the characteristics of the German and the Slovak negotiation style. The behaviour of the German business partner is compared with the typical features of the Slovak partner, dedicating the strongest common lines and discrepancies. The following chapter concentrates on the intercultural trainings, specifying their objectives, types and methods. The final chapter deals with the research, which is made to determine the expansion rate of the intercultural trainings in Slovakia.

The result of the given issue is an overview of the methods of acquiring the intercultural competence as a key factor in a globalized world. The thesis provides a comparison of the German and Slovak business partners and it emphasizes the importance of the intercultural competence in the business sphere. It also articulates the assumption concerning the increasing number of the intercultural trainings in the companies.

### **Key words:**

intercultural competence, intercultural training, business negotiation, negotiation style, cultural differences, globalization

# INHALT

<b>Tabellenverzeichnis, Grafikverzeichnis, Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>9</b>
<b>Einleitung.....</b>	<b>10</b>
<b>1 Interkulturelle Kompetenz als Herausforderung des 21. Jahrhunderts.....</b>	<b>12</b>
<b>1.1 Begriffsklärung und aktueller Stand .....</b>	<b>13</b>
<b>1.2 Teilkompetenzen interkultureller Kompetenz .....</b>	<b>15</b>
<b>1.3 Erwerb interkultureller Kompetenz.....</b>	<b>20</b>
<b>2 Verhandlungen im interkulturellen Kontext.....</b>	<b>24</b>
<b>2.1 Verhandlung – terminologische Abgrenzung .....</b>	<b>24</b>
2.1.1 Phasen der Verhandlung.....	26
2.1.2 Verhandlungsarten .....	27
2.1.3 Das Harvard-Prinzip .....	29
<b>2.2 Besonderheiten bei interkulturellen Verhandlungen .....</b>	<b>31</b>
2.2.1 Vertrauen als Basis.....	32
2.2.2 Hürden beim interkulturellen Verhandeln .....	34
2.2.3 Interkulturelle Verhandlungskompetenz.....	35
<b>3 Charakteristika des deutschen und des slowakischen Verhandlungsstils .....</b>	<b>37</b>
<b>3.1 Bedeutung der Kulturstandards für erfolgreiches Verhandeln.....</b>	<b>37</b>
3.1.1 Grundlegende deutsche Kulturstandards.....	39
3.1.2 Grundlegende slowakische Kulturstandards .....	43
<b>3.2 Deutscher Verhandlungsstil .....</b>	<b>47</b>
<b>3.3 Slowakischer Verhandlungsstil.....</b>	<b>50</b>
<b>3.4 Interkulturelle Unterschiede zwischen deutschen und slowakischen         Verhandlungspartnern.....</b>	<b>52</b>
<b>4 Interkulturelle Trainings –</b>	
<b>Brücke zur Aneignung interkultureller Kompetenz.....</b>	<b>57</b>
<b>4.1 Kurzer geschichtlicher Überblick .....</b>	<b>58</b>
<b>4.2 Gründe für Einführung der interkulturellen Trainings .....</b>	<b>59</b>
<b>4.3 Typen von interkulturellen Trainings.....</b>	<b>61</b>
<b>4.4 Interkulturelle Trainingsmethoden .....</b>	<b>65</b>

4.5 Beispiel – Compendium Intercultural Awareness Program für Praktikanten der Deutsche Telekom AG .....	68
5 Forschungsteil – Verbreitung interkultureller Trainings in der Slowakei.....	72
5.1 Ergebnisse der Forschung .....	74
Zusammenfassung .....	77
Resümee .....	80
Literaturverzeichnis.....	85
Internetquellen .....	88

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Teilkompetenzen interkultureller Kompetenz.....	16
Tabelle 2: Fähigkeiten des Verhandlungsführers .....	25
Tabelle 3: Vergleich deutscher und slowakischer Kulturstandards .....	53
Tabelle 4: Informative Trainings .....	65
Tabelle 5: Interaktionsorientierte Trainings .....	65
Tabelle 6: Vergleich von Deutschland und der Slowakei aufgrund Hofstedes Dimensionen .....	69

## **Grafikverzeichnis**

Grafik 1: Teilkompetenzen interkultureller Kompetenz .....	16
Grafik 2: Verhandlungsphasen .....	27
Grafik 3: Vergleich von Deutschland und der Slowakei aufgrund Hofstedes Dimensionen .....	69
Grafik 4: Intercultural Awareness Program .....	72
Grafik 5: Interkulturelle Trainings in der Slowakei .....	76

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Lernspirale interkultureller Kompetenz .....	21
---	----

## Einleitung

„Wir tragen alle die Brille unserer Kultur auf der Nase. Interkulturelle Kompetenz heißt, sich dessen bewusst zu sein.“ (Hofstede, 2011, S. 3). Der Autor dieser Wörter wollte hindeuten, dass die kulturelle Brille, die wir alle auf der Nase tragen, unsere Wahrnehmung filtert. Dann sehen wir die Welt nicht so, wie sie ist, sondern wie wir sind. Die aus der Kultur hervorgehenden Verhaltens- und Kommunikationselemente beeinflussen in einem hohen Maß alle Sphären des menschlichen Lebens. Sie sind im Hinterkopf gespeichert und äußern sich im Alltag sowie auch im beruflichen Bereich. Was aber hervorgehoben werden muss, ist die Tatsache, dass die einzelnen Elemente der Kultur von Nation zu Nation ganz unterschiedlich sind. So können die Normen und Werte, die in einem Land geehrt werden, in einem anderen Land nur eine oberflächliche Bedeutung haben.

Im Zeitalter der Globalisierung kann die Internationalisierung der Wirtschaft und die damit einhergehende Zunahme interkultureller Kontakte nicht übersehen werden. Mit der stetig wachsenden Anzahl von international operierenden Organisationen wird von den Mitarbeitern immer mehr die interkulturelle Kompetenz erfordert, denn die Fachqualifikationen reichen nicht mehr aus. Die Forderung nach der interkulturellen Kompetenz, die zu einem Modewort wurde, findet sich heutzutage in Folge der zunehmenden Mobilität in vielen Berufen. Anhand der kulturellen Unterschiede zwischen den Ländern kann es zu verschiedenen interkulturellen Missverständnissen kommen. Falls diese Widersprüchlichkeiten auf einem professionellen Boden auftreten, können die Bemühungen vieler Unternehmen um die Zielerreichung scheitern. Aus diesem Grund greifen manche mit dem Ausland kooperierenden Firmen danach, die interkulturelle Kompetenz ihrer Angestellten im Rahmen der interkulturellen Trainings gezielt zu fördern.

Das Ziel der vorliegenden Arbeit besteht in dem Vergleich der deutschen und slowakischen Verhaltensweise beim Verhandeln, wobei es auf die erstaunlichsten Gemeinsamkeiten und Unterschiede Wert gelegt wird. Sekundär wird auf die Notwendigkeit der interkulturellen Kompetenz, als einer entscheidenden Befähigung des heutigen Jahrhunderts, im Umgang mit den ausländischen Geschäftspartnern hingewiesen. Ferner gehört zum Gegenstand der Behandlung auch die Funktionsbedeutung der interkulturellen Trainings für die Aneignung und Weiterentwicklung der interkulturellen Kompetenz. Im Zentrum unserer Arbeit steht dabei die Frage, was diese interkulturelle Kompetenz eigentlich beinhaltet und wie sie erworben werden kann.

Unsere Diplomarbeit lässt sich in fünf Kapitel eingliedern. Das erste Kapitel beschäftigt sich mit der theoretischen Untersuchung der interkulturellen Kompetenz im Allgemeinen und im Kontext der interkulturellen Geschäftsverhandlungen. Im zweiten Kapitel werden die interkulturellen Verhandlungen charakterisiert und die Bedeutung der interkulturellen Kompetenz bei der Interaktion mit dem ausländischen Geschäftspartner unterstrichen. Im dritten Teil wird der aus den Kulturstandards abgeleitete deutsche und slowakische Verhandlungsstil in Angriff genommen. Dieses Kapitel befasst sich mit den Gemeinsamkeiten zwischen den deutschen und slowakischen Verhandlungspartnern, die keine große Gefahr am Arbeitsplatz verbergen, und mit den markantesten Differenzen, die bei den Verhandlungen zu beachten sind. Das vierte Kapitel behandelt die interkulturellen Trainings als eine mögliche Lösung für den Erwerb der interkulturellen Kompetenz, wobei wir uns auf die Ziele, Typen sowie auch Methoden konzentrieren. Den Abschlussteil stellt die von uns durchgeführte Forschung dar, die auf die Ermittlung des gegenwärtigen Standes der interkulturellen Trainings in der Slowakei gerichtet wird.

Für die Erstellung der vorgelegten Arbeit wird das Recherchieren und die Studie der auf die Problematik bezogenen Primärquellen ausgenutzt. Es handelt sich um die Methode einer Inhaltsanalyse, im Zuge derer wir eine deskriptive und komparative Untersuchung kombinieren. Im praktischen Teil wird die Methode einer quantitativen Forschung eingesetzt, da wir uns an die Verbreitung der interkulturellen Trainings in den slowakischen Unternehmen orientieren.

Zu den behandelten Themenbereichen stehen zahlreiche ausländische Monographien zur Verfügung, die uns bei der Fertigung der Arbeit beeindrucken. Das Phänomen der Interkulturalität stellt eine Herausforderung des 21. Jahrhunderts vor und erfordert deshalb immer wieder neue Untersuchungen. In der Slowakei mangelt es an die Fachliteratur, die die neuen Gegebenheiten in Betracht zieht. Nur wenige Autoren beschäftigen sich mit der Problematik der interkulturellen Kompetenz und mit derer Einführung. Da die heutige globalisierte Welt ohne die interkulturelle Kompetenz nicht denkbar ist, halten wir dieses unerforschte Gebiet für ausschlaggebend. Gleichzeitig scheint es uns motivierend, die Spezialisten für eine tiefere Forschung anzuregen.

# **1 Interkulturelle Kompetenz als Herausforderung des 21. Jahrhunderts**

Wir leben in einer Zeit zunehmender Globalisierung, wo die Kontakte zwischen unterschiedlichen Kulturen an der Tagesordnung sind, sei es im beruflichen oder privaten Bereich. Es gibt kaum eine Firma, die nicht exportiert oder importiert, oder die keine Kooperation mit dem Ausland erfordert.

Das bringt natürlich vollkommen neue Herausforderungen mit sich und die Anforderungen an viele Führungskräfte werden dadurch viel komplizierter. Die fachliche Kompetenz oder der richtige Umgang mit den Kollegen reicht nicht mehr, sondern es kommt vor allem auf soziale Kompetenzen an. Die Führungskräfte müssen sich schnell an neue und unterschiedliche Situationen anpassen können. Wenn sie erfolgreich sein wollen, müssen sie sich mit solchen Situationen auseinandersetzen, die im Vergleich zur eigenen Kultur verschieden sind. Die landestypischen Höflichkeitsformen und Besonderheiten des ausländischen Geschäftspartners sind immer mehr zu beachten.

Interkulturalität heißt das Phänomen, das alle Sphären unseres Lebens beeinflusst hat. Es ist ein zentrales Thema unserer Zeit, denn das Zusammenleben von Angehörigen verschiedener Kulturen auf engem Raum kennzeichnet die meisten modernen Gesellschaften. Interkulturalität bezieht sich auf das, was passiert, wenn Menschen mit unterschiedlichem kulturellem Hintergrund einander begegnen und miteinander umgehen. Diese Interferenz eröffnet neue Räume nicht nur für einzelne Individuen, sondern auch für ganze Firmen und Gesellschaften. Es kann man nicht übersehen, dass die heutige Welt ohne Interkulturalität nicht denkbar ist. Im Verlauf der menschlichen Kulturentwicklung wurden das Aufeinandertreffen und der Austausch zwischen Kulturen zum wesentlichen Vorgang und zum Bestandteil jeder Kultur. Als Resultat verfügen die meisten modernen Kulturen über ausgeprägte interkulturelle Differenzen.

Unter Berücksichtigung der heutigen globalisierten Arbeitswelt werden die kulturell homogenen Teams innerhalb einer Firma immer seltener. Ganz üblich sind jetzt die ausländischen Mitarbeiter, die grenzüberschreitende Teamarbeit oder Projekte, bei denen jeder Teilnehmer aus einem anderen Land kommt. Vorgesetzte und Kollegen müssen deshalb Fähigkeiten zur Bewältigung interkultureller Überschneidungssituationen aufweisen. Die Zukunft gehört den interkulturell zusammengesetzten Teams, die dank der Globalisierung zunehmen und die von allen Beteiligten interkulturelle Kompetenz fordern.

Ohne diese Kompetenz können viel Zeit und auch viel Geld unnötigerweise verloren gehen. Insbesondere im Geschäftsleben sind nicht nur die individuellen, sondern auch die kulturspezifischen Eigenheiten des Gegenübers zu beachten. Es betrifft beispielsweise Begrüßungsrituale, Gesprächspausen, Körperdistanz oder die Bedeutung des Lachens. Alles was wir sagen, meinen oder tun ist kulturell geprägt. Wer im Wettbewerb bestehen will – ob als Unternehmen oder als Person – der muss diese interkulturelle Herausforderung erfolgreich bewältigen können.

## 1.1 Begriffsklärung und aktueller Stand

Interkulturelle Kompetenz spielt in der globalisierten Arbeitswelt eine wichtige Rolle. Es wurde bewiesen (Beniers, 2009), dass etwa die Hälfte aller interkulturellen Verhandlungen aufgrund der mangelnden interkulturellen Kompetenz der Beteiligten scheitert.

Wie wir schon erwähnt haben, die zunehmenden Globalisierungstendenzen ermöglichen interkulturelle Überschneidungssituationen, in denen verschiedene Schwierigkeiten und Konflikte entstehen können. Um sich in diesen interkulturellen Situationen angemessen verhalten zu können und sie positiv zu gestalten, bedarf es interkultureller Kompetenz.

In diesem Zusammenhang ist die zentrale Frage zu beantworten, was die interkulturelle Kompetenz eigentlich ist. Das Beratungs- und Schulungszentrum IKUD (Inter-Kultur und Didaktik), das professionelle Antworten auf den steigenden Trainings-, Coaching- und Beratungsbedarf auf dem Gebiet internationaler Zusammenarbeit bietet, definiert die interkulturelle Kompetenz folgendermaßen:

*„Die Fähigkeit, effektiv mit Menschen, die über andere kulturelle Hintergründe verfügen, umzugehen und zusammenzuarbeiten, wobei die Effektivität auf beiden Seiten als solche empfunden werden sollte, wird mit interkultureller Kompetenz beschrieben. Wichtig sind dabei die emotionale Kompetenz und die interkulturelle Sensibilität, die es uns erlauben, die Konzepte der Wahrnehmung, des Denkens, Fühlens und Handelns der Fremdkultur bei unserem Handeln zu berücksichtigen.“* (Inter-Kultur und Didaktik, 2005)

Zum Vergleich führen wir noch die Definition eines der bekanntesten Erforschers interkultureller Kompetenz im deutschsprachigen Raum, Alexander Thomas ein:

*„Interkulturelle Kompetenz zeigt sich in der Fähigkeit, kulturelle Bedingungen und Einflußfaktoren in Wahrnehmen, Urteilen, Empfinden und Handeln bei sich selbst und bei anderen Personen zu erfassen, zu respektieren, zu würdigen und produktiv zu nutzen im Sinne einer wechselseitigen Anpassung, von Toleranz gegenüber Inkompatibilitäten und einer Entwicklung hin zu synergieträchtigen Formen der Zusammenarbeit, des Zusammenlebens und handlungswirksamer Orientierungsmuster in Bezug auf Weltinterpretation und Weltgestaltung.“* (Thomas, 2003, S. 143 In: Erll – Gymnich, 2007, S. 10)

Auf Grund der recherchierten Literatur lässt sich feststellen, dass die interkulturelle Kompetenz in den letzten Jahren ein Gegenstand von zahlreichen wissenschaftlichen Forschungen geworden ist. Es liegt darin begründet, dass die aktuelle gesellschaftliche Entwicklung durch die zunehmende Globalisierung der Wirtschaft, die Internationalisierung der Wissenschaft und die wachsende Interaktion mit Angehörigen anderer Kulturen charakterisiert ist. Diese Entfaltung bildet ein Bewusstsein für spezifische Einstellungen und Fähigkeiten. Aus diesem Grund begannen sich zahlreiche Autoren mit den Schlagworten Interkulturalität, interkulturelle Kompetenz oder interkulturelle Kommunikation zu beschäftigen, wovon auch die stetig anwachsende Zahl von Publikationen zu diesem Themenbereich zeugt. Es gibt aber kein einziges akademisches Fach, das für die Erforschung interkultureller Kompetenz zuständig ist. Die Forschung hat einen interdisziplinären Charakter und bedarf der Zusammenarbeit verschiedener Disziplinen, vor allem Sozialpsychologie, Linguistik, Wirtschaftswissenschaft, Soziologie, Pädagogik, Anthropologie, Philosophie, Kulturwissenschaft und Literaturwissenschaft.

Im Verlauf des letzten Jahrzehnts hat sich die interkulturelle Kompetenz zu einer Schlüsselkompetenz entwickelt. Über ihre Bedeutung zeugt auch ihre Notwendigkeit in vielen Berufsfeldern. Relevant ist sie für alle Beschäftigten, die ins Ausland entsandt werden, die internationale Abschlüsse erwirken, die auf internationalen Konferenzen teilnehmen oder die in multikulturell geprägten Teams arbeiten. Es betrifft Manager, Ingenieure, Entwicklungshelfer, Wissenschaftler, Lehrer, Sozialarbeiter, Personalberater, Politiker und alle, die im Bereich des internationalen Tourismus arbeiten. Die Interkulturelle Kompetenz kann als überfachliche Kompetenz bezeichnet werden, denn sie gehört zu den sogenannten Soft Skills, die unabhängig von einer spezifischen Ausbildung in vielen Berufen gefordert werden.

Auf den gesellschaftlichen Stellenwert interkultureller Kompetenz und das weit verbreitete Interesse an ihr verweist auch das ansteigende Angebot an Studiengängen mit

dem Schwerpunkt interkulturelle Kommunikation oder Kompetenz. Wenn wir den deutschsprachigen Raum in Betracht ziehen, finden wir die ganze Liste von interkulturellen Studiengängen, die an den Hochschulen angeboten werden. Als Beispiel der neu gegründeten universitären Fächer nennen wir Interkulturelle Germanistik, Interkulturelle Wirtschaftskommunikation, Interkulturelles Management, Interkultureller Trainer/ Coach, Internationales Management und interkulturelle Kommunikation, Internationale Migration und interkulturelle Beziehungen, Interkulturelle Kompetenzen, Transkulturelle Kommunikation... Wir schließen uns der Auffassung an, dass die interkulturelle Kompetenz nicht nur im Studium, sondern auch neben der Studienzeit erworben werden kann. Ein Studienaufenthalt im Ausland, Praktika und Arbeit im Ausland, Kontakt zu ausländischen Studierenden oder Fremdsprachenkenntnisse sind richtige Tätigkeiten für interkulturell kompetentes Denken und Handeln.

## **1.2 Teilkompetenzen interkultureller Kompetenz**

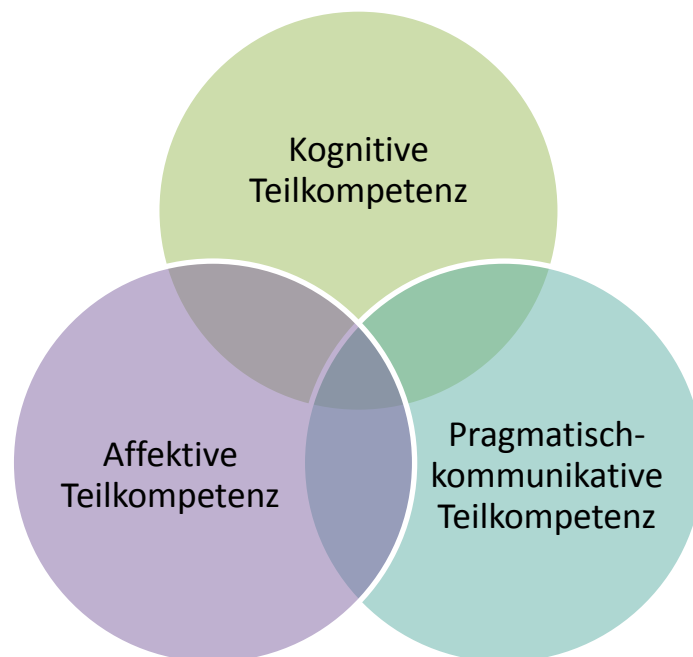
Wie wir bereits erläutert haben, sollten im interkulturellen Umfeld verschiedene Fähigkeiten angemessen angewendet werden. Die einzelnen Fertigkeiten versetzen den Handelnden in die Lage, mit Angehörigen anderer Kulturen erfolgreich kommunizieren und interagieren zu können. Sie stellen das komplexe Konzept allgemeiner sozialer und kommunikativer Fähigkeiten und Eigenschaften dar und stehen in enger Wechselwirkung miteinander. Die Auflistung von diesen Kompetenzen ist nicht abgeschlossen, weil sich die Meinungen von manchen Wissenschaftlern voneinander unterscheiden. Die deutschen Professorinnen für englische Literatur- und Kulturwissenschaft Astrid Erll und Marion Gymnich (2007, S. 11) heben in ihrem Band drei in dynamischem Zusammenspiel wirkenden Teilkompetenzen interkultureller Kompetenz hervor. Es geht um:

- die kognitive Kompetenz
- die affektive Kompetenz und
- die pragmatisch-kommunikative Kompetenz.

Laut den Autorinnen umfassen die einzelnen Teilkompetenzen folgende Bausteine:

Kognitive Teilkompetenz	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wissen über andere Kulturen</li> <li>• Kulturtheoretisches Wissen</li> <li>• Selbstreflexivität</li> </ul>
Affektive Teilkompetenz	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interesse an und Aufgeschlossenheit gegenüber anderen Kulturen</li> <li>• Empathie und Fähigkeit des Fremdverstehens</li> <li>• Ambiguitätstoleranz</li> </ul>
Pragmatisch-kommunikative Teilkompetenz	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einsatz geeigneter kommunikativer Muster</li> <li>• Einsatz wirkungsvoller Konfliktlösungsstrategien</li> </ul>

**Tabelle 1: Teilkompetenzen interkultureller Kompetenz**  
Quelle: Erl - Gymnich, 2007, S. 12 – 14



**Grafik 1: Teilkompetenzen interkultureller Kompetenz**  
Quelle: Eigene Darstellung

Wir gehen davon aus, dass alle drei Kompetenzen auf eine erfolgreiche interkulturelle Interaktion ausgerichtet sind, egal ob es sich um einen kurzfristigen Auslandsaufenthalt oder einen langfristigen Geschäftskontakt mit einer Firma aus einem anderen Land handelt. Unter die kognitive Teilkompetenz fällt auch das Sammeln von Informationen über das betreffende Land, denn solche Informationen können sehr förderlich auswirken. Diese Informationen enthalten spezielle Kenntnisse über das Land, beispielsweise Sitten, Normen, Lebensweise, Tabuthemen oder wichtige Aspekte der Körpersprache. Zu den Voraussetzungen für ein erfolgreiches interkulturelles Handeln und Kommunizieren gehören weiterhin detaillierte landeskundliche Kenntnisse, Wissen um die Funktionsweisen von Kulturen, Bewusstsein der Existenz kultureller Unterschiede und auch derer möglichen Auswirkungen. Eine weitere wichtige Komponente der kognitiven Dimension bildet die Fähigkeit zur Selbstreflexivität, deren Wesentliche in dem Nachdenken über sich selbst, das eigene Verhalten und Erleben besteht.

Bei dem Stichwort interkulturelle Kompetenz sollte aber auch sprachliche Kompetenz erwähnt werden, da die Kenntnisse der in einer anderen Kultur gesprochenen Sprache die interkulturelle Kommunikation maßgeblich erleichtern können. Obwohl der Spracherwerb und die Sprachkenntnisse beim Prozess der Auseinandersetzung mit der jeweiligen Zielkultur sehr hilfreich sein können, sichern sie keinen Erfolg der interkulturellen Kommunikation. Manchmal kann es aber auch passieren, dass alle Beteiligte auf eine gemeinsame Fremdsprache zurückgreifen müssen, z.B. wenn sich ein Chinese und ein Norweger treffen, werden sie wahrscheinlich Englisch benutzen. Manche Autoren gliedern die Sprachkenntnisse zur kognitiven Teilkompetenz ein.

Die Kulturwissenschaftler betonen, dass das Wesentliche bei der affektiven Teilkompetenz darin besteht, andere Kulturen als gleichwertig anerkennen zu können. Deshalb treten hier in den Vordergrund die Einstellungen und Haltungen gegenüber Angehörigen anderer Kulturen. Die von uns behandelten Autorinnen Erll und Gymnich stellen fest, dass die interkulturelle Kommunikation ohne eine interessierte und offene Einstellung gegenüber anderen Kulturen nicht produktiv wäre. Darüber hinaus ist es sehr erforderlich, zu lernen, sich in das Gegenüber hineinzusetzen, wobei diese Fähigkeit der Einfühlung als Empathie bezeichnet wird. Einen weiteren wichtigen Bestandteil dieser Kategorie stellt die Ambiguitätstoleranz dar, unter der man der deutschen Enzyklopädie zufolge Folgendes versteht: „*Ambiguitätstoleranz ist die Fähigkeit, andere Meinungen und Sichtweisen zu akzeptieren sowie Mehrdeutigkeiten und Widersprüche in Situationen und Handlungsweisen zu ertragen, ohne sich unwohl zu fühlen oder aggressiv zu reagieren.*“

(Deutsche Enzyklopädie, 2014). Die genannten Fähigkeiten ermöglichen also dem Individuum, mit dem Fremdartigen und Ungewohnten tolerant umzugehen. Natürlich ist ihre Entwicklung von mehreren Faktoren abhängig, einschließlich der kognitiven Komponente.

Einen dritten Bestandteil der interkulturellen Kompetenz macht die pragmatisch-kommunikative Teilkompetenz aus. Sie besteht aus den Kommunikationsfähigkeiten, die sich in einer produktiven Interaktion mit Menschen aus anderen Kulturen positiv widerspiegeln. Der Einsatz wirkungsvoller kommunikativer Problemlösungsstrategien weist bei dem Umgang mit anderen Kulturen ein hohes Maß an Wichtigkeit auf, wobei das Einüben von diesen Strategien durch die kognitiven und affektiven Teilkompetenzen motiviert und korrigiert wird.

Zu dieser dritten Teilkompetenz schließt die deutsche Kulturwissenschaftlerin und Hochschullehrerin Edith Broszinsky-Schwabe (2010, S. 217) in ihrem Buch auch die Fähigkeit des Abbaus von Angst und Unsicherheit an. Dr. Jürgen Bolten (2007, S. 23), Professor für interkulturelle Wirtschaftskommunikation an der Friedrich-Schiller-Universität Jena, verwendet für die Kommunikationskompetenz und Kompetenz zur Konfliktbewältigung in seinen Publikationen die Bezeichnung konative/verhaltensbezogene Teilkompetenz. Aus dem Standpunkt der anderen Autoren gesehen beweist die interkulturelle Kompetenz eine andere Struktur. In diesem Zusammenhang informiert Kanacher (In: Zacharaki – Eppenstein – Krummacher, 2007, S. 20) nur über zwei Teilkompetenzen. Anhand seiner Untersuchung umfasst die interkulturelle Kompetenz 70% affektives Lernen und 30% kognitives Lernen. Die benannten Positionen bezeugen, dass die interkulturelle Kompetenz ein vielschichtiges Konstrukt ist, das sowohl Wissen als auch emotionale wie kommunikative Kompetenzen erfordert. Hinsichtlich der verschiedenen Interpretationen können wir aber die Vielfältigkeit der Begriffsauffassung bemerken, vor allem in Bezug auf die letzte Teilkompetenz. Es gibt daher zahlreiche Bemühungen um die möglichst genaueste Schilderung des Erfolgs einer interkulturellen Handlung.

Wenn wir den Prototyp einer interkulturell kompetenten Person beschreiben möchten, können wir das Ergebnis einer Untersuchung angeführt im Buch von Kealey und Ruben (In: Nový – Schroll-Machl, 2005, S. 71) nutzen, die unter den Kaufmännern, den in Entwicklungsländern helfenden Menschen, den Ingenieuren und den Soldaten durchgeführt wurde. Das Resultat ist ein Einzelwesen, das zu den anderen Menschen und ihren Ideen wirklich offen ist, es interessiert sich für sie und ist in der Lage, das Vertrauen

der anderen zu gewinnen. Es reagiert empfindlich auf die Gefühle und Ideen der anderen, es drückt Respekt und positive Bewertung gegenüber den anderen aus und es beurteilt nicht. Es ist selbstbewusst, es ist fähig, die Initiative zu übernehmen, es ist ruhig in den frustrierenden oder unklaren Situationen und es ist nicht rigid. Es ist auch technisch und fachlich kompetente Person.

Ivan Nový, Professor an der Wirtschaftsuniversität in Prag, und Sylvia Schroll-Machl (2005, S. 71), Expertin für interkulturelle Kompetenz und interkulturelle Kommunikation, legen bei der Annäherung des behandelten Konzepts die folgenden Kriterien dar:

- effektive Erfüllung der Aufgaben und Zufriedenheit mit der Arbeit;
- persönliche Zufriedenheit und Anpassung;
- guter Gesundheitszustand der Familienmitglieder;
- Fähigkeit der effektiven Kommunikation;
- Qualität der interkulturellen Interaktion;
- Fähigkeit, psychisch mit Stress umzugehen;
- Identifikation mit der ausländischen Gesellschaft und dem Stammunternehmen.

Angesichts dieser Untersuchung ist es wichtig zu bemerken, dass eine Person alle Kriterien nur ausnahmsweise erfüllen kann. Zum Beispiel bleibt es fraglich, ob ein Arbeiter, der in Entwicklungsländern hilft, seine Aufgabe opferwillig erfüllt und nach den Interessen der einheimischen Bevölkerung handelt, für eine erfolgreiche interkulturell kompetente Person gehalten werden kann, obwohl er an starken psychosomatischen Beschwerden wegen der zerfallenden Ehe leidet. Wir vertreten die Ansicht, dass die Anwesenheit aller erörterten Kriterien der interkulturellen Kompetenz für ein erfolgreiches interkulturelles Handeln nicht unumgänglich ist. Es genügt nur, die Besonderheiten der Gastkultur wahrnehmen zu lernen und sich in einem kulturell fremden Umfeld adäquat zu benehmen.

### **1.3 Erwerb interkultureller Kompetenz**

Aufgrund der bereits erläuterten engen Verflechtung der einzelnen Teilkompetenzen interkultureller Kompetenz lässt sich die Frage stellen, wie diese Kompetenzen erworben werden können. Unter Berücksichtigung ihrer gegenseitigen Abhängigkeit ist es klar, dass der Erwerb vom kulturtheoretischen Wissen, die Selbstreflexivität, die Entwicklung von Haltungen und Einstellungen sowie das Erlernen von Kommunikationsstrategien sich gegenseitig beeinflussen und wichtige Impulse für Steigerung interkultureller Kompetenz geben. Wichtig ist zu bemerken, dass sich die interkulturelle Kompetenz ständig mit jeder neuen interkulturellen Begegnung entwickelt und einen lebenslangen Prozess darstellt. Wie es innerhalb der Bertelsmann Stiftung anerkannt wurde, gehört die interkulturelle Kompetenz zum Bereich des lebenslangen Lernens.

Die ganze Entwicklung des Erwerbsprozesses kann mit dem Konzept einer Lernspirale beschrieben werden, das von der Bertelsmann Stiftung (2006, S. 7) auf Grundlage der interkulturellen-Kompetenz-Modelle von Darla K. Deardorff entwickelt wurde. Das den Erwerb interkultureller Kompetenz wiedergebende Modell steht für lebenslanges Lernen und umfasst laut den Herausgebern vier Dimensionen:

- Motivationsebene (Haltungen und Einstellungen)
- Handlungskompetenz
- Interne Wirkung: Reflexionskompetenz
- Externe Wirkung: Konstruktive Interaktion.

## Lernspirale »Interkulturelle Kompetenz«



**Abbildung 1: Lernspirale interkulturelle Kompetenz**  
Quelle: Bertelsmann Stiftung, Deardorff, 2006

Die Lernspirale verdeutlicht, dass es sich beim Erwerb interkultureller Kompetenz um einen fortwährenden, dynamischen Prozess handelt, der in verschiedenen Dimensionen verläuft und sich dabei spiralförmig anreichert und entwickelt. Weil die Lernspirale immer wieder vom Neuen durchlaufen und durch das Neue erweitert wird, kann der Erwerb interkultureller Kompetenz als ein ständig andauernder Prozess betrachtet werden. Das ruft die Mutmaßung heraus, dass jede Begegnung mit anderen Kulturen ein Teil dieser Entwicklung ist und dass man nie auslernt. Die Autorin, Dr. Darla K. Deardorff, betont, dass sich die Dimensionen wechselseitig beeinflussen und dass jede interkulturelle Interaktion auf die zugrunde liegende Motivation, Handlungs- und Reflexionskompetenz der Akteure zurückwirkt. In diesem Sinne macht die Lernspirale deutlich, dass der Erwerb interkultureller Kompetenz ein lebenslanges Lernen erfordert und Bestandteil der fortdauernden Persönlichkeitsentwicklung ist. Daraus ergibt sich die komplexe und mehrdimensionale Entwicklung interkultureller Kompetenz, die je nach interkultureller Situation vielgestaltig ist. Wie es die Autorin, eine erfahrene Cross-Cultural-Trainerin,

durchgesetzt hat, „*Interkulturelle Kompetenz ist weder ein statischer Zustand noch das direkte Resultat einer einzelnen Lernerfahrung.*“ (Deardorff, 2004 In: Bertelsmann Stiftung, 2006). Angesichts dieser These vertreten wir den Standpunkt, dass die interkulturelle Kompetenz wirklich während des ganzen Lebens entwickelt wird und dass wir nie vollkommen auslernen. Die interkulturelle Kompetenz kann nämlich durch eine Reise ins Ausland oder durch eine Fortbildung nicht erworben werden. Aus eigenen Erfahrungen können wir bestätigen, dass die Sprachbeherrschung oder das theoretische Wissen über kulturelle Besonderheiten keine Garantie für ein erfolgreiches interkulturelles Handeln sind und niemanden interkulturell kompetent machen.

Jetzt kommen wir zurück zu den einzelnen Dimensionen. Was die Motivationsebene betrifft, besteht der Ausgangspunkt in einer positiven Haltung und Einstellung gegenüber interkulturellen Situationen. Im Allgemeinen gehört zu den förderlichen Einstellungen für interkulturelles Lernen eine Offenheit für und Wertschätzung von kultureller Vielfalt sowie auch ein objektiver Umgang mit fremden Menschen, die durch kulturelle Bildung oder Sprachunterricht gefördert werden können. Wer die fremden Kulturen nicht wahrnimmt, muss sich häufig mit großen Unsicherheiten und eskalierten Konflikten auseinandersetzen. Es ist aber ausschlaggebend, sich den entstehenden Unsicherheiten bewusst zu werden, sich auf fremde Situationen einzulassen und diese Erfahrungen kontinuierlich zu reflektieren. Die positive Motivation kann also für den Lernprozess interkultureller Kompetenz von entscheidender Bedeutung sein.

Die zweite von der Autorin eingeführte Dimension heißt Handlungskompetenz, die sich in ein umfassendes interkulturelles Wissen und bestimmte Kommunikationsfähigkeiten unterteilen lässt. Das Wissen über die eigene und fremde Kultur, das wir in Bezug auf die kognitive Teilkompetenz analysiert haben, besteht aus den Kernelementen wie Verstehen fremder Weltansichten, Verständnis für die historische oder religiöse Begründung von Normen, Werten und Lebensweisen sowie soziolinguistisches Bewusstsein für das Verhältnis von Sprache und Bedeutung in der Kommunikation. Das relevante kulturelle Wissen ist dabei je nach interkulturellem Kontext unterschiedlich und sehr umfangreich, so dass es schwer zu erlernen ist. Interessant ist das Ergebnis einer von Dr. Deardorff in den USA durchgeführten Studie bezogen auf die Wichtigkeit des umfassenden kulturellen Wissens. Die überwiegende Mehrheit der befragten Wissenschaftler misst in dieser Studie den konativen (d.h. verhaltensbezogenen) Kommunikationsfähigkeiten eine sehr viel größere Bedeutung zu als den kognitiven (d.h. wissensbezogenen) Elementen. In diesem Zusammenhang ist es bemerkenswert, solche

Kernfähigkeiten hinzuzufügen, die zur stetigen Weiterentwicklung des kulturellen Wissens beitragen. Dazu gehören Zuhören, Beobachten, Interpretieren, Analysieren, Bewerten und Zuordnen kultureller Elemente. Ein weiterer zentraler Aspekt interkultureller Kompetenz bildet nach hier vertretener Ansicht das Konfliktmanagement.

Bezüglich der internen Wirkung geht es um die Fähigkeit zur Erweiterung, bzw. Relativierung des eigenen Referenzrahmens oder Wertesystems. Falls wir davon ausgehen, dass die interkulturelle Kompetenz eine flexible Anpassung an neue interkulturelle Situationen bedeutet, können wir dann feststellen, dass die eigene Weltsicht reflektiert, d.h. nicht absolut gesetzt werden muss. Diese Reflexion, die als Selbstbetrachtung beschrieben werden kann, kann zu einer Neubewertung der fremden Denk- und Verhaltensweisen führen. Wichtig ist, das Neue anzunehmen und die Angst vor Fremdem reduzieren zu können. Die Autorin beleuchtet diese Reflexionskompetenz als die Voraussetzung für die Entwicklung der Empathie, die unter anderem für die Übernahme der fremden Weltsichte ins eigene Repertoire nutzbar ist.

Im hier verstandenen Sinne führt die interkulturelle Kompetenz weiterhin auch zu einer konstruktiven Kommunikation der Beteiligten. Die konstruktive interkulturelle Interaktion bezieht sich auf die Effektivität, wobei die für die Akteure verbindlichen kulturellen Regeln nicht verletzt werden. Die externe Wirkung betrifft aber nicht nur die Vermeidung von Regelverletzungen, sondern auch die Zielerreichung. Bevor die Ziele der Interaktion erreicht werden, müssen bestimmte Haltungen, Einstellungen, Handlungs- und Reflexionskompetenzen konkretisiert werden.

Abschließend lässt sich erkennen, dass die hier behandelte mehrdimensionale Lernspirale vieler wissenschaftlichen Publikationen zugrunde liegt. Sie kann als ergänzendes Lehrangebot zu bestehenden Materialien vermittelt werden. Wir bestehen darauf, dass die Vermittlung der einzelnen Dimensionen interkultureller Kompetenz die Basis für ein sinnvolles interkulturelles Interagieren bildet. Die Entwicklung interkultureller Kompetenz kann aber nicht in einem Fach oder bei einem Auslandsaufenthalt geleistet werden, weil sie das ganze Leben lang aktiv ist. Die Wissenschaftler stimmen damit überein, dass die interkulturelle Kompetenz in der heutigen durch die Globalisierung und Internationalisierung geprägten Arbeitswelt zu den wichtigsten Schlüsselkompetenzen gehört. Sie gilt als Basiskompetenz für alle Menschen, die zunehmend mit Diversität und Interkulturalität konfrontiert werden.

## 2 Verhandlungen im interkulturellen Kontext

Die im ersten Kapitel behandelte Interkulturalität berührt alle Sphären unseres Lebens. Sie hat so ein Umfeld geschaffen, wo die interkulturelle Kompetenz ein notwendiger Bestandteil ist. Wenn wir uns in den Arbeitsbereich übertragen, prallen wir auf die Bezeichnung interkultureller Verhandlung, zu der es beim Kontakt zwischen Verhandlungspartnern aus mindestens zwei unterschiedlichen Ländern kommt. Heutzutage benötigt jeder Angestellte, der sich mit Kunden, Lieferanten oder Konkurrenten vereinbaren will, ein elementares Grundverständnis vom Verhandlungsprozess, da kein Unternehmen auf das Verhandeln verzichten kann. Die einzelnen Elemente der interkulturellen Verhandlungen werden hier Schritt für Schritt erklärt.

### 2.1 Verhandlung – terminologische Abgrenzung

Der Autor von mehreren Büchern, ein Trainer und Berater für strategisches Denken und Planen – Ken Langdon spricht sich in seinem Buch über erfolgreiche Verhandlungsergebnisse folgendermaßen aus: *„Verhandeln ist die Kunst, einen Kompromiss zu finden, der beide Seiten zufriedenstellt. Dabei versuchen die Beteiligten, in einer bestimmten Form von Wettstreit für sich selbst das Beste herauszuholen.“* (Langdon, 2008, S. 12)

Aus den von Langdon eingeführten Reflexionen hervorgeht, dass Verhandlung eine friedliche Form der Konfliktlösung präsentiert, mit der wir in alltäglichen Situationen zu tun haben. Bei Meinungsverschiedenheiten sind die Verhandlungspartner darauf angewiesen, eine Lösung zu finden, mit der beide Seiten leben können. Sie suchen nach einem für beide Seiten zufriedenstellenden Verhältnis von Leistung und Gegenleistung in einem Tauschgeschäft. Da das Ziel einer Verhandlung in der Übereinkunft besteht, müssen sich beide Seiten so lange aufeinander zu bewegen, bis sie an einem gemeinsamen Punkt ankommen. Sie sind daran interessiert, einen Abschluss zu erreichen. Aus diesem Grund ist es sehr hilfreich, die Empathiefähigkeit zu zeigen und sich in die Lage des Gegenübers zu versetzen. Mit dieser Technik kann die Sichtweise und die Position des Gegenübers leichter erkannt werden.

Im Allgemeinen werden drei mögliche Verhandlungsergebnisse unterschieden: Win-win Situation, wenn beide Seiten gewinnen; Win-lose Situation, wenn nur eine Seite

zufrieden ist; und Lose-lose Situation, wenn keine Seite ihr Ziel erreicht. Natürlich strebt jeder in die Verhandlung Einbezogene nach der Erzielung einer Win-win Strategie und nach der Vermeidung einer Win-lose Situation. Das zugrunde liegende Prinzip des Verhandlungsabschlusses ist dem vorgetellten Autor Langdon zufolge die Wechselseitigkeit. Sie bezieht sich darauf, dass beide Seiten einander Zugeständnisse machen, bis sie sich an einem gemeinsamen Punkt treffen. Und darin besteht der Erfolg einer für beide Seiten befriedigenden Lösung.

Ein guter Verhandlungsführer sollte über bestimmte Fähigkeiten verfügen. Von Ken Langdon übernommene entscheidende Prioritäten sehen folgendermaßen aus:

<b>Fähigkeit</b>	<b>Was darunter zu verstehen ist</b>
Ziele definieren	Zur Vorbereitung gehört die schriftliche Fixierung messbarer Verhandlungsziele. Diese Ziele müssen konkret, realistisch und mit zeitlichen Fristen versehen sein.
Prioritäten setzen	Manche Ziele sind wichtiger als andere; dies gilt für beide Parteien.
Den Gesamtkontext berücksichtigen	Die Erfolgsaussichten einer Verhandlung steigen mit der Bereitschaft beider Seiten, diverse wichtige und weniger wichtige Aspekte zur Sprache zu bringen.
Kommunizieren	Verhandeln bedeutet zugleich reden und zuhören, um gemeinsam zu einer befriedigenden Lösung zu kommen.

**Tabelle 2: Fähigkeiten des Verhandlungsführers**  
**Quelle: Langdon, 2008, S. 24**

Jede Verhandlung besteht aus mehreren Phasen. Eine gründliche Vorbereitung für den ganzen und nicht einfachen Verhandlungsprozess halten wir für ausschlaggebend. Die in die Vorbereitung investierte Zeit sollte ein Bild von der Situation und den Personen der Gegenseite erstellen, ohne das der Einstieg in die Diskussion nicht wirkungsvoll wäre. Ebenso wichtig ist auch die Erwartung, dass die Gegenseite zu Zugeständnissen bereit ist. Bei den Verhandlungen wird höchstwahrscheinlich die Gegenseite bestimmte Punkte für unverhandelbar erklären. Hinsichtlich möglicher Zugeständnisse der Gegenseite lassen sich aber geringe Erwartungen als Zeichen der Schwäche deuten. Um die Gegenseite zu größeren Zugeständnissen zu bewegen und die eigene Position zu untermauern, sollten vielmehr logische als emotionale Argumente genutzt werden. Das sind Voraussetzungen für einen Verhandlungserfolg.

### 2.1.1 *Phasen der Verhandlung*

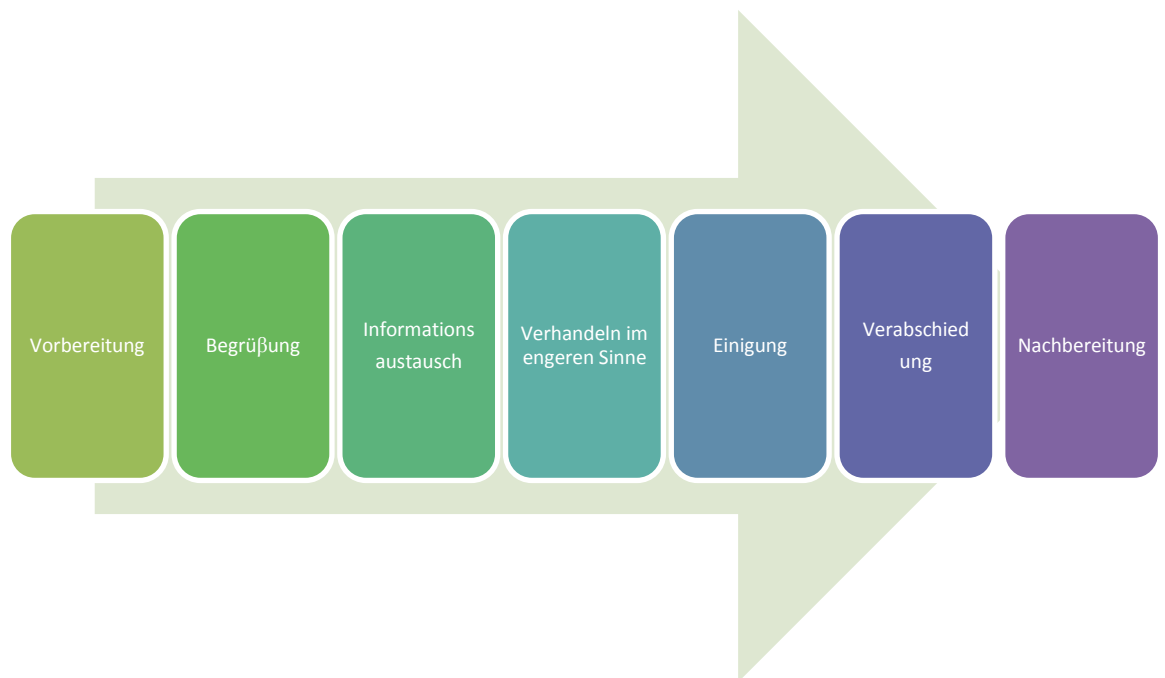
Die Verhandlung stellt einen Prozess dar, der sich in mehrere Phasen einteilen lässt. In diesem Punkt gehen aber die Vorstellungen der zuständigen Wissenschaftler auseinander. Die Zahl sowie auch die Benennung der einzelnen Verhandlungsphasen sind unterschiedlich. Wir führen ein paar Beispiele dieser Diversität an.

Der englische Unternehmensberater Tim Hindle (2001, S. 35) gliedert die Verhandlungen in 5 Phasen: Vorbereitung, Angebot, Diskussion, Verhandlung und Abschluss. Der norwegische Diplom-Psychologe und Sprecherzieher Christian Eric Erbacher (2005, S. 31) definiert in seiner Arbeit die folgenden fünf Phasen des Verhandlungsprozesses: Vorbereitungsphase, Kontaktphase, Kernphase, Vereinbarungsphase und Umsetzungs- und Pflegephase. Oder der Verhandlungsexperte Deutschlands Friedhelm Wachs (2012, S. 21 - 260) ist davon überzeugt, dass die Verhandlungen nicht mit Tricks gewonnen werden, sondern mit einer guten Vorbereitung und einem genauen Verständnis der ablaufenden Situationen. Nach seiner Meinung umfasst jede Verhandlung diese fünf entscheidende Phasen: Verhandlungsprofiling, Zieldefinition, Verhandlungsstrategie, richtige Verhandlungstaktik und Fixieren.

In unseren Bemühungen um die Beschreibung des Verhandlungsablaufs werden wir uns auf die an der Freien Universität Berlin unterrichtete Verhandlungsführung (Mehnert, 2012) berufen. Hier wird über 7 Phasen der Verhandlung informiert:

- Vorbereitung – Überlegungen über Verhandlungspositionen, Machtverhältnisse, Argumentationsplanung, Zieldefinition
- Begrüßung – Small Talk, Darlegung des Gesprächszwecks, Festlegung der Rahmenbedingungen
- Informationsaustausch – Darlegung der Positionen, Bestimmung der Grenzen, Erhaltung der Distanz, unemotionales Handeln
- Verhandeln im engeren Sinne – Darlegung konkreter Forderungen und Angebote, Klärung der Vorteile und Nachteile, Herausfinden der Interessen, kein Beharren auf Positionen, aktives Zuhören, Beobachtung des Partners
- Einigung – Festhaltung des Endergebnisses und der Zwischenergebnisse, freiwillige Zustimmung der Parteien
- Verabschiedung – Darlegung des Gefühls der Wertschätzung, Wichtigkeit des letzten emotionalen Eindrucks der Verhandlung

- Nachbereitung – Analyse der Verhandlung, Darlegung der Kritik, Sammlung der Erkenntnisse für zukünftige Verhandlungen.



**Grafik 2: Verhandlungsphasen**  
**Quelle: Eigene Darstellung**

In jeder Phase sollten die Parteien ihre Verhandlungsbereitschaft signalisieren. Eine wichtige Voraussetzung bildet die Flexibilität. Der Verhandlungspartner muss bereit sein, auf den anderen zuzugehen, sonst ist jede Einigung unmöglich, wie es auch die Experten behaupten. Um das bestmögliche Ergebnis für beide Seiten zu erzielen, ist die Offenheit für Alternativen und die richtige Balance zwischen Flexibilität und Beharrlichkeit erforderlich.

### 2.1.2 Verhandlungsarten

Genauso wie bei den Verhandlungsphasen besteht die Vielfältigkeit der Auffassungen auch bei den Verhandlungsarten. Unter Berücksichtigung des Ziels, der Funktion oder der Verfahrensweise der Verhandlungen begreifen die verschiedenen Verfasser den Verhandlungsprozess auf verschiedene Art und Weise.

Der bundesweit bekannte Personal- und Managementtrainer Rolf Kamphaus (2010, S. 39) setzt in Kenntnis die drei unterschiedlichen Verhandlungsarten: weiches

Verhandeln, wo die problemlose Einigung im Mittelpunkt steht; sachbezogenes Verhandeln, wo die Zielverfolgung ohne kompromissloses Auftreten im Vordergrund steht; und hartes Verhandeln, bei dem der Standpunkt kompromisslos verteidigt wird. Anhand der recherchierten Literatur sind wir dazu gelangt, dass es viele Verhandlungsarten gibt. Wenn wir gebräuchliche familiäre Verhandlungen, Gerichtsverhandlungen, Verhandlungen in der Politik zwischen Parteien oder Verhandlungen zwischen einzelnen Staaten auslassen, bleiben wir bei den geschäftlichen Verhandlungsarten. In den meisten wirtschaftsorientierten Publikationen wird es zwischen der konfrontativen, kooperativen, integrativen, distributiven und Brinkmanship Verhandlung differenziert.

In der konfrontativen Verhandlung bemüht sich der Verhandlungspartner darum, seine Position zwingend durchzusetzen. Deshalb kann dies zu verheerenden Folgen führen. Die konfrontativen Verhandlungen können für eine Seite deutliche Vorteile bringen, während die andere Seite dauerhaft geschädigt werden kann. Es lässt sich bemerken, dass sie nur auf der Basis der eigenen Stärke geführt werden können. Die Mehrzahl solcher Verhandlungsstrategien tritt nur am Anfang einer Verhandlung auf und dient dazu, den Informationsstand und die mentale Stärke des Verhandlungspartners zu erproben. Die erfahrenen Verhandlerpersönlichkeiten sollten aber solche Rituale schnell erkennen und taktische Mittel benutzen, um sich nicht anführen zu lassen.

Bei der kooperativen Verhandlung führen die Verhandlungspartner ein interessenbetontes Gespräch und streben nach einem positiven Ergebnis. Die Erzielung einer konsensbetonten Erfolgssituation spielt für sie die bedeutendste Rolle. Diese Form des Verhandeln zielt also darauf ab, eine für beide Seiten zufriedenstellende Lösung zu finden und damit die sogenannte Win-win Situation zu schaffen.

Die integrative Verhandlungsführung hat zum Ziel, das Ergebnis für beide Seiten zu verbessern oder zu vergrößern. Die integrativen Verhandlungen berücksichtigen die Stellung beider Parteien. Es wird festgestellt, dass sie den Verhandlungsspielraum erweitern, weil hier mehrere Themen gleichzeitig behandelt werden. Beide Seiten interessieren sich in der ersten Linie für den größten Gewinn beim zugleich geringsten Verlust der anderen Seite. Auf diese Weise entstehen neue Werte und die beste Lösung ist aus einer Vielzahl von Alternativen auszuwählen.

Bei der distributiven Verhandlung bemüht sich ein Verhandler ausschließlich um den größten eigenen Nutzen, wobei er gleichzeitig die größten Kosten des Gegners verursacht. Es gibt hier nur einen Verhandlungsgegenstand, der zwischen beiden Parteien

aufgeteilt wird. Da sich die Kosten und Nutzen immer nullstellen, werden keine neuen Werte geschaffen. Manche behaupten, dass die einzige Alternative der Abbruch der Verhandlung ist. Wir können vermuten, dass diese Art der Verhandlung auf lange Sicht ungeeignet ist, denn eine Seite wird zum Verlierer, was die Basis für künftige Beziehungen zerstört.

Mit dem Einsatz der Brinkmanship Verhandlungsart sollte sich jeder Verhandler dessen bewusst werden, dass es keine Kompromisse und Zugeständnisse gibt. Bei dieser Strategie geht es um alles oder nichts, um den größten Vorteil, der durchgesetzt werden soll. Dem Verhandlungspartner wird dabei eine beidseitige Katastrophe angedroht für den Fall, dass keiner in der Verhandlung nachgibt. Die englische Benennung zeigt das sogenannte Spiel mit dem Feuer an und verkörpert damit eine Verhandlungsstrategie mit hohem Risiko.

Wir können nur hinzufügen, dass der Erfolg jeder Verhandlung maßgeblich mit der Vorbereitung sowie auch mit der Strategie zusammenhängt. In der arbeitsteilig organisierten und industriell produzierenden Gesellschaft wurden die Geschäftsverhandlungen das grundlegende Mittel zur Durchsetzung.

### 2.1.3 *Das Harvard-Prinzip*

Im Prinzip finden die Verhandlungen im Alltag sowohl im privaten als auch im beruflichen Bereich statt, sobald zwei Menschen mit unterschiedlichen Interessen aufeinander treffen. Als eine der wirksamsten Verhandlungstechniken gilt heute das sogenannte Harvard Konzept, das Anfang der 80er Jahre von den amerikanischen Professoren, dem Rechtswissenschaftler Roger Fisher, dem Sozialanthropologe William Ury und dem Dozenten Bruce Patton, an der Harvard Universität im Rahmen des „Harvard Negotiation Projects“ entwickelt wurde. Mit diesem Forschungsprojekt wurden die Methoden des Verhandeln und Vermitteln untersucht, was zur Entwicklung wirkungsvoller Techniken der Verhandlungsführung führte. Es geht um die Methode des sachbezogenen Verhandeln, die der modernen Wirtschaftsethik im globalisierten Handlungsrahmen folgt und rasche Verbreitung gefunden hat. Unter dem Titel „Getting To Yes“ wurde das neue Verhandlungskonzept ein weltweiter Bestseller und allein in Deutschland erreichte das Buch 20 Auflagen innerhalb weniger Jahre. Außerdem ist der Titel eine eingetragene Trademark.

Gemäß dieser Methode sollen die Parteien in der Lage sein, in einer Konfliktsituation eine konstruktive und friedliche Einigung zu erzielen. Das Harvard Prinzip basiert auf der Annahme, dass weder hartes Feilschen nach dem Motto „der Stärkere gewinnt“ noch voreilige Nachgiebigkeit zum gewünschten Erfolg führen kann. Vom erzielten Ergebnis sollten beide Verhandlungspartner profitieren, ohne den Eindruck zu haben, faule Kompromisse schließen zu müssen. Infolge dessen sollte das Gegenüber nicht als Gegner verstanden werden, sondern als Partner, mit dem ein gerechter Interessenausgleich angestrebt wird. Die Absicht der wohl bekannten Methode besteht daher in der Erzielung einer Win-win Situation. Sie zeichnet sich im Wesentlichen dadurch aus, dass sie solche Lösungen sucht, die für beide Seiten ein gleichwertiger Gewinn sind.

Die Harvard-Konzept-Entwickler betonen vier Prinzipien, auf denen das sachbezogene Verhandeln beruht:

1. *„Menschen und Probleme getrennt voneinander behandeln.*
2. *Auf Interessen konzentrieren, nicht auf Positionen.*
3. *Entwickeln von Entscheidungsmöglichkeiten zum beiderseitigen Vorteil.*
4. *Auf der Anwendung neutraler Beurteilungskriterien bestehen.“* (Fisher – Ury - Patton, 1984)

Das erste Prinzip bezieht sich auf die Trennung von Sach- und Beziehungsebene und stützt sich auf das Motto „Hart in der Sache, sanft im Umgang“. Eine sachbezogene Diskussion ist deswegen so wichtig, weil Verhandlungspartner als menschliche Wesen dazu neigen, persönliche Beziehungen mit dem Verhandlungsgegenstand und mit den anstehenden Problemen zu vermischen. Die Parteien sollen sich deshalb konsequent auf die beiderseitigen Interessen und sachlichen Probleme konzentrieren.

Das zweite Prinzip beruht auf dem Grundsatz „Hart in der Sache, sanft zu den beteiligten Menschen“. Um einen Interessenausgleich in der Verhandlung zu erzielen, müssen Interessen und nicht Positionen in Einklang gebracht werden. Es lässt sich beobachten, dass jedes Problem nicht durch unvereinbare Positionen, sondern durch Interessen bestimmt wird. Die einzelnen Interessen werden aber nicht konkret benannt und offen ausgesprochen. Zwecks ihres Herausfindens sollten Fragen nach dem Warum und Warum nicht gestellt werden, die auch bei der Erstellung einer Liste mit Interessen sinnvoll sind. Interessen in diesem Sinne, wie z.B. Wünsche, Zwänge oder Sorgen, müssen nach Meinung der Autoren in Verhandlungen offen herausgearbeitet werden. Gleichzeitig sollten die Verhandlungspartner bestimmt, aber flexibel auftreten.

Das dritte Prinzip empfiehlt, die Optionen zu vervielfältigen und nach Problemlösungen mit unterschiedlichem Wirkungsgrad zu suchen. Anhand der Entwicklung einer Vielfalt von Entscheidungsmöglichkeiten zeigen sich aber in der Regel bestimmte Hindernisse. Wenn die handelnden Personen eine mögliche Lösung zu schnell aburteilen, nach der einzig wahren Lösung suchen, an die Begrenzung der Möglichkeiten glauben oder wenn sie davon überzeugt sind, dass die anderen ihre Probleme selbst lösen sollten, kann die Entwicklung von Alternativen beeinträchtigt werden. Bei der Entwicklung der Lösungsalternativen kann ein Brainstorming helfen. Wie es die Autoren betonen, dieses Mittel verzichtet auf Beurteilungen und bezieht die Gegenseite ein, was Boden für die Suche nach dem beiderseitigen Vorteil herstellt. Erst dann wenn die gemeinsamen Interessen und das Hauptanliegen der Gegenseite herausgefunden worden sind, können unterschiedliche Interessen miteinander verbunden werden.

Das letzte Prinzip erklärt, dass die Lösung auf bestimmten Grundregeln gegründet werden und nicht durch gegenseitigen Druck zustande kommen soll. Nach dem gefundenen Lösungsweg erfolgt der eigentliche Entscheidungsprozess, in dem sich alle Beteiligten auf objektiven Kriterien einigen müssen. Die früher behandelten Wahlmöglichkeiten sollten anhand neutraler und objektiver Beurteilungskriterien bewertet werden, die unabhängig von beiden Seiten und gesetzlich legitimiert werden. Diese sind außerdem auch willensunabhängig und durchführbar. Als Beispiel für objektive Entscheidungskriterien werden Marktwert, früher gelöste Fälle, wissenschaftliche Gutachten, moralische Kriterien oder Gerichtsurteile angeführt. Das Bestehen auf der Anwendung neutraler und objektiver Beurteilungskriterien sollte schließlich die Akzeptanz der verhandelten Lösung erhöhen.

Die unter dem Namen Harvard Konzept bekannte Methode des sachbezogenen Verhandeln ist im Zusammenhang mit der Verhandlungsführung eindeutig erwähnenswert. Aufgrund ihrer bedeutenden Stellung sollte sie in das Studium der allgemeinen Verhandlungstheorie einbezogen werden.

## **2.2 Besonderheiten bei interkulturellen Verhandlungen**

Wir haben gerade darüber Aufschluss gegeben, dass die Verhandlungen jeder Art in der Arbeitswelt sowie auch in den alltäglichen Situationen ganz üblich sind. Was die globalisierte und miteinander verknüpfte Welt noch üblicher gemacht hat, sind die

Verhandlungen mit fremden Ländern. Viele Führungskräfte müssen sich die Frage stellen, wie sie sich gegenüber ihren ausländischen Partnern verhalten sollen, denn eine Vielzahl empirischer Ergebnisse zeugt über den Einfluss der Kultur auf Geschäftsverhandlungen. Besonders wichtig erscheinen Verhandlungsstrategien, Denkschemata oder Zeitauffassungen der Verhandlungspartner, die kulturell bedingt sind. Durch diese kulturellen Einflussfaktoren können sich interkulturelle Missverständnisse ergeben und auch das Verhandlungsergebnis kann gefährdet werden.

Geschäftliche Beziehungen anzubahnen und sie langfristig positiv aufrechtzuerhalten, ist gemäß unserer Überzeugung im internationalen Bereich weitaus schwieriger und zeitintensiver als im nationalen Bereich. Es wurde herausgefunden (Emrich, 2007, S. 284), dass interkulturelle Verhandlungen zwischen Amerikanern und Japanern sechsmal länger dauern und dreimal schwieriger sind, als Verhandlungen von Amerikanern untereinander. Diesen Befund finden wir ganz interessant und die Kompliziertheit der interkulturellen Verhandlungen genügend darstellend.

### 2.2.1 *Vertrauen als Basis*

Wie es Dr. Christin Emrich (2007, S. 273), Autorin zahlreicher Fachpublikationen, beweist, bildet die Vorbedingung für jedes interkulturell bedingte Geschäft ein vertrauensvolles Verhältnis zwischen Parteien. Auf dem internationalen Boden hängt die Erreichung von Vertrauen wesentlich von den tief verwurzelten kulturellen Werten und Normen der Verhandlungspartner mit einem unterschiedlichen kulturellen Hintergrund ab. Dementsprechend spielt die Wahl der richtigen Verhandlungsstrategie eine große Rolle. Die Anwendung der gewählten Strategie kann im Zusammenhang mit den kulturellen Besonderheiten den Verhandlungsprozess selbst erschweren oder erleichtern. Das Gleiche gilt auch für das Denkschema des Verhandlungspartners, das das Verhalten des Gegenübers oft bestimmt. Die Kenntnis über die mögliche Denkweise des Partners kann bei der Vermeidung von interkulturellen Missverständnissen sowie von unnötiger Zeit und unnötigen Kosten helfen. Weiterhin ist bei solchen Geschäftsvereinbarungen zu beachten, dass der Verhandlungspartner eine unterschiedliche Zeitvorstellung haben kann. Aufgrund der genannten Indikatoren kann die Relevanz von kulturellen Besonderheiten und die Stärke der Kultur bei den Geschäftsverhandlungen beobachtet werden. Wir sind der Ansicht, dass das vom ausländischen Partner gewonnene Vertrauen die Erzielung einer

Einigung zur Folge hat und Grundlage langfristiger Beziehungen konstituiert. Das Erreichen von Vertrauen muss aber nicht bedeuten, dass das Vertrauen nicht verloren werden kann. Es bedarf der beständigen Pflege und des gleichen Verständnisses von Vertrauen.

Weil die persönliche Glaubwürdigkeit bei den interkulturellen Verhandlungen nicht zu unterschätzen ist, sollten die Parteien auf die Erlangung von Vertrauen achten. Die Universitätsprofessoren, J.C. Usunier und J.A. Lee, heben die folgenden Gründe für die Bildung von Vertrauen bei Verhandlungen hervor:

- 1) *„Die Art wie die Partner ihre eigenen kulturellen Codes nutzen und dabei einander Glaubwürdigkeit vermitteln, sowohl als Person als auch als Repräsentanten einer Organisation.*
- 2) *Die Präferenz für eine problemlösende, integrative Orientierung gegenüber einer distributiv-konkurrenzorientierten Strategie.*
- 3) *Auswirkung von kulturell bedingten Zeitmodellen auf Verhandlungsphasen, Plänen und Terminen.*
- 4) *Fähigkeit den Umfang von Problemen zu erkennen, dazugehörige Fragen und Ersatzlösungen herauszufinden, die für beide Parteien akzeptabel sein können.*
- 5) *Fähigkeit für unterschiedliche Kommunikationsstile und Flexibilität für unterschiedliche Grade von Formalität und Informalität während des Verhandlungsprozesses.*
- 6) *Die Art der Verhandlungstaktik und der Umfang in dem diese vertrauensschädigend wirken kann.*
- 7) *Die Art der Geschäftsvereinbarungen, z.B. mündlich („Ein Mann ein Wort“) oder schriftlich („Nur was schriftlich niedergelegt ist, ist verbindlich“).*
- 8) *Die Einstellungen zu einem möglichen Gerichtsprozess. Bei manchen Kulturen ist diese Neigung implizit vorhanden, was zur Get-it-in-writing-Mentalität führt.*
- 9) *Differierende Einstellungen zur Ethik. Vorwiegend auf Bestechung bezogen.“ (Usunier – Lee, 2005, S. 500 In: Emrich, 2007, S. 275)*

Hinter dem Erfolg einer interkulturellen Verhandlung steht aber neben der persönlichen auch die kollektive Glaubwürdigkeit. Diese kann Dr. Emrich zufolge (2007, S. 277) durch möglichst objektive Merkmale eines Unternehmens oder einer Organisation

erreicht werden. Eine ausschlaggebende Größe für die Erlangung der kollektiven Glaubwürdigkeit können in diesem Fall Gewinne, Geschäftsberichte, Zertifikate, Referenzlisten usw. eines Unternehmens sein, wobei diese Merkmale in jeder Kultur anders gewichtet werden.

Im Anschluss daran kann festgestellt werden, dass der Aufbau und Erhalt von Vertrauen in verschiedenen Ländern unterschiedlich wahrgenommen wird. Es bestehen verschiedene Auffassungen über die Möglichkeit, das Vertrauen zu gewinnen. In einigen Kulturen sind die Verhandlungspartner nicht in der Lage, Vertrauen auf Basis der persönlichen Kontakte aufzubauen. Sie verlassen sich auf die zur Absicherung führenden schriftlichen Verträge und unpersönlichen schriftlichen Vereinbarungen. Das Vertrauen zwischen den Parteien kann hier nur dann geschaffen werden, wenn die Vereinbarung in Form eines Vertrags unterschrieben wird. Diese sogenannte Get-It-In-Writing-Mentalität ist in den USA am stärksten ausgeprägt. Auf der anderen Seite stehen Kulturen, in denen Vertrauen an persönliche Kontakte gebunden ist und die die mündlichen Vereinbarungen bevorzugen. Die Anbahnung von Vertrauen wird hier als Vorbedingung für die Aufnahme von Verhandlungen gesehen. Aus diesem Grund widmen die Verhandlungspartner dem gegenseitigen Kennenlernen genug Zeit. Diese Einstellung, wo das Vertrauen an Personen gebunden ist, ist vor allem in China und Japan vorzufinden. Anhand der genannten Gegebenheiten kann man die Konfrontation zwischen einzelnen Gesellschaften und deren Vertrauensverständnissen verfolgen. Ein detaillierter schriftlicher Vertrag kann so als Gesetz oder als Misstrauen interpretiert werden.

### *2.2.2 Hürden beim interkulturellen Verhandeln*

Auf dem Weg zum Erfolg existieren laut Jérôme Racine (2004, S. 2) zwei Haupthürden, die überwunden werden müssen. Die erste betrifft die Beziehung und die zweite hat mit Sichtweisen zu tun. Es lässt sich behaupten, dass das Verhandeln grundsätzlich im Rahmen einer Arbeitsbeziehung stattfindet und einen großen Einfluss auf die weitere Entwicklung dieser Beziehung hat. Weil das Beziehungsverständnis zu den stark kulturell geprägten Bauelementen gehört, ergeben sich zwischen Kulturen bezüglich der zu erfüllenden Voraussetzungen markante Unterschiede. In jeder Kultur werden also die mit der Beziehung verknüpften Erwartungen, die Zeit zum Aufbau einer Beziehung

oder die Beurteilung des Erfolgs einer Beziehung ganz anders aufgefasst, was die Erhaltung einer interkulturellen Beziehung anspruchsvoller macht.

Die erste Hürde berührt auch die Kommunikation, die durch die unterschiedliche Sprachkompetenz der Beteiligten erschwert wird. Viel schwieriger ist es einerseits für die Person, die spricht, von den Anderen verstanden zu werden, und andererseits für die Person, die zuhört, die Anderen zu verstehen. In dieser Hinsicht entstehen im interkulturellen Umfeld viele Stolpersteine. Der Sender muss deshalb in der Kommunikation solche Wörter benutzen, die seine Gedanken richtig widerspiegeln und gleichzeitig müssen sein Ton und seine Ausdrucksweise für den Empfänger akzeptabel sein. Zum Beispiel können solche Wörter auftreten, die in die andere Sprache nicht direkt übersetzt werden können.

Das Verhandeln behindern im hier verstandenen Sinne auch die unterschiedlichen Sichtweisen und Wahrnehmungen der Verhandlungspartner. Für eine Seite bedeutet Ehrlichkeit Gleichheit, während sie für die andere Seite Gerechtigkeit darstellt. Natürlich kann auch der freie Handel und der freie Wettbewerb auf der Bühne der Weltwirtschaft anders interpretiert werden, da die Wahrnehmung einer Person durch ihre Kultur stark beeinflusst wird. Deswegen sind die Unterschiede zwischen den Sichtweisen im interkulturellen Umfeld viel ausgeprägter als unter Mitgliedern der gleichen Kultur.

### *2.2.3 Interkulturelle Verhandlungskompetenz*

Es lässt sich beobachten, dass die Verhandlungen im internationalen Kontext häufig mit viel mehr Unsicherheiten behaftet sind als die Verhandlungen im eigenen vertrauten Umfeld. Viele Manager, Export- und Vertriebsleiter werden mit neuen Situationen und neuen Herausforderungen konfrontiert. Sie müssen lernen, nach welchen Spielregeln die Verhandlungen in anderen Kulturen ablaufen, wie ein bestimmtes Verhalten interpretiert werden kann, wann der richtige Zeitpunkt zum Abschluss ist, welche Rolle der Zeitfaktor spielt usw. Die kulturellen Unterschiede werden zu einem wichtigen Element bei internationalen Verhandlungen. Ein erfolgreicher interkultureller Verhandler muss diese Faktoren identifizieren und flexibel darauf reagieren. Diese Fähigkeit, in verschiedenen Teilen der Welt erfolgreich Verhandlungen zu führen, wird in der Fachliteratur als interkulturelle Verhandlungskompetenz bezeichnet.

Trotz der zahlreichen Unterschiede besteht zwischen den international agierenden Verhandlungspartnern das gemeinsame Interesse an einem guten Verhandlungsergebnis. Wenn eine konstruktive Grundeinstellung und Win-win Situation auf beiden Seiten im Mittelpunkt steht, sollten die Verhandlungspartner an den vom Harvard-Prinzip abgeleiteten Grundsätzen festhalten. Diese Prinzipien rufen ins Gedächtnis, zwischen Beziehungs- und Sachebene zu unterscheiden, Interessen und Vorstellungen zu erforschen, anstatt Stellungen zu beziehen, Optionen gemeinsam zu erarbeiten und neutrale Beurteilungskriterien zu entwickeln.

Der Experte in Verhandlungs- und Konfliktmanagementfragen, Jérôme Racine (2004, S. 4), stellt eine Behauptung auf, dass die interkulturelle Verhandlungskompetenz auf zwei Hauptpfeilern beruht. Es handelt sich um (erstens) die erhöhte Vorsicht und Aufmerksamkeit und (zweitens) die Verhandlungsarchitektur. Die erhöhte Vorsicht und Aufmerksamkeit resultieren aus der erhöhten Unsicherheit im interkulturellen Umfeld. Sie betreffen Vorsicht im Austragen der eigenen Kultur, in den Umgangsformen, in der Ausdrucksweise, oder beim Treffen von Annahmen. Der Prozess der Verhandlung einer Architektur bezieht sich auf eine gegenseitige Anpassung, die nur dann stattfinden kann, nachdem sie durch die Beteiligten thematisiert, ausgehandelt und vereinbart wurde. In der Verhandlung sollten die Themen wie Schaffung von Arbeitsgruppen, Sitzungsagenden, Protokoll, Zeitmanagement, Gesprächsspielregeln usw. behandelt werden. Aus der Sicht des Verfassers führt dieser Prozess dazu, das Ziel zu erreichen, d.h. untereinander einen sinnvollen Prozess des Dialogs und der gemeinsamen Entscheidungsfindung aufzubauen.

Wir vertreten die Ansicht, dass die beschriebene interkulturelle Handlungskompetenz als Fundament eines Erfolges am Arbeitsmarkt betrachtet werden kann. Sie ermöglicht, mit den verschiedensten Menschen überall in der Welt eine funktionierende Arbeitsbeziehung aufzubauen und gute Verhandlungen zu führen. Wir finden es notwendig, dass sich die Verhandlungspartner der kulturellen Unterschiede bewusst werden, damit die Stereotypisierungen und Vorurteile verhindert werden können.

### **3 Charakteristika des deutschen und des slowakischen Verhandlungsstils**

Eine Möglichkeit, den Erfolg interkultureller Verhandlungen zu erhöhen, besteht darin, die von den ausländischen Partnern verfolgten strategischen Grundausrichtungen für Verhandlungen zu kennen. In der internationalen Zusammenarbeit können viele belastende Probleme entstehen, vor allem dadurch, dass die ausländischen Partner in ihrem Verhalten der Erwartung des Gegenübers nicht entsprechen. Menschen aus unterschiedlichen Kulturen, die miteinander kommunizieren und kooperieren, tragen in die Verhandlung die für ihre Gesellschaft relevanten und passenden Normen, Werte und Verhaltensregeln ein. Die zentralen Merkmale ihres kulturspezifischen Orientierungssystems beeinflussen ihr Wahrnehmen, Denken, Empfinden und Handeln in hohem Maße. Die Verhandlungspartner sollten sich aber beim Hereintreten in die interkulturelle Verhandlung bewusst werden, dass die Verhaltensgewohnheiten kulturspezifisch sind. Sie sollten deshalb genug Zeit dem Kennenlernen der Kultur ihres ausländischen Partners widmen.

In dem vorherigen Teil unserer Arbeit wurde verdeutlicht, dass die interkulturellen Verhandlungen zwischen den Partnern aus mindestens zwei unterschiedlichen Ländern verlaufen. Das folgende Kapitel konzentriert sich auf die Spezifizierung vom deutschen und slowakischen Verhandlungsstil. Die einzelnen Kulturen werden miteinander verglichen und anschließend daran werden die größten Unterschiede beschrieben. Wir konzentrieren uns dabei auf die Annäherung einer Arbeitsbeziehung zwischen den Vertretern aus Deutschland und aus der Slowakei.

#### **3.1 Bedeutung der Kulturstandards für erfolgreiches Verhandeln**

Bei den interkulturellen Verhandlungen ist es schwerwiegend, über die Kenntnisse bezogen auf die Charakteristika der anderen Kultur zu verfügen. Beide Partner versuchen, ihr eigenes Verhalten und das des Gegenübers aufgrund des ihnen vertrauten eigenkulturellen Orientierungssystems zu regulieren und zu erklären. Da jeder Mensch in eine Kultur hineingeboren wird, wird sein Wahrnehmen, Denken, Fühlen und Beurteilen im Wesentlichen von dem kulturellen Kontext bestimmt. Wegen einer einfacheren Orientierung bei der Interaktion mit dem ausländischen Partner wurden zu den einzelnen

Kulturen die sogenannten Kulturstandards aufgearbeitet. Sie charakterisieren alle Arten des Wahrnehmens, Denkens und Handelns eines Durchschnitts-Mitglieders einer bestimmten Kultur. Das Erkenntnis der Kultur unseres Verhandlungspartners kann in den Verhandlungen sehr hilfreich sein. Vor diesem Hintergrund betrachten wir die Kulturstandards signifikant, um das Risiko des Scheiterns zu minimieren.

Falls die Kultur als ein spezifisches Orientierungssystem betrachtet wird, können die Kulturstandards folgendermaßen definiert werden:

*„Kulturstandards können aufgefasst werden als die von den in einer Kultur lebenden Menschen untereinander geteilten und für verbindlich angesehenen Normen und Maßstäbe zur Ausführung und Beurteilung von Verhaltensweisen.“* Der interkulturelle Psychologe Alexander Thomas schreitet in seinen Überlegungen fort: *„Kulturstandards sind die zentralen Kennzeichen einer Kultur, die als Orientierungssystem des Wahrnehmens, Denkens und Handelns dienen.“* (Thomas, 1999, S. 114 In: Schroll-Machl, 2007, S. 28).

Auf der Grundlage dieser Begriffserklärung können wir annehmen, dass die Kulturstandards eine Orientierung in der Entscheidung geben, welches Verhalten als normal, typisch und akzeptabel anzusehen und welches Verhalten abzulehnen ist. Mitglieder einer Kultur orientieren sich in ihrem Verhalten an den in ihrer Kultur gültigen und anerkannten Kulturstandards. Selbstverständlich muss ein Verhandlungspartner damit rechnen, dass er nicht einem typischen Repräsentanten der nationalen Gruppe begegnet, sondern einem ganz konkreten Individuum mit seinen eigenen Charakterzügen. Trotz ihrer Wirkung reflektieren die Kulturstandards die Verallgemeinerungen und müssen die Verhaltensweisen aller Angehörigen einer bestimmten Kultur nicht widerspiegeln.

Offensichtlich gibt es eine Anzahl nationaler Kulturstandards, die aus ganz unterschiedlichen Blickwinkeln wichtig sind. Wir beschränken uns auf die bedeutendsten Inhalte, die meistens Gegenstand der Diskussion und relevante Tatsächlichkeit im Arbeitsbereich darstellen. Wir vertreten die Ansicht, dass wenige gemeinsame Merkmale der miteinander agierenden Kulturenvertreter das Auftreten von Missverständnissen, Überraschungen und Konflikten wahrscheinlicher machen.

### 3.1.1 *Grundlegende deutsche Kulturstandards*

Die Diplom-Psychologin, interkulturelle Trainerin und Coach, Sylvia Schroll-Machl, hebt in ihrem Buch sieben deutsche Kulturstandards hervor, die aus ihren eigenen Erfahrungen bestätigt wurden. Es handelt sich um:

- *„Sachorientierung,*
- *Wertschätzung von Strukturen und Regeln,*
- *regelerorientierte, internalisierte Kontrolle,*
- *Zeitplanung,*
- *Trennung von Persönlichkeits- und Lebensbereichen,*
- *Direktheit der Kommunikation,*
- *Individualismus.“* (Schroll-Machl, 2007, S. 34)

Die Sachorientierung in der beruflichen Zusammenarbeit bezieht sich darauf, dass die Sache, um die es geht, die Rollen und die Fachkompetenz der Beteiligten die oberste Priorität haben. In den Besprechungen kommt man zur Sache und bleibt bei der Sache. Deutsche schätzen ein sachliches Verhalten und zeigen sich zielorientiert. Sie argumentieren mit Fakten und betrachten die zwischenmenschliche Ebene nur als einen angenehmen Nebeneffekt. Es ist zu behaupten, dass die deutschen Akteure sich immer auf der Sachebene bewegen und die sozialen Faktoren auf den zweiten Platz verweisen. Die Experten haben in Deutschland ein hohes Ansehen und ihre Einstellungen werden ernst genommen. Was auch die Kommunikation betrifft, dominieren die Sachinhalte und die weichen Faktoren bleiben oft unberücksichtigt. In der Kommunikation bemühen sich Deutsche um eine objektive Darstellung der Fakten und Zusammenhänge. Die Emotionen auszudrücken, erscheint ihnen als Schwäche. Auch das Vertrauen wird aufgrund der sachlichen Kooperation aufgebaut.

Die deutsche Wertschätzung von Strukturen und Regeln hängt damit zusammen, dass es in Deutschland unzählige Regeln, Vorschriften, Verordnungen und Gesetze gibt, deren Einhaltung für selbstverständlich erachtet wird. Die Vorliebe für Strukturen äußert sich im Bedürfnis nach einer klaren und zuverlässigen Orientierung, nach Kontrolle über eine Situation, nach Risikominimierung und nach der Erreichung eines Optimums. Planung dient nach Ansicht der Deutschen der Meisterung von anstehenden Aufgaben. Beim Miteinandergehen bedienen sich Deutsche oft des Instruments Vertrag, der die Sicherheit gewährleisten soll. Die schriftlichen Ausführungen, Bestätigungen oder

Dokumentationen werden wegen der späteren Kontrolle bevorzugt. Das Zusammenleben im zwischenmenschlichen Bereich muss auch klar und nachvollziehbar gesteuert werden, denn Deutsche sehen den Sinn hinter den in allen Sphären des Lebens vorliegenden Strukturen, Systemen und Normen. Was die Vertreter der deutschen Kultur noch kennzeichnet, ist die Organisationsliebe. Sie möchten möglichst aktiv planen und organisieren, um ein Ziel zu erreichen. Dabei sind sie aber risikoscheu und versuchen, nichts dem Zufall zu überlassen. Es ist nicht zu übersehen, dass Deutsche auf Kleinigkeiten achten und detaillierte Planungen vornehmen. Sie streben immer nach einer Genauigkeit, Präzision und Exaktheit und messen der Ordentlichkeit einen hohen Stellenwert bei. Ihr Perfektionsanspruch mündet dann in einer gründlichen Vorbereitung auf Besprechungen und Verhandlungen aus. Als Nachteil dieses Kulturstandards können wir Inflexibilität und schwerfälliges Handeln anführen.

Die regelorientierte, internalisierte Kontrolle bedeutet, dass Deutsche in der Lage sind, Systeme zielsicher, effektiv und verlässlich zu gestalten, weil sie sich mit ihrer Arbeit identifizieren, was von anderen anerkannt, geschätzt und als professionell gesehen wird. Es bestehen klare und universelle Richtlinien, die für alle Menschen gelten und bei allen Menschen angewendet werden, ohne Rücksicht auf irgendwelche Beziehungen. Deutsche halten sich an die Regeln und nehmen ihre Arbeit, ihre Aufgaben und die damit verbundene Verantwortung sehr ernst. Die Einhaltung von Vereinbarungen, Übereinkünften und Vertragsbestandteilen setzen sie oft mit Zuverlässigkeit gleich. Dem Individuum scheint es selbstverständlich, einer Vereinbarung nachzukommen. Die Optimalität bestimmter Regeln wird durch Selbststeuerung und eigenverantwortliches Handeln unterstrichen. Es ist wichtig zu bemerken, dass die Pflicht vor das Vergnügen geht. Die beste Basis im Entscheidungsprozess bildet für Deutsche ein Konsens, der als höchste Form von Partizipation betrachtet wird. In manchen Situationen übernehmen Deutsche Verantwortung für ein System und wollen sich dabei als besonders zuverlässig, zielstrebig, termintreu und zeitlich einsatzbereit zeigen. Einen besonderen Stellenwert in der Internalisierung hat auch Lernen aus Fehlern. Deutsche glauben, dass die Verpflichtung gegenüber den universellen Strukturen ein funktionierendes Zusammenleben gewährleistet. Sie erfordern die gleiche Behandlung hinsichtlich der Chancen, Rechte und Sanktionen. Ihre Einstellung zur Gerechtigkeit verursacht, dass sie keine Ausnahmen mögen. Eine bedeutsame Konsequenz dieses Kulturstandards ist auch die Vorliebe für geschriebene Verträge. Konstruktive Kritik oder eigenverantwortliche Erfüllung der Leistungserwartungen sind weitere Merkmale der Internalisierung. Die

sogenannte Bringschuld geht davon aus, dass die Ehrlichkeit bei Schwierigkeiten und das Eingestehen von Fehlern von hohem Verantwortungsbewusstsein zeugt. Deshalb rechnen manche deutsche Chefs mit der Eigeninitiative der Mitarbeiter. Die Ausprägung dieses Kulturstandards ist mit Engagement, Vertrauenswürdigkeit, Rechtschaffenheit und Anerkennung verbunden.

Hinsichtlich der Zeitplanung geht es darum, dass die Zeit für Deutsche ein wichtiges Thema ist, das effektiv genutzt werden muss. Dazu dienen langfristige, genaue Zeitplanungen und ein präzises Erfüllen des Zeitplans, die zum Glaubensbekenntnis führen, dass die zeitlichen Absprachen mit Deutschen verlässlich sind. Deutsche konzentrieren sich immer auf das Wesentliche, wobei die Sache als roter Faden bewahren wird. Bei den Projekten teilen sie sich die Arbeiten zur Zielerledigung und handeln dann nach den im Plan festgelegten Schritten. Es gibt eine mächtige Tendenz, sich nur einer Sache zu widmen und erst dann, wenn die erste zu einem Abschluss gebracht ist, eine andere zu erledigen. Sie organisieren ihr Handeln linear und verfolgen die Pläne konsequent. Es wird behauptet, dass Deutsche im Beruf sowie auch in der Freizeit an einem Zeitplan hängen und infolge dessen spontane Aktionen häufig als unpassend und störend empfinden. Da die zeitliche Zuverlässigkeit einen wesentlichen Faktor zur Vertrauensbildung darstellt, werden Unpünktlichkeit, Unterbrechungen oder Störungen als Geringschätzung der Sache und der Person gewertet. Um Respekt zu zeigen, kommen Deutsche schnell zum Punkt. Sie meinen, dass mit der Einhaltung von Zeitplänen eine Menge an Verpflichtungen verbunden ist und verwenden deshalb die Zeit zielorientiert. Nach deutschem Verständnis gilt Zeitmanagement als Voraussetzung für effektives Handeln und als wesentlicher Bestandteil von Professionalität. Was wir so einem Umgang mit Zeit vorwerfen können, ist die zu Schwierigkeiten führende geringe Flexibilität.

Die Trennung von Persönlichkeits- und Lebensbereichen geht davon aus, dass Deutsche eine strikte Separation der verschiedenen Sphären ihres Lebens vornehmen. Die erste Unterscheidung betrifft Trennung von Beruflichem und Privatem. Deutsche arbeiten während der Arbeit und leben in ihrer Freizeit, also im Beruf sind sie sachorientiert und privat beziehungsorientiert. Deshalb sind Freundschaften im Kollegenkreis keine selbstverständliche Erwartung. Die nächste Trennung bezieht sich auf die Sphäre rational – emotional. Deutsche bemühen sich, ihre Gefühle und die objektiven Fakten auseinanderzuhalten, wobei Rationalität das Berufsleben und Emotionalität das Privatleben dominiert. Es ist festzustellen, dass Deutsche persönliche Freundlichkeit von objektiver beruflicher Leistungsbeurteilung trennen. Ferner differenzieren Deutsche ihr Verhalten in

der Sphäre Rolle – Person. Sie definieren Rollen im Sinne von Zuständigkeits- und Kompetenzbereichen klar und deutlich. Beruflich ist die Rolle einzuhalten, weil aus der Rolle zu fallen und die eigene Persönlichkeit zu zeigen, negativ bewertet wird. Die einzelnen hierarchischen Ebenen sind in ihrer Rollendefinition voneinander getrennt und jede Ebene verfügt über bestimmte Aufgaben. Letztens wird geschildert, dass Deutsche auch zwischen formellen und informellen Situationen trennen. Die wichtigen Dinge des normalen Arbeitstages laufen in den formellen Kanälen, in offiziellen Sitzungen, die einen Ort für Informationsweitergabe, für Diskussionen, Meinungsäußerungen und gemeinsame Entscheidungen beleuchten. In Deutschland liegt die Betonung auf formalen Strukturen und formellen Beziehungen, deshalb gelten Abstand und Zurückhaltung als höflich.

Wenn wir annehmen, dass der Fachbegriff Kontext einen unausgesprochenen Anteil der Information bildet, können wir erfassen, dass Deutsche einen schwachen Kontext benutzen. Der deutsche Kommunikationsstil ist bekannt durch seine große Explizitheit und Direktheit. Deutsche formulieren die für sie wichtige Sachebene mit Worten und benennen die Sachverhalte dabei klar und eindeutig. Sie reden direkt, undiplomatisch und ohne Hintersinn, weil sie die Ehrlichkeit als einen elementaren Baustein vertrauensvoller menschlicher Beziehungen ansehen. Dementsprechend denken sie nicht daran, auf soziale Faktoren und mögliche Empfindlichkeiten Anwesender besondere Rücksicht zu nehmen. Sie haben Interesse daran, sich präzise, klar und unmißverständlich auszudrücken. Sie sagen das, was sie meinen, und meinen das, was sie sagen. Die explizite Kommunikation zeigt sich auch bei beruflichen Begegnungen, wo alles ausführlich und detailliert dargelegt wird. Sie schätzen hoch schriftliche Nachrichten. Aufgrund dieses Kommunikationsstils entstehen oft Schwierigkeiten, Kontextsignale von Menschen aus anderen Kulturen nicht wahrnehmen zu können. Deutsche registrieren Anspielungen, Andeutungen und Erwähnungen meistens nicht. Sie konfrontieren sich und andere mit Konflikten, weil sie Fehler direkt ansprechen, Kritik äußern, Probleme analysieren und ihre Meinung stark vertreten. Hinsichtlich ihrer Selbstbehauptung kämpfen Deutsche argumentativ für ihre Position, was dazu führen kann, dass die Diskussionen mit Deutschen als deutlich aggressiv empfunden werden. Was den Umgang mit Kritik angeht, schrecken sie davor nicht zurück, sondern sie äußern Kritik relativ offen und aufrichtig. Sie sprechen direkt an, womit sie unzufrieden sind.

Der letzte erörterte Kulturstandard heißt Individualismus. Er charakterisiert vor allem die westlichen Länder. Individualismus markiert die Betonung des Einzelmenschen und drückt sich in einer relativen Unabhängigkeit der Person von Gruppen, Organisationen

und anderen Kollektiven aus. Es lässt sich bemerken, dass in Deutschland persönliche Unabhängigkeit und Selbständigkeit hoch bewertet werden. Einen hohen Stellenwert hat die Verpflichtung des einzelnen Menschen, sein Leben selbst zu verantworten. Im Rahmen dieses Kulturstandards wird die Freiheit hervorgehoben, die eigenen Interessen nicht aufgeben zu müssen. Dabei ist wichtig die Einstellung, dass alle Menschen gleich sind. Deutsche lernen von Kindheit an, eine eigene Meinung zu haben, selbst Entscheidungen zu treffen und Dinge allein zu erledigen. Hilfesuche gilt allein als Schwäche und Unfähigkeit. Die verschiedenen Gruppen, denen das Individuum angehört, sind Schlüssel zum Einstieg in Kontakte und zur Findung der Freunde. Weiterhin finden Deutsche die Privatsphäre wichtig, die ihr psychisches Wohlbefinden gewährleistet.

Zusammenfassend kann man skizzieren, dass Interessen, Einstellungen, Überzeugungen, Prinzipien und Werthaltungen die wichtigsten Attribute einer Person darstellen.

### 3.1.2 *Grundlegende slowakische Kulturstandards*

Um die Denk- und Verhaltensmuster eines Durchschnitts-Slowaken zu beschreiben, führen wir die von den Spezialisten für Sozialpsychologie und Beratungsunternehmen erläuterten Kulturstandards ein. Michaela Stemplinger, Sandra Haase und Alexander Thomas (2005, S. 21 – 145) legen die folgenden acht slowakischen Kulturstandards dar:

- Diffusion von Beruflichem und Privatem,
- Kollektivorientierung,
- Schwankende Selbstsicherheit,
- Pragmatismus,
- Hierarchieorientierung,
- Flexibler Umgang mit Zeit,
- Konfliktvermeidung,
- Soziale Verantwortungsorientierung.

Kulturelle Verankerung des ersten Kulturmaßstabs liegt darin begründet, dass bei Slowaken ein wechselseitiges Diffundieren zwischen dem privaten und dem beruflichen Bereich stattfindet. Slowaken sind daher nicht in der Lage, ein neutrales Verhältnis zu Vorgesetzten und Kollegen zu pflegen. Sie räumen der Kontaktpflege während der Arbeit viel Zeit ein, weil sie glauben, dass gute und freundschaftliche Beziehungen eine

Voraussetzung für produktive Zusammenarbeit bilden. Aus slowakischer Sicht ist ein guter Chef jener, der Kontakt zu seinen Mitarbeitern sucht und sich um ihre persönlichen Belange kümmert. Slowaken können meistens nicht auf der Sachebene beharren, weil sie nicht zwischen Aufgabe und Person unterscheiden, was automatisch die Beziehung zwischen beiden Parteien verschlechtert. Sie unterscheiden ebenfalls nicht zwischen emotionalem Verhalten im privaten und rationalem Verhalten im beruflichen Kontext. Ausbruch von Gefühlen ist in jeder Situation akzeptiert und auch die Entscheidungen im Arbeitskontext werden nach emotionalen Kriterien getroffen. Als Folge der Vermischung von Privatem und Beruflichem entstehen viele informelle Strukturen und Verbindungen, deren Pflege zu einer angenehmen Arbeitsatmosphäre führt. Dadurch, dass die Geschäftsbeziehungen einen privaten Charakter annehmen, leidet oft die Sache – die Arbeit, was wir für einen negativen Aspekt halten.

*„Die Kollektivorientierung ist so tief im Bewusstsein der Slowaken verankert, dass es sehr unwahrscheinlich ist, dass ein Slowake freiwillig aus der Gruppe hervortritt.“* (Stemplinger – Haase – Thomas, 2005, S. 38). Für Slowaken ist es sehr wichtig, in ein Kollektiv eingebunden zu sein. Es ist zu konstatieren, dass die Kollektivorientierung ihren Ursprung im autoritären bäuerlichen Kollektivismus hat und dass sie im universellen Kollektivismus des Sozialismus ihre Fortsetzung fand. Diese Ideologien und die entsprechenden Normen beeinflussen das Verhalten der Slowaken im alltäglichen Leben sowie am Arbeitsplatz. Dies manifestiert sich darin, dass nur wenige Slowaken aktiv ihre eigenen Vorzüge und Fachkompetenzen zur Schau stellen. Die Harmonie im Kollektiv steht bei dem Arbeitsablauf im Vordergrund und ein richtiges Mittel für ihren Erhalt bilden laut Slowaken Bescheidenheit und Zurückhaltung. Konkurrenzkampf kennen sie nicht, denn die Integration in ein Kollektiv schafft Sicherheit und bietet erforderliche Unterstützung. Die oberste Priorität im Kollektiv stellt die Rücksichtnahme auf andere dar. Ein Nachteil dieses Kulturstandards besteht dann darin, dass Slowaken kaum zu individualistischem Handeln angeregt werden können. Zur Entstehung einer skeptischen Haltung gegenüber allem Neuen haben unserer Meinung nach der ständige Wechsel der herrschenden Länder und die sich ständig verändernden Lebensbedingungen in der Vergangenheit beigetragen.

Die nächste Kulturregel beschreibt, dass Slowaken sich zwischen einer geringen Selbstsicherheit in Situationen, in denen sie sich unterschätzen, und einer ausgeprägten Selbstsicherheit in Situationen, in denen ihre Position sie über andere stellt, bewegen. Die Ursprünge für die geringe Selbstsicherheit sind in der weiten Vergangenheit zu spüren,

wann die Slowakei einer Unterdrückung standhalten musste und die Kompetenzen slowakischer Organe eingeschränkt waren. Es ist zu schildern, dass Slowaken in manchen Situationen ein Minderwertigkeitsgefühl und unsicheres Verhalten aufweisen. Diese geringe Selbstsicherheit wird mit einer extremen Form von Stolz kompensiert, die mit den zur Verfügung stehenden Privilegien vieler leitender Führungs- und Politikkräfte im Zusammenhang steht. Ein selbstbewusstes Auftreten ist in der Slowakei mit dem Status einer Person verbunden. Dies bedeutet, die an einer höheren Position in der Hierarchie stehende Person besitzt mehr Status. Ebenso wichtig wie das Ausspielen von Macht gegenüber Untergebenen ist auch die Ansprache mit den Titeln, die eine Höflichkeitsform und Wertschätzung der Person verkörpert. Auf der einen Seite des vorgestellten Kulturstandards beobachten wir daher eine angenehme Arbeitsatmosphäre, auf der anderen Seite ein arrogant wirkendes Prestigeverhalten.

Pragmatismus wird für weitere charakteristische Eigenschaft der slowakischen Kultur betrachtet. Laut den Autoren, auf die wir uns bei der Darlegung der slowakischen Kulturstandards berufen, wurde dieser Kulturabriss durch die sozialistische Ära und die daraus resultierende Mangelwirtschaft verstärkt. Beruflich zeigt sich das pragmatische Verhalten vor allem in der Projektplanung und Projektdurchführung, die durch eine gewisse Gelassenheit geprägt werden. Diese Annahme wird dadurch bestärkt, dass Vorschläge und Lösungsansätze unvollendet geliefert, Zeitpläne selten aufgestellt, Termine nicht eingehalten und Details oft übersehen werden. Langfristige Effekte und Konsequenzen bringen Slowaken nicht auf den Punkt und auch bei den aufgetauchten Problemen liegt der Fokus nicht auf deren Analyse, sondern auf deren Lösung. In Anbetracht des mangelnden Qualitätsbewusstseins tritt in den Vordergrund das Erreichen quantitativer Planziele. Es wird angedeutet, dass die pragmatische Einstellung der Slowaken weiterhin in die Kontrolle von Abläufen sowie auch die Lebensgestaltung interferiert. Slowaken orientieren sich ausschließlich an den derzeitigen Verhältnissen und planen nicht weit in die Zukunft hinein. Unserer Auffassung nach kann der vorherrschende Pragmatismus zur verschlimmerten Qualität der Arbeit führen, aber auch die slowakische Improvisationsfähigkeit aufdecken, die wir für einen positiven Aspekt halten.

Die Ausbildung der strengen Hierarchieorientierung bezieht sich darauf, dass Macht und Verantwortung nur auf wenige Personen verteilt sind. Auf Unternehmensebene mündet so ein Sozialgebilde in die Passivität seitens der Mitarbeiter. Weil sie von ihren Führungskräften ausführlich ausgearbeitete Aufgaben erwarten, ergreifen sie selten Initiativen, leiten sie Innovationen nicht in die Wege und lehnen meistens den einzelnen

Entscheidungsspielraum ab. Es ist zu beachten, dass ein demokratischer und kooperativer Führungsstil unverständlich wirkt. Slowaken sind daran gewöhnt, dass sich ein Vorgesetzter um persönliche Belange seiner Mitarbeiter kümmert. Da Kritik immer persönlich genommen wird, wird sie ausschließlich von oben nach unten erteilt. Anzutreffen ist die Hierarchieorientierung auch im privaten Lebensbereich, wo den älteren Personen automatisch Respekt und Gehorsam entgegengebracht wird. Es ist zu berücksichtigen, dass der erläuterte Kulturstandard einer klaren Ordnung in alle slowakische Gesellschaftsbereiche einbringt, weil sich jedes Individuum seines Platzes und den damit einhergehenden Aufgaben und Kompetenzen bewusst ist. Negativ wird dann die offenkundige Diskrepanz der Fachkompetenz seitens der Mitarbeiter und die Machtlosigkeit seitens der Vorgesetzten empfunden.

Ein flexibler Umgang mit Zeit wird nach der Meinung Stemplinger, Haase und Thomas in Hinsicht auf die Einhaltung von Terminen und zeitlichen Absprachen wahrgenommen. Unter Bezugnahme eines lockeren Umgangs werden in der Slowakei Verspätungen zu Besprechungen oder Geschäftstreffen allgemein akzeptiert. Es hängt damit zusammen, dass in jedem Unternehmen ein interner Code für Pünktlichkeit zur Anwendung kommt. Der flexible Umgang mit Zeit spiegelt sich ebenso in der Zeitplanung und in dem Zeitmanagement wider, die durch eine erhebliche Gelassenheit und kurzfristige Auffassung geprägt sind. Es wird behauptet, dass Slowaken sich selten an eine vorgegebene Tagesordnung halten oder auf regulären Arbeitszeiten bestehen, sondern dass sie lieber spontan entscheiden. Aus den gegebenen Zügen ergibt sich die positive Seite des Kulturstandards, nämlich die Flexibilität. In diesem Sinne lassen sich Slowaken in einer Stresssituation nicht aus der Ruhe bringen. Da sie aber mit Terminabsprachen flexibel umgehen, kann ihr Verhalten als Geringschätzung und ihre Zeitplanung als chaotisch eingestuft werden.

Der nächste Kulturstandard Konfliktvermeidung betont die Tatsache, dass Slowaken solche Situationen vermeiden, die einen Konflikt hervorrufen können. Im Falle eines Konflikts sprechen sie ihn aus der Sicht der von uns behandelten Autoren nur indirekt an. Der Hauptgrund ist darin gelagert, dass Slowaken durch ihr Konflikt vermeidendes Verhalten eine möglichst für alle Beteiligten harmonische Atmosphäre schaffen versuchen. Was die Verantwortungsübernahme angeht, halten sich Slowaken lieber im Hintergrund auf und treten Verantwortung an andere ab, weil ihre Übernahme nach slowakischer Ansicht zu Schwierigkeiten führt. Zwischenmenschliche Probleme werden meistens ignoriert und Unzufriedenheit wird selten geäußert. Darüber hinaus

bevorzugen Slowaken, Botschaften indirekt und nonverbal und eigene Einstellung durch Kontextsignale auszudrücken. Es ist aufzuklären, dass Slowaken in Form eines passiven Widerstands die Wahrung der Harmonie im Kollektiv erzielen beabsichtigen. Kritik stellt für sie ein Konfliktpotenzial dar und demzufolge werden andere nicht direkt angegriffen. Um sich gegen Unsicherheiten und Risiken abzusichern, halten sie sich an vorgegebene Regeln und Strukturen. Im Fokus slowakischer Interesse steht immer der Erhalt einer positiven Atmosphäre sowohl im beruflichen als auch im privaten Bereich.

Die kulturelle Begründung der sozialen Verantwortungsorientierung ist darin zu suchen, dass soziale Beziehungen in allen Lebensbereichen in der Slowakei Priorität haben. Slowaken legen ein hohes Maß an Verantwortung gegenüber anderen Personen auf. Es wird unterstrichen, dass Slowaken ein Verantwortungsgefühl insbesondere gegenüber der Familie empfinden. Da die Identifizierung durch die Familie ein hohes Gewicht aufweist, nehmen Geld und Erfolg einen geringeren Stellenwert ein. Im privaten Bereich ist es daher essenziell, die Familienmitglieder mit allen zur Verfügung stehenden Mitteln zu unterstützen. Einen weiteren durch das soziale Verantwortungsbewusstsein geprägten Einflussbereich repräsentieren laut den Autoren die slowakische Gastfreundschaft und Großzügigkeit, die als nationales Wahrzeichen gelten. Dies erweist sich auch im Arbeitsleben, wo ein freundschaftliches Verhältnis der Mitarbeiter zum Vorgesetzten ein Pflichtgefühl zu Verantwortungsübernahme hervorruft. Gleichzeitig herrscht bei Slowaken die Überzeugung, dass das Unternehmen, für das sie arbeiten, eine soziale Verantwortung für sie trägt. Das Verantwortungsbewusstsein der Slowaken gegenüber nahe stehenden Menschen kann dazu führen, dass die Identifizierung mit einem Unternehmen für sie sehr abstrakt ist.

### **3.2 Deutscher Verhandlungsstil**

Auf Grund der oben beschriebenen Kulturstandards lässt sich das typische deutsche Verhalten beim Verhandeln ableiten. Dabei ist zu beachten, dass die meisten Länder Europas einschließlich Deutschlands nicht kulturell homogen sind, sondern kulturpluralistisch. Bei unserem Nachdenken werden wir uns auf die von Dr. Christin Emrich (2007, S. 316 – 319) eingeleiteten Ausführungen berufen.

Die Autorin stellt unter Beweis, dass ein auffallender Aspekt der deutschen Mentalität die relativ hohe Ausprägung von Unsicherheitsvermeidung ist. Deutsche

vermeiden Unsicherheit und fühlen sich bei Unsicherheit unwohl. Im Geschäftsleben brauchen sie mit Daten, Fakten und Argumenten überzeugt werden, dass ein Geschäft sicher ist, um die Verhandlungen weiter führen zu können. Sie erwarten, möglichst viele Informationen zu erhalten. Deshalb empfiehlt es sich den ausländischen Verhandlungspartnern, jede Überlegung mit Fakten zu untermauern und subjektive Meinung zu vermeiden.

Ein weiteres Merkmal besteht in der deutschen Vorliebe für Formalismus, der sich in mehreren Sphären widerspiegelt. Die Titel werden als Zeichen von Kompetenz betrachtet. Der Entscheidungsprozess ist strengen Regeln unterworfen und dauert in Deutschland relativ lange, denn eine Vereinbarung verlangt oft zahlreiche Unterschriften. Deutsche Firmen sind dadurch charakterisiert, dass sie mit Formalien belastet, traditionsbewusst und hierarchisch organisiert sind. Den Respekt vor Hierarchien finden Deutsche meistens obligatorisch. Sie verfolgen eine hierarchische Sitz- und Sprechordnung und kommen immer sehr gut vorbereitet. Nicht nur ein eigener Stil der Sitzung- und Verhandlungsführung ist formalisiert, sondern auch ein sehr formelles Benehmen wird generell erwartet. Dies hängt auch mit der Ordentlichkeit und Detailorientierung zusammen, die einen Kernpunkt im deutschen Leben bilden. Die ausländischen Verhandlungspartner sollten aus diesem Grund die in Deutschland geltenden Regeln und Strukturen ernst nehmen.

Weiterhin wird hingestellt, dass Deutsche sehr stolz auf die technische Qualität der in ihrem Land hergestellten Produkte sind. Infolge dessen wird oft die Qualität ausländischer Produkte angezweifelt.

Deutsche sind auch dadurch bekannt, dass sie ernsthaft und zuverlässig sind. Die ausländischen Verhandlungspartner können sich darauf verlassen, dass das deutsche Gegenüber sein Wort halten wird. Sie müssen damit rechnen, dass ihr deutscher Partner Unpünktlichkeit, Unzuverlässigkeit oder Verhandeln um des Verhandelns willen besonders im Arbeitsbereich ablehnt. Im Verhandlungsprozess lassen Deutsche die Geschäfte von ihren Emotionen und Freundschaften nicht beeinflussen, weil sie persönliche Distanz halten wollen. Sie glauben, dass zu nahe persönliche Verbindungen auf die Verhandlungsergebnisse störend bewirken können.

Im Hinblick auf ihre Zeitperzeption benötigen Deutsche eine relativ lange Vorlaufzeit für ein Vorhaben. Es ist gewöhnlich, einen Termin mindestens zwei Wochen im Voraus zu vereinbaren. Die für Deutschland spezifische monochrome Ausrichtung manifestiert sich außerdem auch darin, dass streng an Terminplänen festgehalten wird. Die

ausländischen Partner sollten sich immer an Termine halten. Sie sollten auch im Auge behalten, dass Deutsche die Handlungen, die sie begonnen haben, auch zu Ende bringen wollen.

In Bezug auf die früher behandelten Kulturstandards können noch viele andere Merkmale der deutschen Verhandlungsführung generalisiert werden. Es lässt sich beobachten, dass der deutsche Führungsstil betont sachorientiert ist. Ein Chef beschränkt sich in der Interaktion mit seinen Mitarbeitern gänzlich auf berufliche Themen. Er ist weisungsbefugt und beharrt auf der Erfüllung der Pläne, Strukturen, Termine oder Zuständigkeitsbereiche.

In der konkreten Arbeit werden entsprechende Zuständigkeiten genau eingehalten, wie es auch Dr. Emrich, selbst eine deutsche Unternehmensberaterin, bestätigt. Jeder macht das, wofür er ausgebildet ist und deshalb liegt die Schuld an mögliche Probleme bei den dafür Zuständigen. Die ausländischen Verhandlungspartner sollten sich dessen bewusst werden, dass die Kompetenzen in Deutschland immer klar geregelt werden. Zuständigkeit wird hier für das Schlüsselwort zum Handeln gehalten.

Was die Kommunikation betrifft, äußern Deutsche ihre Bedürfnisse, Anliegen und Einstellungen klar und mit Worten. Solche Informationsmitteilung erwarten sie auch von ihrem Verhandlungspartner, da sie mit einem anderen Weg nicht rechnen. Neinsagen oder Widerspruch formulieren sie immer deutlich und direkt.

In der Zusammenarbeit mit Deutschen sollten die Verhandlungspartner selbstbewusst und durchsetzungsfähig figurieren, denn Zurückhaltung wird nicht als Höflichkeit, sondern als Unfähigkeit interpretiert. Für deutsche Unternehmen gilt, dass der selbstständige und eigenverantwortlich handelnde Mitarbeiter ein angestrebtes Ideal ist. Die Führungskräfte erwarten von ihren Mitarbeitern, Kollegen oder Partnern, die Initiative selbst zu ergreifen.

Wenn wir die angeführten Tatsachen in Betracht nehmen, kommen wir zum Schluss, dass der deutsche Verhandlungsstil durch ein monochrones Zeitempfinden, durch eine Bestrebung alles möglichst gut zu machen und durch ein ehrliches und freimütiges Handeln maßgeblich beeinflusst wird. Deutsche streben beim Verhandeln nach der Erreichung des Sachziels. Wir sind zu der Überzeugung gelangt, dass sie sich bei der Interaktion mit dem ausländischen Partner beruflich verlässlich, sach- und zielorientiert, ihre Aufgabe ernst nehmend und Strukturen einhaltend verhalten.

### 3.3 Slowakischer Verhandlungsstil

Gerade wie bei den deutschen Kulturstandards, können wir auch von den slowakischen Kulturstandards abprallen, um die Verhaltensweise der Slowaken beim Verhandeln zu beschreiben. Die Kulturstandards werden hier als ein Mittel eingesetzt, das bestimmte Normen und Regeln im privaten sowie im beruflichen Leben reflektiert. Sie werden im Unterbewusstsein der Slowaken verankert und regulieren unserer Überzeugung nach das Handeln und Denken. Angesichts dieser Tatsache versuchen wir den in der interkulturellen Zusammenarbeit erwarteten slowakischen Verhandlungsstil zu charakterisieren, obwohl es an die Fachliteratur zur behandelten Problematik mangelt.

Meistens werden die ausländischen Verhandlungspartner darauf hingewiesen, dass man in der Slowakei Zeitreserven beim Verhandeln einplanen sollte. Die slowakischen Geschäftspartner suchen sich ihr Gegenüber sehr gründlich aus und nehmen sich genügend Zeit, um sich von allen Aspekten eines potenziell erfolgreichen Geschäfts überzeugen zu lassen. Anna und Sergey Frank (2005, S. 8) behaupten in ihrer Publikation, die den kulturellen Besonderheiten der neuen EU-Beitrittsländer gewidmet ist, dass die nötige Portion Geduld und Einfühlungsvermögen beim Verhandeln in der Slowakei erforderlich ist und beiderseitigen Erfolg bringen kann.

Eine bedeutende Rolle spielen hier Formalitäten und Hierarchien. Es empfiehlt sich, die slowakischen Geschäftspartner mit den Titeln anzusprechen und eher konservative und formelle Kleidung zu tragen. Die hierarchischen Werte erscheinen in Form eines Top-Down-Ansatzes im Management. Dies bedeutet, dass die Anweisungen von oben aufgrund der starken Hierarchieorientierung kritiklos befolgt werden. Besonders augenfällig erweist sich die Gastfreundschaft, die slowakische Manager auch gegenüber fremden Geschäftspartnern gerne offenbaren.

Slowaken sind gewöhnlich dadurch gezeichnet, dass sie bei Verhandlungen Rücksicht auf das Gegenüber nehmen, nicht so hart argumentieren und sich nicht nur sachlich an den unternehmerischen Interessen orientieren. Obwohl der Kollektivismus als charakteristisches Merkmal der slowakischen Kultur betrachtet wird, nähert sich die slowakische Denkweise in den letzten Jahren immer mehr zum Individualismus an. Heutzutage treten in den Vordergrund Selbstständigkeit, Erfolg und Karriere als gesellschaftlich präferierte Werte. Einen Wertewandel kann man weiterhin darin beobachten, dass die slowakische Gesellschaft vom Konservativismus zum Liberalismus

übergeht. So ändern sich in kleinen Schritten z.B. die Einstellungen gegenüber Privateigentum oder Konsumismus.

Der slowakische flexible Umgang mit Zeit bewirkt, dass die Verzögerungen zu Geschäftstreffen relativ gut toleriert werden. Die ausländischen Verhandlungspartner sollten daher so ein Verhalten nicht für Nichtbeachtung halten. Die meisten Führungskräfte haben ebenfalls eine flexible Arbeitszeit und Geschäftstreffen werden an die Bedürfnisse der Kunden angepasst. Die Geschäftsgespräche werden in der Regel in einer entspannten Atmosphäre durchgeführt, da Slowaken freundschaftliche Beziehungen bevorzugen. Dies knüpft an den Sachverhalt an, dass slowakische Handlungspartner zwischen Beruflichem und Privatem nicht differenzieren und Kontaktpflege für primär halten. In Geschäftsbeziehungen sind die meisten Slowaken aufgeschlossen. Sie erregen selten die Konflikte und sie sind dem Druck bei der Entscheidungsfindung nicht gerne ausgesetzt. Es wird angeführt, dass die Zudringlichkeit im Geschäftskontakt gewöhnlich mit einem Misserfolg endet. Keine Ausnahme bilden Diskurse über alltägliche Themen wie Wetter oder gesamtgesellschaftliche Ereignisse. Manche Autoren konstatieren, dass die Tiefe solcher Diskurse immer von der gegenseitigen Sympathie und Beziehung der Verhandlungspartner abhängt. Es ist nicht zu empfehlen, Themen der Privatsphäre zu früh oder durch den gezwungenen Weg zu berühren.

In Anlehnung an die slowakische Vergangenheit stellt die wirksamste Form zur Anknüpfung der Geschäftskontakte die persönliche Referenz oder Empfehlung dar. Was die konkrete Aushandlung betrifft, die sollte man auf der Basis der rationalen Argumente und des Versprechens der künftigen Kooperation vollziehen. Slowaken zeichnen sich ferner dadurch aus, dass sie sich im Arbeitsleben strikt an Regeln halten, was mit ihrer schwankenden Selbstsicherheit zusammenhängt. So werden bei Verhandlungen auch Entscheidungen, Konzepte und Ideen der anderen Seite meist kommentarlos hingenommen.

Unter den kompetenten Kommunikationswissenschaftlern schlägt sich die Einstellung nieder, dass die pragmatische Sicht der slowakischen Geschäftspartner eher zu einer Orientierung an gegenwärtigen Entscheidungen als an langfristigen Konsequenzen führt. Die Vorgesetzten bevorzugen laut ihnen einen engen Führungsstil mit genauestens festgelegten Kompetenzbereichen und geben die Kommunikationswege immer klar vor. Es wird darauf aufmerksam gemacht, dass Slowaken selbst auf indirekte Art kommunizieren. Darüber hinaus muss der gesamte Kontext einer Gesprächssituation berücksichtigt und die indirekte Botschaft erkannt werden.

Im Allgemeinen werden in der Slowakei die Werte wie Ehrlichkeit, Offenheit und Respekt gegenüber Anderen hoch geschätzt. Um die Geschäftskontakte anzubahnen oder Kooperation zu vereinbaren, sollten die ausländischen Verhandlungspartner sich diesen Faktoren bewusst werden. Slowaken bemühen sich bei Verhandlungen mithilfe eines höflichen und netten Umgangs um die Wahrung der Harmonie. Sie sind davon überzeugt, dass auf der Basis eines vertrauensvollen und freundschaftlichen Verhältnisses zwischen Parteien viel erreicht werden kann.

### 3.4 Interkulturelle Unterschiede zwischen deutschen und slowakischen Verhandlungspartnern

Zu Beginn illustrieren wir die Tabelle, wo ein Vergleich zwischen den deutschen und slowakischen Kulturstandards beieinander angestellt wird. Wie bereits angedeutet, anhand der beschriebenen Kulturstandards lässt sich das charakteristische Verhalten beim Verhandeln konkludieren.

<b>Deutschland</b>	<b>die Slowakei</b>
Sachorientierung	Pragmatismus
Wertschätzung von Strukturen und Regeln	Konfliktvermeidung
regelerorientierte, internalisierte Kontrolle	Hierarchieorientierung
Zeitplanung	flexibler Umgang mit Zeit
Trennung von Persönlichkeits- und Lebensbereichen	Diffusion von Beruflichem und Privatem
Direktheit der Kommunikation	schwankende Selbstsicherheit
Individualismus	Kollektivorientierung
	soziale Verantwortungsorientierung

**Tabelle 3: Vergleich deutscher und slowakischer Kulturstandards**  
**Quelle: Eigene Darstellung**

Die Deutsch-slowakische Industrie- und Handelskammer (weiter nur DSIHK) drückt sich zur Problemstellung Interkulturelle Aspekte im Geschäftsleben folgendermaßen aus: „Im Allgemeinen fallen die kulturellen Unterschiede zwischen Deutschland und der Slowakei nicht sehr groß aus.“ (DSIHK, 2005). Aus unserem

Standpunkt gesehen sollten trotzdem die beiden Parteien bei der Vorbereitung auf bilaterale Geschäftsgespräche auf lokale Begebenheiten immer Rücksicht nehmen, um eine reibungslose Kommunikation zu gewährleisten.

Die Aufgabe der erwähnten Kammer besteht in der Förderung der Handels- und Wirtschaftsbeziehungen zwischen Deutschland und der Slowakei, Vertretung der Interessen der deutschen Wirtschaft in der Slowakei und Unterstützung slowakischer Unternehmen bei der Erschließung des deutschen Marktes. Im Interesse der Informationserteilung hebt sie die folgenden Aspekte hervor, die die deutschen Geschäftsleute bei der Interaktion mit den slowakischen Partnern in Anschlag bringen sollten und die bei dem Vergleich der deutschen und slowakischen Kultur die größten Abweichungen verkörpern:

- Beziehungsebene – Bei den Geschäftsgesprächen- und verhandlungen sind auch persönliche Sympathien und Beziehungen von Wichtigkeit. Wir sehen den Grund darin, dass Slowaken eine fundamentale Diffusion von Beruflichem und Privatem aufweisen und auch im Arbeitsbereich Wert auf menschliche Ebene legen.
- Etikette – Das Small Talk ist bei den Verhandlungen nicht zu unterschätzen, denn es dient dem wechselseitigen Kennenlernen. Es betrifft häufig auch private Themen wie Familie oder Hobbys. Die Ansprache mit den Titeln spielt in der Slowakei gleichfalls eine wichtige Rolle. Der Hauptgrund ist unserer Auffassung nach hinter der hohen Selbstsicherheit der den Status innehaltenden Personen gelagert.
- Hierarchiedenken – Der Chef wird für alleinigen Anweisungs- und Entscheidungsträger gehalten und deshalb erwarten Mitarbeiter eher autoritären als kooperativen Führungsstil. Diese Gegebenheit können wir dadurch untermauern, dass in der Slowakei starke Hierarchieorientierung herrscht.
- Zeitmanagement – Die Pünktlichkeit gehört laut DSIHK nicht zu den slowakischen Vorzügen. Zeitplanung ist im Grunde kurzfristig gerichtet und dementsprechend kommt es bei Verhandlungen häufig zum Improvisation. Diese Erscheinungen können wir dem Kulturstandard Pragmatismus und Flexibler Umgang mit Zeit hinzuschreiben.

Wenn wir die dargelegten vier Kriterien in Betracht nehmen, können wir die sichtbarsten Diskrepanzen zwischen der deutschen und slowakischen Verhaltensweise

beim Geschäftstreffen herausfinden. Im Kontrast zur slowakischen Beziehungsebene wird in Deutschland eine starre Linie zwischen Beruflichem und Privaten ganz klar geregelt. Bei der Schilderung der deutschen Kulturstandards haben wir angezeigt, dass Deutsche eine strikte Trennung verschiedener Bereiche ihres Lebens vornehmen. Beim Verhandeln zeigt sich diese Disposition in der Konzentration auf die inhaltliche Sachebene, was an den Kulturstandard Sachorientierung anknüpft.

Mit der Sachorientierung und dem direkten Kommunikationsstil der Deutschen hängt auch die Bedeutung von Small Talk zusammen. Da Small Talk zur Unterhaltung und Annäherung dient, hat es in Deutschland keinen hohen Stellenwert. Deutsche legen in beruflichen Kontakten Wert auf die Sache und bevorzugen dabei direkte, eindeutige Kommunikation. Sie glauben an das auf der Basis guter geschäftlicher Kooperation aufgebaute Vertrauen. Aus diesem Grund brauchen sie nicht, persönliche Angelegenheiten ihres Gegenübers durch die Small-Talk-Themen zu erfahren. Für die Ansprache mit den Titeln gilt: *„Zwar gibt es zahlreiche akademische Titel, doch in Deutschland werden nur Träger eines Doktor- oder Professorentitels auch mit diesem angesprochen.“* (Karriere Bibel, 2014).

Den Unterschied im Hierarchiedenken sehen wir darin, dass sich Deutsche an die Regeln und die mit ihren Aufgaben verbundene Verantwortung halten. Dank des Selbständigkeits- und Eigenständigkeitsgefühls erscheint es ihnen als notwendig, den eigenen Handlungsspielraum als Verantwortungsspielraum wahrzunehmen und die nötige Initiative zu ergreifen. Im Gegensatz zu Slowaken arbeiten deutsche Mitarbeiter häufig Lösungsvorschläge selbst aus und erwarten vom Chef einen demokratischen und kooperativen Führungsstil. Sie sind daran gewöhnt, dass die Vorgesetzten mit ihnen diskutieren, Kritik direkt äußern und dass die Entscheidungen gemeinsam getroffen werden.

Als letzter Punkt wird Zeitmanagement angegeben, weil Deutsche da einen durchgehenden Kontrast zu Slowaken bilden. Langfristige und genaue Zeitplanungen stellen einen wesentlichen Bestandteil ihres Alltags dar. Daraus können wir entnehmen, dass Zeit auch bei Verhandlungen sehr zielorientiert verwendet wird und daher die Einhaltung von Zeitplänen für Selbstverständlichkeit betrachtet wird. Pünktlichkeit und Termintreue sichern für Deutsche störungsfreie Erfüllung von Aufgaben. Anhand dieser Argumente erweisen sich Deutsche nicht so flexibel wie Slowaken.

Im Anschluss an die vorbenannten vier Widersprüchlichkeiten der DSIHK behandeln wir noch die Kultur- und Managementunterschiede zwischen Deutschland und

der Slowakei, die in der Masterarbeit von Ing. Lukáš Bezák (2011, S. 6 – 17) bearbeitet wurden. Mittels Interviews mit Experten aus beiden Ländern hat er die Ergebnisse seiner Untersuchung versammelt und bewertet. Er weist darauf hin, dass die deutsch-slowakische Zusammenarbeit heutzutage sehr produktiv ist und dass die wirtschaftlichen Beziehungen beider Länder aktiv und lebendig sind. Gleichzeitig wird der Veränderungsprozess slowakischer Gesellschaft unterstrichen, der die jüngeren Führungskräfte deutlich unterschiedlicher von der mittleren und älteren Generation macht. Der Autor betont die Annäherung der jüngeren und Ablenkung der mittleren und älteren slowakischen Manager von ihren deutschen Kollegen. Aus unserem Gesichtspunkt gesehen sind die in internationalen Unternehmen tätigen Manager gezwungen, Verhandlungen mit ausländischen Partnern führen zu können. Zum Zweck der Darstellung möglicher Auswirkungen unterschiedlicher kultureller Dimensionen auf die Führungskräfte bringen wir die von Bezák erklärte Zusammenfassung näher.

Manche Aspekte des Managements, welche unter den slowakischen und deutschen Managern unterschiedlich sind, scheinen eine wichtige Rolle bei ihren Führungsstilen zu spielen. Deutsche Manager sind stark aufgabenorientiert, während slowakische Manager mehr Fokus auf die Menschen, im Vergleich zu ihren deutschen Kollegen, legen. Die Bedeutung von Beziehungen ist in der slowakischen Geschäftswelt höher angesiedelt. Beziehungen sind weniger formal und persönlicher als dies in Deutschland der Fall ist. Da die deutschen Manager stark auf die Fakten und Zahlen fokussiert sind, bringen sie eine ausgeprägte Ziel- und Produktivitätsorientierung mit. Dies ist mit der Anwendung von Regeln, detaillierter Planung und systematischem Vorgehen verbunden. Die slowakischen Manager bevorzugen das Arbeiten in einem weniger regulierten Umfeld. Sie präferieren Flexibilität und ad-hoc Einsätze mit Elementen von Kreativität und Spontanität. Beide Seiten, deutsche wie slowakische, erreichen letztendlich ihre Ergebnisse, aber auf unterschiedliche Art und Weise. Die Slowaken neigen dazu, die Tätigkeiten auf den letzten Moment zu verschieben. Sie müssen dann mit der kommenden Abgabefrist härter arbeiten und produzieren mehr Fehler, weil sie meist über keinen systematischen Plan verfügen.

Im Gegensatz dazu verfügen deutsche Manager über starke innere Disziplin, welche ihnen ermöglicht, kontinuierlich zu arbeiten. Sie sind auch langfristig orientiert, mehr kooperativ beim Erreichen ihrer Ziele und ebenso pro aktiv in ihrem Handeln. Bei eigener Motivation spielen Faktoren, wie die Verantwortung und Möglichkeit Abläufe alleine zu gestalten und zu beeinflussen, eine wichtige Rolle. In der Slowakei sind bei den Managern die Statussymbole, wie das Gehalt, Dienstwagen oder Smart-Phones, wesentlich

bedeutender, als in Deutschland. Die Proaktivität im Handeln und der kooperative Führungsstil entwickeln sich weiter, sind aber nicht so ausgeprägt, wie bei den deutschen Managern. Slowakische Manager versuchen Konflikte zu vermeiden und kommunizieren eher indirekt. In Deutschland wird ein starker Fokus auf die Aufgaben, statt auf die Menschen gelegt, was die sehr direkte Art der Kommunikation erklärt. Die Manager sind es dabei gewöhnt, die Verantwortung für ihr eigenes Handeln zu übernehmen. In der Slowakei gibt es insbesondere bei der älteren Generation von Managern die Tendenz, die Verantwortung zu meiden und mögliche Schuld den anderen zuzuschieben. Generell ist aber die jüngere slowakische Generation von Managern wesentlich mehr dem westlichen Prinzip hin orientiert und bereit, die Initiative und Verantwortung für ihre eigenen Taten zu übernehmen.

Die Ergebnisse dieser Untersuchung finden wir für unsere Arbeit relevant, weil sie die Verhaltensweise der deutschen und slowakischen Verhaltensweise beschreiben und miteinander vergleichen. Erfahrene Führungskräfte, die regelmäßig auf das Verhandeln angewiesen sind, haben eigentlich die theoretischen Erkenntnisse bestätigt. Anhand des oben erläuterten Befundes können wir die Schlussfolgerung formulieren, dass das Vertrautmachen mit den kulturellen Unterschieden im Management und im Verhandlungsstil der beiden Länder in der Vorbereitungsphase des Verhandlungsprozesses sehr nützlich sein kann.

## **4 Interkulturelle Trainings – Brücke zur Aneignung interkultureller Kompetenz**

Infolge der in ersten drei Teilen unserer Arbeit behandelten theoretischen Konzeptionen können wir schließen, dass die interkulturelle Kompetenz bei den Verhandlungen zwischen den Partnern mit unterschiedlichem kulturellem Hintergrund unverzichtbar ist. Gleichzeitig können wir konstatieren, dass die deutschen und slowakischen Verhandlungspartner auf eine unterschiedliche Verhaltensweise stoßen können. Vor dem Hintergrund dieser Überlegungen scheint es notwendig, ein Mittel zur Bewältigung der kulturellen Widersprüchlichkeiten im Arbeitsbereich zu entwickeln. Zu diesem Zweck wurden die interkulturellen Trainings erstellt. Ihre Aufgabe besteht unserer Auffassung nach in der Auseinandersetzung mit den ständig anwachsenden interkulturellen Begegnungen in der privaten sowie auch beruflichen Sphäre.

Das Wirtschaftslexikon definiert die interkulturellen Trainings folgendermaßen: *„Maßnahmen, die der Vorbereitung von ins Ausland zu entsendenden Mitarbeitern (z.B. Expatriate) auf andersartige Kulturräume sowie einer Optimierung des Interaktionsverhaltens zwischen Angehörigen unterschiedlicher Kulturen dienen (Auslandseinsatz).“* (Gabler Wirtschaftslexikon, 2009). Der Autor des präsentierten Stichworts, Prof. Dr. Johann Engelhard (Gabler Wirtschaftslexikon, 2009), erklärt, dass das Ziel derartiger Maßnahmen in der (erstens) Verdeutlichung der kulturell geprägten Normen-, Werte- und Handlungsstruktur der jeweiligen Fremdkultur; (zweitens) Sensibilisierung für kulturelle Unterschiede; und (drittens) Vermittlung von Fertigkeiten für eine erfolgreiche interkulturelle Kooperation liegt. Er verteilt die interkulturellen Trainingsmethoden in inhaltsorientierte, die sich auf die Vermittlung von Wissen über Fremdkulturen beziehen, und prozessorientierte Methoden, die sich eher mit der Verbesserung der sozialen Sensibilität sowie des zwischenmenschlichen Interaktionsverhaltens beschäftigen.

Bei den Begegnungen zwischen den Menschen verschiedener Kulturen kann es häufig aufgrund der mangelnden Informationen, Vorbereitung oder des einfachen Nicht-Wissens zu Situationen kommen, die Konflikte, Enttäuschungen oder negative Erfahrungen hervorrufen. Insbesondere bei geschäftlichen Anlässen können diese Umstände unangenehme Folgen haben. Um die Mitarbeiter auf entsprechende Situationen vorzubereiten, werden heutzutage von vielen Unternehmen die schon vorgestellten

interkulturellen Trainings angeboten. Wann diese Trainings entstanden, wie sie ablaufen und welche Trainingstypen es gibt, ist Inhalt dieses Kapitels.

#### **4.1 Kurzer geschichtlicher Überblick**

Unter Berufung auf die von Martin Kendlbacher (2004, S. 4) interpretierten Beleuchtungen kann festgestellt werden, dass die interkulturellen Trainings aus den USA stammen und in den 60er und 70er Jahren entwickelt wurden. In den USA gab es damals zahlreiche Forscher und Praktiker, die sich ernsthaft mit dem Thema interkulturelle Kommunikation befasst haben. Dort wurden viele interkulturelle Unterscheidungsmerkmale erstmals untersucht. Das Institut für Interkulturelles Management (2002 – 2015) liefert vier im Kern der interkulturellen Trainingsangebote stehende Vorgehensweisen, die in den 60er und 70er Jahren in den USA entwickelt wurden: Critical Incidents/ Culture Assimilators, Culture Awareness Exercises, Intercultural Case Studies und Contrast American/ Contrast Culture. Die genannten Methoden werden heute immer noch verwendet.

Der Trainingsbedarf wurde laut dem Verfasser Kendlbacher aus drei Richtungen abgeleitet. Die sozialpädagogische Sicht fokussiert auf eine bessere Zusammenarbeit mit den Klienten ethnisch anderer Gruppen. Die militärische Sicht stellt in den Mittelpunkt, den wachsenden Problemen des Vietnamkrieges im Umgang mit militärischen und politischen Partnern besser entgegenzutreten. Außerdem entstanden zu diesem Zeitpunkt in Amerika die ersten multinationalen Konzerne, die sich für die interkulturelle Schulung ihrer Mitarbeiter verstärkt interessierten. Erll und Gymnich (2007, S. 152) fügen noch eine auf die Entstehung der interkulturellen Trainings bezogene Bemerkung hinzu. Ihrer Ermittlung zufolge wurden die Trainings als Reaktion auf die hohe Misserfolgsrate der amerikanischen Unternehmen bei den Auslandsprojekten entwickelt.

Die Literatur besagt, dass sich deutsche Unternehmen an der Wende der 70er und 80er Jahre für die Entwicklung in Amerika zu interessieren begannen. Angesichts der starken Globalisierungstendenzen wurden auch in Deutschland die ersten Trainings entwickelt, wobei verschiedene Methoden eingesetzt werden. Der größte Bedarf an entsprechenden Maßnahmen entsteht laut dem Institut für Interkulturelles Management (weiter nur IFIM) in der entwicklungspolitischen Zusammenarbeit. Ende der 80er Jahre entfaltet sich ein neuer und großer Markt, denn das Interesse an interkulturellen Trainings

wächst mit der Internationalisierung der Märkte und mit der verstärkten Kooperation mit den ausländischen Partnern. Was die deutschen Führungskräfte zu interkulturellen Trainings angeregt hat, kann damit begründet werden, dass im Durchschnitt 10% ausländischer Mitarbeiter in deutschen Unternehmen arbeiten (Expert4com, o.J.). Die ständig anwachsende Zahl von interkulturellen Begegnungen im Arbeitsbereich hat daher verursacht, dass immer mehr Unternehmen ihre Angestellten auf interkulturelle Trainings schicken.

Wenn wir den Import von amerikanischen Methoden und Inhalten nach Deutschland unter die Lupe nehmen, können wir darauf hinweisen, dass die Contrast-Culture-Methode erstmals in Deutschland im Jahre 1977 vom Edward Stewart (IFIM, 2002 – 2015) vorgestellt wurde. Innerhalb der nächsten Jahre wurden die ersten Trainings bezogen auf diese Methode im deutschsprachigen Raum entwickelt. Da aber die Contrast-Culture-Trainings als leistungsfähig und zugleich kostspielig bewertet werden, begannen die Forscher auch mit anderen Methoden zu experimentieren. Die ersten Culture-Awareness-Seminare hat die Evangelische Akademie Bad Boll angeboten, um die Auslandsmitarbeiter der Wirtschaft gründlich vorzubereiten (IFIM, 2002 – 2015). Das Interesse der deutschen Wirtschaft an interkulturellen Trainings wächst besonders stark in den 80er und 90er Jahren. Der Hauptgrund ist in den veränderten internationalen Wettbewerbsbedingungen und in der Zunahme von Hi-Tech-Produktionen in Niedriglohnländern zu finden. Heutzutage stehen in Deutschland viele Institutionen und Experten den im internationalen Umfeld arbeitenden Menschen zur Verfügung. Sie bieten ihre mit den interkulturellen Fragestellungen verbundenen Erfahrungen an und bereiten die Kunden unter anderem auf die Arbeit in multikulturellen Teams vor.

Wir sind der Ansicht, dass die interkulturelle Zusammenarbeit in den nächsten Jahren ganz neue Herausforderungen an die Weiterentwicklung der interkulturellen Trainings bringt.

## **4.2 Gründe für Einführung der interkulturellen Trainings**

Es besteht eine Fülle von Argumenten, warum die interkulturellen Trainings für die global operierenden Gesellschaften eigentlich so nützlich und effektiv sein können.

*„Laut der renommierten Fachzeitschrift „Psychologie heute“ sind in rund 70% aller Fälle interkulturelle Barrieren die Ursache.“* (Akademie für Interkulturelles

Management, 2014). Dieser Sachverhalt bestätigt, dass viele Kooperationen nicht nur an mangelhaften Leistungen scheitern. Durch ein gezieltes interkulturelles Training kann der Erfolg im Auslandsgeschäft gesteigert werden, das Projekt kann reibungslos verlaufen, die Zusammenarbeit wird effizienter und das Verhandlungsergebnis wird schließlich deutlich besser. Aus unserem Standpunkt gesehen sollen die im Ausland agierenden Unternehmen in die Aneignung der interkulturellen Kompetenz investieren.

Die Akademie für Interkulturelles Management (2014) (weiter nur AFIM) hebt einige Gründe hervor, warum die Unternehmen von den interkulturellen Trainings nachhaltig profitieren können. In erster Linie wird unterstrichen, dass eine gründliche interkulturelle Vorbereitung der Schlüsselfaktor für erfolgreiche Projekte ist. Während der Kooperation mit den Geschäftspartnern aus anderen Ländern werden die Mitarbeiter mit verschiedenen Problemen konfrontiert. Meistens reicht der Einsatz oder die Fachkenntnis zur Lösung dieser aus den interkulturellen Unterschieden resultierenden Probleme nicht.

Ferner können die interkulturellen Trainings den Beschäftigten ermöglichen, das Bewusstsein für die eigene Kultur, den eigenen Führungsstil und die Einstellung zur Zusammenarbeit mit den ausländischen Geschäftspartnern zu gestalten. Durch die Trainings kann auch die Kooperation auf der Basis gegenseitigen Vertrauens aufgebaut werden. Ebenfalls im Kapitel über die interkulturellen Verhandlungen haben wir darauf hingewiesen, dass ein vertrauensvolles Verhältnis zwischen den Verhandlungspartnern eine Vorbedingung für jedes interkulturell bedingte Geschäft bildet.

In Bezug auf die von AFIM angegebenen Erklärungen ist der Fokus der interkulturellen Trainings auch darauf gerichtet, die Effizienz in der Kommunikation mit den ausländischen Partnern gezielt zu fördern. Dank der Beseitigung von Missverständnissen in der Kommunikation kann die Mitarbeitermotivation verbessert sowie das Verständnis der Mentalität gegenüber ausländischen Geschäftspartnern vertieft werden. Wie wir in unserer Arbeit die interkulturellen Unterschiede zwischen den Deutschen und Slowaken behandelt haben, sind wir dazu gekommen, dass die Vertreter dieser Staaten auf unterschiedliche Weise kommunizieren. Und es geht nur um die nicht so weit voneinander entfernten Länder in Europa.

Durch die interkulturellen Trainings gewinnen die Beschäftigten die interkulturelle Kompetenz, von der sie langfristig profitieren können. Die gewonnenen Erkenntnisse können sie nicht nur bei anderen internationalen Projekten nutzen, sondern auch an die Kollegen im Unternehmen weitergeben.

Außerdem wird von AFIM durchgesetzt, dass die Trainings eine problem- und emotionsorientierte prozesshafte Entwicklungsmaßnahme darstellen. Der Schwerpunkt liegt dabei in der Verarbeitung von Erfahrungen und in der interaktiven Erarbeitung von sinnvollen Handlungsstrategien. Sie sollten deshalb von den auslandserfahrenen Experten geführt werden.

Warum die interkulturellen Trainings zu einem Bestandteil vieler Unternehmen werden sollten, kann auch dadurch demonstriert werden, dass sie für jede Fach- und Führungskraft geeignet sind, die im Inland und im Ausland mit fremdkulturellen Partnern zusammenarbeitet. Die Wissenschaftler an der Universität Regensburg nennen in ihrer Publikation (o.J.) viele verschiedenen Berufskategorien, die die Trainings ausnutzen können und sollen. Es handelt sich um Expatriate, Personalverantwortliche in Unternehmen, Fachkräfte für Marketing, Werbung und Kundenbetreuung in internationalen Unternehmen, Entwicklungszusammenarbeit, Militär, Sicherheitsdienste, Migrations- und Integrationsfachkräfte, Wissenschaftler mit internationalen Forschungsk Kooperationen, Leiter internationaler Arbeitsteams, diplomatischer Dienst, pädagogisches Fachpersonal in Bildungseinrichtungen mit hohem Ausländeranteil, Fachkräfte im Bereich des Rechtswesens, Politiker im nationalen und internationalen Kontext, Fachkräfte in international tätigen Organisationen und andere.

Wir können noch ergänzen, dass die Zusammenarbeit mit Menschen aus fremden Kulturen ohne eine kulturelle Sensibilisierung sehr wahrscheinlich scheitern kann. Mit der Einführung der interkulturellen Trainings können die Unternehmen viel Geld und Nerven sparen. Die Mitarbeiter sollten sich im Voraus mit den möglichen Stolpersteinen im interkulturellen Miteinander am Arbeitsplatz auseinandersetzen, um die Chancen auf eine nachhaltig produktive Zusammenarbeit zu erhöhen.

### **4.3 Typen von interkulturellen Trainings**

Wie wir gerade angedeutet haben, die interkulturellen Trainings werden zur Vorbereitung von Personen auf unbekannte Nationalkulturen verwendet. Nach der Beendung des Trainings sollten die Teilnehmer in der Lage sein, mit den fremden Kulturen problemfreier umzugehen. Prinzipiell werden in der Fachliteratur vier Haupttypen der interkulturellen Trainings eingeleitet.

Prof. Dr. Jürgen Bolten, tätig an der Universität Jena, typisiert die Trainings wie folgt:

- „*Kulturübergreifend-informatorische Trainings*
- *Kulturspezifisch-informatorische Trainings*
- *Kulturübergreifend-interaktionsorientierte Trainings*
- *Kulturspezifisch-interaktionsorientierte Trainings.*“ (Bolten, 2006, S. 67 – 68)

In Anlehnung an die recherchierte Literatur treten die kulturübergreifend-informatorischen Trainings in Unternehmen nur selten auf, weil sie mehr im Rahmen der Universitätsausbildung stattfinden. Sie enthalten z.B. Seminare zur Theorie interkultureller Kommunikation, zur Kulturanthropologie, zur kulturvergleichenden Psychologie oder Fallstudienbearbeitungen. Diese Trainingstypen bemühen sich um die Vermittlung vom Wissen, das zum erfolgreichen Umgang mit sehr vielen Zielkulturen führt. Aufgrund der angeeigneten Theorien sollen die Teilnehmer die sämtlichen Länder der Erde auf gewisse Dimensionen vergleichen können. Mittels des so erlangten Wissens kann die interkulturelle Kompetenz der Teilnehmer effektiv gesteigert werden. Durch diese Methode wird der Literatur zufolge der hohe kognitive Lerneffekt in Bezug auf interkulturelle Kommunikationsprozesse erzielt. Außerdem wird es für einen positiven Aspekt betrachtet, dass die Teilnehmer eine Grundsensibilisierung für mehrere Zielländer erreichen. Andererseits wird dieser Ansatz als sehr theoretisch und zu abstrakt bezeichnet, weil der Anteil von interaktiven Mitteln gering ist.

Die kulturspezifisch-informatorischen Trainings sind kognitiv orientiert und werden zum Zweck der Personalentwicklung durchgeführt. Sie basieren auf Studien der kulturvergleichenden Managementforschung. Die Betonung wird im Unterschied zur vorherigen Trainingsform auf die Informationen zum Zielland gelegt, vor allem in Bezug auf Führungsstilmerkmale und alltagskulturelle Handlungskonventionen. Um die Teilnehmer auf die Situationen im konkreten Zielland vorzubereiten, werden im Training kulturspezifische Fallbeispiele analysiert sowie die Vorträge zur Geschichte, zum Alltagsgeschehen oder zum Berufsleben gehalten. Diese Trainings konzentrieren sich in erster Linie auf die schnelle Vermittlung von großen Wissensblöcken, wobei der Anteil von interaktiven Methoden nur gering ist, ähnlich wie bei der vorherigen Trainingsform. Die im kulturspezifisch-informatorischen Training vermittelte auffallende Menge an Wissen wird als Vorteil angesehen. Zudem gilt es anzumerken, dass diese Trainingsform den geringeren Lerneffekt und die Verstärkung von Stereotypen zum Ergebnis haben kann.

Die kulturübergreifend-interaktionsorientierten Trainings werden auch als Intercultural Awareness Trainings bezeichnet. Es werden hier Theorien, Ideen und Konzepte vermittelt, die auf viele verschiedenen Kulturen der Welt angewendet werden können. Den Hauptbestandteil stellen aber die interaktiven Elemente dar, wie Simulationen, Rollenspiele, Übungen, Critical Incidents, Videos und Hörbeispiele. Die Teilnehmer werden in die fiktiven und durchaus sehr gegensätzlichen Kulturen eingesetzt, wobei sie die interkulturellen Aspekte erkennen und aushandeln sollen. Die Trainings werden fokussiert auf affektive und verhaltensorientierte Lernziele, vor allem Empathie, Ambiguitätstoleranz und Umgang mit Glaubwürdigkeitsdefiziten, wie es in der Literatur genannt wird. Diese Trainingsmethode trägt dank der Interaktion zu einem wesentlich besseren Lerneffekt bei. Es mangelt jedoch an den Realitätsbezug und die wirtschaftskommunikativen Aspekte, was oft zu derer Ablehnung seitens der Führungskräfte führt.

Die kulturspezifisch-interaktionsorientierten Trainings werden von den Personen aus dem Zielland sowie auch aus dem Entsendungsland vertreten. Die Absicht besteht in der wechselseitigen Auseinandersetzung mit Stereotypen, Vorurteilen und Verhaltenskonventionen. Diese Trainingstypen werden immer auf ein bestimmtes Zielland gerichtet. Sie unterscheiden sich von den informatorisch geprägten Trainingskonzepten dadurch, dass sie neben der obligatorischen Informationsvermittlung durch Vorträge auch die interaktiven Methoden wie Rollenspiele, Simulationen, Übungen, Critical Incidents, Videos oder Hörbeispiele anwenden. Durch den hohen Anteil von interaktiven Elementen werden nach Ansicht der Wissenschaftler ein wesentlich höher Lerneffekt und semiauthentische Erfahrungen im interkulturellen Handeln bedingt. Zudem ist es zu erwähnen, dass diese Trainingsform kaum kulturallgemeine Kenntnisse vermittelt und die Gefahr von Stereotypisierung bewirkt.

Um die vier vorgestellten Trainingstypen schematisch zu schildern, nutzen wir die von Bolten applizierten Tabellen. Hier werden die einzelnen Methoden stichwortartig charakterisiert und jeweils ihre positiven und negativen Seiten beschrieben.

	<b>Kulturübergreifend-informatorische Trainings</b>	<b>Kulturspezifisch-informatorische Trainings</b>
<b>Charakteristik</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• culture-general Assimilator</li> <li>• Seminare zur interkulturellen Kommunikationstheorie, Kulturanthropologie und kulturvergleichenden Psychologie</li> <li>• Trainingsvideos</li> <li>• diskursanalytisch fundierte Trainings</li> <li>• Fallstudienbearbeitung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• culture-specific Assimilator</li> <li>• Fremdsprachenunterricht</li> <li>• kulturspezifische Seminare zu Geschichte, Alltagsgeschichte und Wertewandel eines Kulturraumes</li> <li>• Fallstudienbearbeitung</li> </ul>
<b>positiv</b>	hoher kognitiver Lerneffekt in Bezug auf das Verständnis interkultureller Kommunikationsprozesse	tiefgehendes Verständnis in Bezug auf die Entwicklung eines spezifischen kulturellen Systems ist möglich, sofern nicht nur deskriptiv, sondern auch erklärend verfahren wird
<b>negativ</b>	zumeist eher akademischer Ansatz, der von Führungskräften als zu abstrakt bewertet wird	bei deskriptivem oder faktenhistorischem Vorgehen Reduktion auf Do's und Tabu's, damit Gefahr der Stereotypenverstärkung

Tabelle 4: Informatorische Trainings  
Quelle: Bolten, 2006, S. 67

	<b>Kulturübergreifend-interaktionsorientierte Trainings</b>	<b>Kulturspezifisch-interaktionsorientierte Trainings</b>
<b>Charakteristik</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• interkulturelle workshops (multikulturelle Gruppen)</li> <li>• Simulationen, Rollenspiele zur interkulturellen Sensibilisierung</li> <li>• Self-Assessment-Fragebögen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bi-kulturelle communication workshops</li> <li>• kulturspezifische Simulationen</li> <li>• Verhandlungs-Rollenspiele</li> <li>• Sensitivity-Trainings</li> </ul>
<b>positiv</b>	Interkulturalität wird bei kulturell gemischten Gruppen erfahrbar	semiauthentische Erfahrungen von wirtschaftsbezogenem interkulturellem Handeln, sofern das Training bi-kulturell besetzt ist

<b>negativ</b>	Simulationen etc. sind oft fiktiv und werden von den Teilnehmern nicht ernst genommen	kulturspezifische Kenntnisse werden i.d.R. nicht vermittelt
----------------	---	---

**Tabelle 5: Interaktionsorientierte Trainings**  
 Quelle: Bolten, 2006, S. 68

#### **4.4 Interkulturelle Trainingsmethoden**

In der interkulturellen Psychologie wurde eine Reihe von Methoden entwickelt, die die kulturellen Unterschiede in Form von Trainings zu vermitteln versuchen. Alle Formen von interkulturellen Trainings streben danach, die Teilnehmer auf das Zusammentreffen mit den Menschen aus anderen Kulturen vorzubereiten.

Als das international bekannteste Trainingsprogramm nimmt der Culture Assimilator eine besondere Stellung unter den interkulturellen Trainingsmethoden ein. Aus zahlreichen Studien ergibt sich, dass diese Methode in den 1970er Jahren in den USA entwickelt wurde und in Deutschland insbesondere von Alexander Thomas verwendet wird. Entsprechend der Erklärungen von Erll und Gymnich (2007, S. 153) besteht der Culture Assimilator aus zahlreichen Fallbeispielen. Dabei werden kurz typische Konfliktsituationen geschildert, die im Kontakt mit unterschiedlichen Kulturen entstehen können und die eine für den Leser mehr oder weniger unverständliche Reaktion der Angehörigen der fremden Kultur beschreiben. Es handelt sich um die sogenannten Critical Incidents. Zu jedem Incident werden mehrere Erklärungsmöglichkeiten für das Verhalten angeboten, von denen nur eine passend ist. Der Leser soll sich dann für eine Möglichkeit entscheiden, die seiner Meinung nach richtig ist. Gleichzeitig soll er die Rückmeldung zur gewählten Antwort verstehen. Falls seine Auswahl der Intention des Autors nicht entspricht, soll er noch einmal darüber nachdenken. Anschließend werden die zu vermittelnden Inhalte noch einmal zusammengestellt. Die konkreten Ereignisse werden hier so erklärt, wie es die Mehrheit der Angehörigen einer Kultur tun würde. Entsprechend dieser Feststellung werden mehrere Critical Incidents als ein Kulturstandard formiert und ausführlich beschrieben. Der Sinn dieser Methode besteht daher in einer Sensibilisierung für spezifische kulturelle Unterschiede. Der Culture Assimilator lässt sich zur Gruppe der oben abgegrenzten informatorischen Trainings einsortieren.

In Hinsicht auf den vom IFIM eingeleiteten Beitrag (o.J., S. 6) repräsentieren die Culture-Awareness-Simulationen die nächste am häufigsten eingesetzte Trainingsmethode.

Als bekannteste interkulturelle Simulation wird das sogenannte BaFá BaFá Spiel angenommen, das in den 60er Jahren von Garry Shirts entwickelt wurde. Diese Methode ermöglicht den Teilnehmern über solche Themen zu sprechen, die vom Arbeitsplatz entfernt sind. Die Gestaltung der Simulation macht es den Teilnehmern einfacher, sich in Diskussionen über Kultur, Unterschiede und Vielfalt sicher zu fühlen. Beim BaFá BaFá Spiel geht um ein Simulationsspiel, in dem zwei Gruppen aufgrund unterschiedlicher Regeln und Werte verschiedenartige Kulturen entwickeln und einander begegnen. Mithilfe bestimmter Leitfragen, wie z.B. Wie gehen wir miteinander um?, oder Was ist das Ziel meiner Kultur?, soll es zum Erlernen der eigenen Kultur kommen. Darüber hinaus sollen die Verhaltensweisen und Ausdrucksformen für die Emotionen und Bedürfnisse geübt werden, z.B. Unsicherheit, Ablehnung, Freude, Liebe und Hass, Zuneigung oder Begrüßung. Im Laufe des Spiels müssen die beiden Gruppen den Funktionsmechanismus der anderen Kultur verstehen lernen. Am Ende des Spiels sollten die Teilnehmer in der Lage sein, sich entsprechend und angemessen gegenüber den Angehörigen einer fremden Zivilisation zu verhalten. Das Ziel ist in der Empathieentwicklung für andere Kulturen sowie auch in der Reflexion der eigenen Kultur zu sehen. Der besondere Effekt der vorgestellten Methode liegt darin, dass das Aufeinandertreffen auch emotional erlebt werden kann. Die Culture-Awareness-Ansätze verkörpern einen der kulturübergreifend-interaktionsorientierten Trainingstypen.

Hofstedes 4-Dimensionen-Modell ist im Sinne der IFIM Ausführungen eine weitere wichtige und sehr verbreitete Trainingsmethode. Der niederländische Forscher Geert Hofstede (Zentrum für interkulturelles Management, 2015) hat auf Basis einer weltweiten Umfrage von 116 000 IBM Mitarbeiter das populärste Kulturdimensionensschema entwickelt. Anfang 70er Jahre identifizierte er vier Kulturdimensionen, die sich auf das Verhalten und die Interaktion von Individuen beziehen. Später wurde noch die fünfte Kulturdimension aufgedeckt. Die Machtdistanz beschreibt, inwieweit die Mitglieder einer Gesellschaft Ungleichheiten zwischen Hierarchiestufen akzeptieren. Die Unsicherheitsvermeidung bestimmt das Ausmaß, in dem die Mitglieder einer Gruppe unsichere und unvorhersehbare Situationen tolerieren oder als bedrohlich erleben. Der Individualismus bezieht sich auf die Stärke der Beziehung zwischen Individuum und seiner Gruppe, also auf das Ausmaß, in dem die Mitglieder einer Gesellschaft sich primär um sich selbst sorgen. Die Maskulinität beschreibt, inwieweit die Kultur an maskulinen Werten, vor allem Erfolg durch Leistung, und einer traditionellen Rollenverteilung zwischen Mann und Frau festhält. Die Darlegung der kurzfristigen oder langfristigen Orientierung basiert

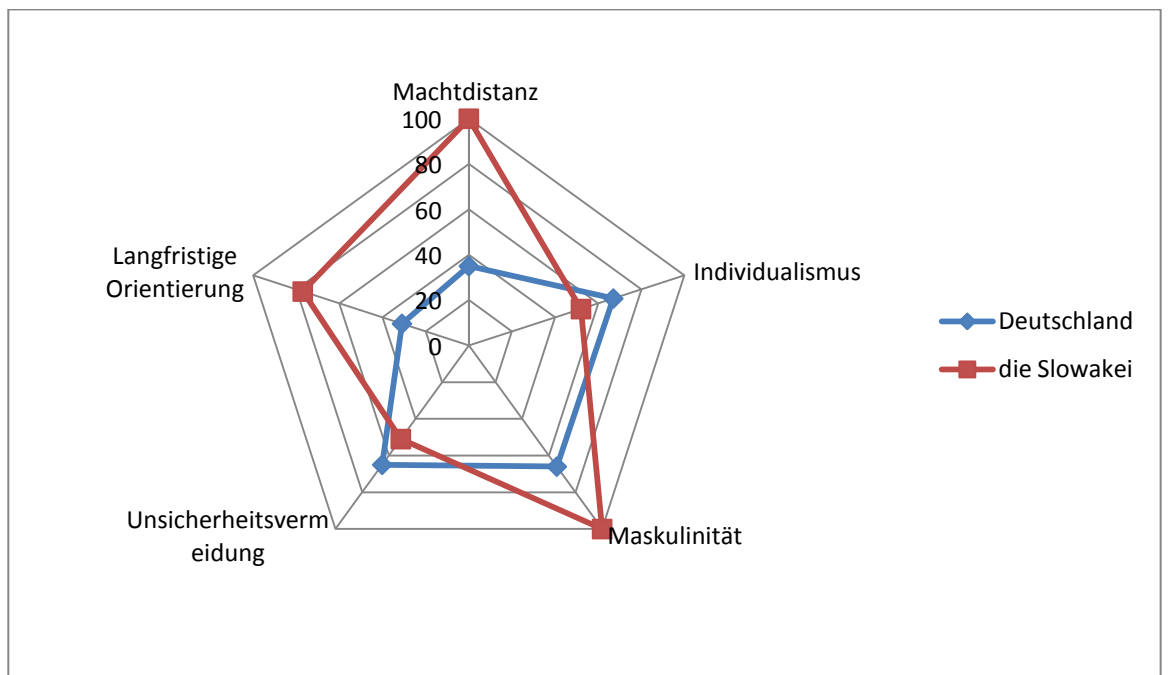
auf der konfuzianischen Lehre und begrenzt, inwieweit die Kultur traditionelle Werte langfristig treibt. Das Verständnis des Hofstede Systems erlaubt laut IFIM eine grobe Voraussage, welche Grundüberzeugungen in dem betreffenden Land zu erwarten sind und führt auch zu einer Vorhersage auf wahrscheinliche interkulturelle Konflikte.

Eine bedeutende Rolle spielen unter den Trainingsmethoden ferner die Contrast-Culture-Fallstudien. Durch die Darlegung eines interkulturellen Konfliktes in zwei Sichtweisen verdeutlicht diese Methode einen kulturellen Unterschied in einem Kulturstandard. *„In der Regel dient sie zugleich als Ausgangslage für ein Rollenspiel zwischen Teilnehmer/in aus der Gruppe, die die eigenkulturelle Sichtweise bearbeitet hat und dem fremdkulturellen Trainer.“* (IFIM, o.J., S. 9). Der Contrast-Culture-Ansatz wurde in den 70er Jahren in Amerika eingeführt und geht davon aus, dass zum Erkennen und Bewusstmachen der eigenen und fremden Kulturstandards eine konkrete Kontrastkultur benötigt wird. Sie ist für berufliche Rollen und Situationen geeignet, die in hohem Maße normierend und verhaltensregulierend wirken. Die Leistung dieser Methode besteht in einer durchschaubaren Komplexität und Intransparenz einer fremden Kultur. Dies wird durch die Gegenüberstellungen in konkreten Interaktionssituationen erzielt. Die verschiedenen Rollenspiele werden mittels exemplarischer Fallbeispiele in der Regel mit einem Vertreter der Zielkultur durchgeführt. Die Analyse der Interaktion verdeutlicht die wechselseitige Wirkung der Kulturstandards auf beide Seiten und konkludiert die Regeln für das Handeln jedes Teilnehmers. Die behandelte Methodik bietet damit die Gelegenheit, in Alternativen zu denken, denn die kulturell determinierten Verhaltensunterschiede werden hier einander gegenübergestellt und vergleichend analysiert. Auf diese Weise entstehen zwei divergierende Verhaltensmuster. Die Contrast-Culture-Trainings stellen eine kulturspezifisch-interaktionsorientierte Methode dar.

Im Hinblick auf die von Hofstede durchgeführte Forschung können wir die einzelnen kulturellen Dimensionen zum Vergleich von Deutschland und Slowakei verwenden, da diese zwei Länder im Mittelpunkt unserer Arbeit stehen. Die Ergebnisse stützen sich auf eine Punkteskala 0 – 100, wobei die hohen Werte ausgeprägte Machtdistanz, ausgeprägten Individualismus, ausgeprägte Maskulinität, ausgeprägte Unsicherheitsvermeidung und ausgeprägte langfristige Orientierung bedeuten.

	Deutschland	die Slowakei
Machtdistanzindex	35	100
Individualismusindex	67	52
Maskulinitätsindex	66	100
Unsicherheitsvermeidungsindex	65	51
Langfristiger Orientierungsindex	31	77

**Tabelle 6: Vergleich von Deutschland und der Slowakei aufgrund Hofsteds Dimensionen**  
**Quelle: Eigene Darstellung**



**Grafik 3: Vergleich von Deutschland und der Slowakei aufgrund Hofsteds Dimensionen**  
**Quelle: Eigene Darstellung**

#### **4.5 Beispiel – Compendium Intercultural Awareness Program für Praktikanten der Deutsche Telekom AG**

Innerhalb der letzten Jahre lässt sich eine beachtliche Angebotssteigerung bei unternehmerischen Trainingsmaßnahmen verzeichnen. Sie werden als notwendige Voraussetzung für jede Art der Auslandskontakte angesehen. Ein Unternehmen, das der Vorbereitungsmaßnahmen eine beträchtliche Wichtigkeit zuschreibt, ist die Deutsche Telekom.

Die Deutsche Telekom ist ein gutes Musterbeispiel für den internationalen Konzern, da sie in mehr als 50 Ländern der Welt vertreten ist. Unter Zugrundelegung von den auf der Home Page veröffentlichten offiziellen Angaben (Deutsche Telekom, 2014) beschäftigt der Konzern mit dem Sitz in Bonn rund 228 000 Mitarbeiter und gehört zu den führenden integrierten Telekommunikationsunternehmen weltweit. Wir können nur vermuten, dass seine fundamentale Bestrebung – Vereinigung verschiedener Kulturen mit verschiedenen Vorstellungen – den Konzern zur internationalen Ausrichtung bewegt hat. Zum Zweck, die Arbeitskräfte für die zunehmend globaler werdende Arbeitswelt fit zu machen, hat der Konzern ein Intercultural Awareness Program (weiter nur IAP) eingeführt. Wir werden es kurz vorstellen, um zu zeigen, wie die interkulturellen Trainings in der Praxis aussehen.

Das Programm wird bestimmt für die Praktikanten und fokussiert auf den Erwerb von interkultureller Kompetenz, die im Arbeitsleben effizient eingesetzt wird und erfolgreiches internationales Agieren ermöglicht. Zudem dient es dazu, den Wissenstransfer der Praktikanten untereinander im Zusammenhang mit den gemachten Erfahrungen bei Auslandseinsätzen zu fördern. Das IAP strebt nach der Erzielung einer möglichst nachhaltigen interkulturellen Sensibilisierung in drei Phasen.

Die erste Phase – Vorbereitung auf den Auslandseinsatz – beginnt mit dem ein-und-auf-halb-tägigen Kick-Off Workshop. Dieses Vorbereitungsseminar hat zur Aufgabe, eine erste interkulturelle Sensibilisierung in Form von Fallstudien, Rollenspielen und Gruppenarbeit herzustellen. Es geht dabei um das Bewusstmachen von Stereotypen, Wertvorstellungen und Denkstrukturen der eigenen und der fremden Kultur. Im Rahmen dieser Methodik werden Übungen zur effektiveren Kommunikationsgestaltung im interkulturellen Bereich durchgeführt sowie internationale Unterschiede im Geschäftsleben thematisiert. Anschließend erhalten die Teilnehmer eine 20 – 30-seitige Broschüre über das jeweilige Land, in das sie entsandt werden. Die Länderinformationen geben ihnen Einblick in Geschichte, Wirtschaft, Klima, Feste, interkulturelle Einordnung des Landes oder praktische Tipps. Die Teilnehmer können sich außerdem bei Intercultural Knowledge Data Base registrieren, um einen ständigen Zugang zur interkulturellen Wissensdatenbank zu haben. Diese Online-Datenbank bietet ihnen viele aktuelle und bei der Vorbereitung des Auslandsaufenthaltes hilfreiche Informationen.

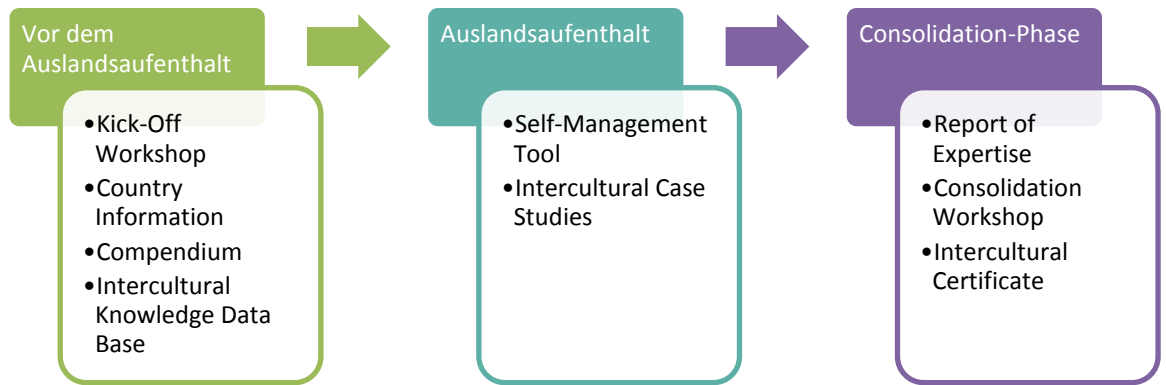
Für die zweite Phase des Programms wird der Auslandsaufenthalt selbst betrachtet. Während ihrer Tätigkeit im fremden Land steht den Teilnehmern das Self-Management Tool zur Verfügung, das online fünf kurze und vier längere Fragebögen bereitstellt. Das

Instrument in Form von der Befragung unterstützt eine effektive Selbsteinschätzung und einen bewussteren Umgang mit kulturellen Unterschieden. Deshalb beziehen sich die Fragen ausschließlich auf die Erfahrungen mit der Unternehmenskultur im Ausland. Die Teilnehmer können damit das interkulturelle Selbstmanagement intensivieren. Ferner arbeiten sie während ihres Aufenthaltes mit den Intercultural Case Studies. Diese verweisen auf eine fiktive Geschichte, die die Teilnehmer in lebensnahe Situationen im Gastland bringt und es ihnen ermöglicht, das Gelernte zu vertiefen und das Neue über die Kultur zu erfahren. Die Intercultural Case Studies basieren auf der Critical Incident Methode, die solche Situationen umfasst, in denen das Verhalten von Menschen mit anderer kultureller Prägung den Beteiligten als andersartig, ungewöhnlich oder fremd erscheint. Die Problemstellung besteht darin, die Critical Incidents in der Handlung zu finden und anhand der Kulturdimensionstheorie zu deuten. Im Rahmen der Case Study sollen die Teilnehmer ein möglichst umfassendes Bild erlebter Fremdheit erhalten.

Die Abschlussphase des IAP heißt Consolidation-Phase und ist dazu erforderlich, dass die vom Auslandsprojekt gewonnenen Erfahrungen auch für andere Mitarbeiter wertvoll sein können. Von jedem Praktikant wird deswegen gegen Ende des Auslandsaufenthaltes ein ca. dreiseitiger Report of Expertise erstellt. Dieser Bericht wird in der Intercultural Knowledge Data Base zugänglich und soll den nachfolgenden Mitarbeitern den Einstieg und die Anpassung an das Leben in einem bestimmten Land erleichtern. Für die Erstellung des Berichts wird eine genau vorgegebene Struktur abverlangt: Beschreibung der Firma, praktische Tipps, Erfahrungen am Arbeitsplatz, Erfahrungen im Alltag, Freizeitgestaltung, die fünf wichtigsten Tipps, Sonstiges, Aufgabenzufriedenheit. Anschließend nehmen die Praktikanten an einem eintägigen Consolidation Workshop teil, der dem gezielten Reflektieren der Auslandserfahrungen und dem Wissenstransfer der Beteiligten untereinander dient. Die Absicht des Seminars beruht darauf, die Erfahrungen des Einzelnen für die gesamte Gruppe zum Nutzen zu bringen. Dabei werden die Integrationsstrategien der Teilnehmer analysiert, Erfahrungen im Team reflektiert und ein Transfer in die Zukunft veranlasst. Am Ende des IAP erhalten die teilgenommenen Personen ein Zertifikat, genannt Intercultural Certificate, mit einem detaillierten Feedback zu Teamprojekt und Intercultural Call Simulation sowie die persönlichen Werte der Fragebögen und Case Studies.

Zum Schluss leiten wir noch eine transparente Illustration ein, die die einzelnen Phasen des von der Deutschen Telekom eingeführten Intercultural Awareness Program-s

veranschaulicht. Das beschriebene Programm spezifiziert die mögliche Struktur eines interkulturellen Trainings.



**Grafik 4: Intercultural Awareness Program**  
Quelle: Eigene Darstellung

## **5 Forschungsteil – Verbreitung interkultureller Trainings in der Slowakei**

Laut einem slowakischen Internetmagazin (Teraz, 2014) ist die Slowakei das attraktivste Land für ausländische Investitionen. Die im Jahre 2014 durchgeführte Untersuchung der Deutsch-slowakischen Industrie- und Handelskammer hat gezeigt, dass die Slowakei aus der Sicht der ausländischen Investoren die attraktivste Lokalität für die Platzierung der Investitionen unter den Ländern Mittel- und Osteuropas ist. Die Investoren haben der Slowakei in diesem Jahr an der Skala von 1= sehr zufrieden bis 5= sehr unzufrieden die Note 2,55 erteilt.

Aus der neuesten Analyse der UniCredit Bank (Aktuality, 2015) hervorgeht, dass der Anteil des ausländischen Kapitals an der slowakischen Wirtschaft 40% beträgt. Den größten Teil unter den ausländischen Investoren bilden dabei die Unternehmen aus Deutschland.

Die angeführten Auswertungen stellen unter Beweis, dass in der Slowakei eine erstaunliche Menge von internationalen Unternehmen angesiedelt wird. Diese Entfaltung ist dank der Globalisierung denkbar. Die international ausgerichteten Unternehmen müssen sich ständig mit dem Phänomen der Interkulturalität befassen. In den vorherigen Teilen unserer Arbeit haben wir darauf hingewiesen, dass die interkulturelle Kompetenz in den international agierenden Gesellschaften einen besonderen Stellenwert einnimmt. Sie wurde zu einer Schlüsselkompetenz am Arbeitsmarkt und häufig auch im Alltag. Wir sind davon überzeugt, dass die mit den ausländischen Partnern kooperierenden Unternehmen ihre Mitarbeiter mit den interkulturellen Angelegenheiten bekannt machen sollten. Ein Mittel zur Aneignung der interkulturellen Kompetenz stellen die interkulturellen Trainings dar.

Unsere Forschung hatte zum Ziel, das Verbreitungsniveau der interkulturellen Trainings in der Slowakei herauszufinden. Eingesetzt wurde die Methode des quantitativen Forschens, wobei wir uns auf eine fundamentale Frage konzentriert haben. Wir haben dazu einen Online-Firmenwegweiser der DSIHK verwendet, wo die Kontaktdaten von mehr als 400 Mitglieder übersichtlich angeordnet sind. Da diese Firmen die Mitglieder der Kammer sind, wird von ihnen der Kontakt mit dem Ausland vorausgesetzt. Um zu entdecken, wie viele von diesen kleinen oder großen, bekannten oder unbekannt Unternehmen in jede beliebige Form der interkulturellen Trainings investiert haben, haben wir sie per Email angesprochen. Je nachdem, ob die Kontaktinformationen nur die in Deutschland oder nur

die in der Slowakei arbeitenden Personen enthalten haben, haben wir die deutsche oder die slowakische Sprache in den E-Mails angewendet. Nach der Absendung zahlreicher E-Mails haben wir mit der Sammlung von Informationen begonnen. Wir haben uns entschieden, keine Fragebögen abzusenden, weil wir unserer Ansicht nach nur eine minimale Menge von ausgefüllten Fragebögen der Informanten zurückbekommen hätten. Mithilfe so einer geringen Menge der Antworten könnte eine objektive Schlussfolgerung nicht erstellt werden.

Die gesendeten E-Mails haben folgendermaßen ausgesehen:

1) Guten Tag,

mein Name ist Monika Odvarková. Ich bin Studentin an der Wirtschaftsuniversität in Bratislava. Zur Zeit schreibe ich die Diplomarbeit auf Deutsch (Thema: Interkulturelle Kompetenz in den deutsch-slowakischen Geschäftsverhandlungen), wo ich mich zum Teil mit den sogenannten "Interkulturellen Trainings" beschäftige. Diese Trainings wurden in der heutigen globalisierten Welt zu einem Bestandteil vieler internationalen Unternehmen und dienen dazu, vor allem die Führungskräfte, aber auch andere Mitarbeiter mit den kulturellen Unterschieden der anderen Länder bekannt zu machen (z.B. wenn ein slowakischer Manager mit einem Deutschen eine Verhandlung führt, sollte er etwas über das Land, die Sitten, die Verhaltensweise, den Kommunikationsstil, die Tabuthemen... seines Gegenübers wissen).

Meine Frage lautet: Hat Ihr Unternehmen die interkulturellen Trainings eingeführt? Es geht mir um die Filiale in der Slowakei. Die Antwort ja/nein ist genügend. Das Ziel meiner Untersuchung besteht in der Ermittlung des Ausmaßes der Einführung solcher Trainings in der Slowakei unter den Unternehmen, die Mitglieder der Deutsch-slowakischen Industrie- und Handelskammer sind und vermutlich den Kontakt zum Ausland brauchen. Die erreichten Erkenntnisse werden nur zum Zweck der Erarbeitung meiner Arbeit verwendet.

Vielen Dank für Ihre Rückkopplung.

Mit freundlichen Grüßen,

Monika Odvarková

2) Dobrý deň,

Moje meno je Monika Odvarková. Som študentkou Ekonomickej univerzity v Bratislave a momentálne píšem diplomovú prácu v nemeckom jazyku (téma: Interkultúrna kompetencia v nemecko-slovenských obchodných rokovaníach). Vo svojom výskume sa venujem tzv. interkultúrnym tréningom, ktoré sa v súčasnosti stávajú bežnou súčasťou medzinárodných firiem a zameriavajú sa na oboznamovanie zamestnancov s rôznymi kultúrnymi odlišnosťami (napr. ak slovenský manažér vedie obchodné rokovanie s nemeckým partnerom, mal by vedieť i niečo o tejto krajine, zvyklostiach, komunikačnom štýle, tabu témach atď.).

Moja otázka teda znie: Má Vaša firma zavedené interkultúrne tréningy? Stačí odpoveď áno/nie. Cieľom je zistiť, koľko firiem na Slovensku spomedzi tých, ktoré sú členmi Slovensko-nemeckej obchodnej a priemyselnej komory a teda sa predpokladá kontakt so zahraničím, má zavedené interkultúrne tréningy. Získané poznatky budú slúžiť len na spracovanie v mojej diplomovej práci.

Vopred ďakujem za spätnú odpoveď.

S pozdravom,

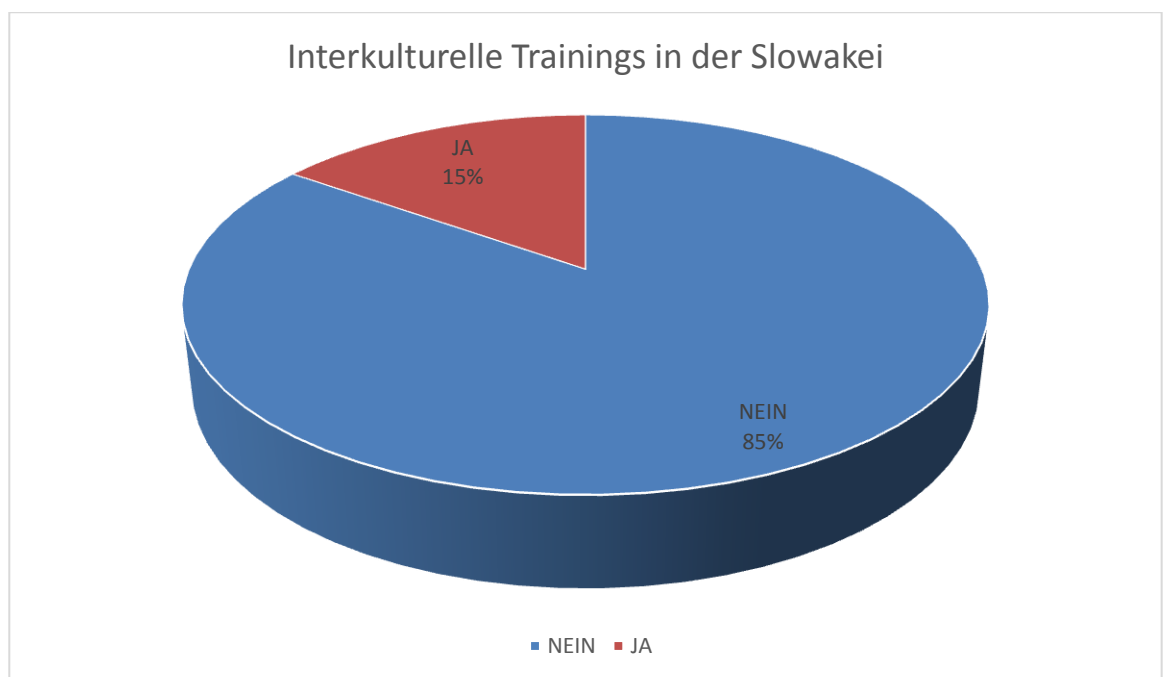
Monika Odvarková

## **5.1 Ergebnisse der Forschung**

Aus der Gesamtmenge 298 der Befragten haben 105 Unternehmensvertreter geantwortet. Eine verneinende Antwort wurde von insgesamt 89 Unternehmen markiert. Dies kündigt an, dass in den 89 ausländischen Unternehmen in der Slowakei keine interkulturellen Trainings eingeführt werden. Davon haben 4 Unternehmen angedeutet, dass sie diese Trainings kennen und ihre Einführung abwägen. Eine bejahende Antwort wurde von insgesamt 16 Unternehmen angeführt, was bedeutet, dass 16 ausländische Firmen in der Slowakei die interkulturellen Trainings im Bedarfsfall organisieren. Dabei geht es um verschiedene Formen und Benennungen von den interkulturellen Trainings.

Ausgenommen die Antworten mit einem eindeutigen „Ja“, wurden unter den Rückmeldungen auch die Benennungen wie Cross Culture, Intercultural Differences, Intercultural Competence oder Communication Across Cultures bemerkt, die einen Bestandteil der Mitarbeiterreinarbeitung repräsentieren. Die Unternehmen, die ihre Trainings in der Antwort ein bisschen näher beschrieben haben, haben noch die Anmerkung versehen, dass die seitens ihrer Firma organisierten interkulturellen Training meistens nur für die Führungskräfte, bzw. die Geschäftsführer bestimmt werden und in der Zentrale im Ausland stattfinden.

Wenn wir die Zahlen prozentual zum Ausdruck bringen möchten, kommen wir zur Folgerung, dass 84,76% der befragten Unternehmen keine interkulturellen Trainings eingeführt haben und 15,24% der befragten Unternehmen in der Slowakei die interkulturellen Trainings kennen und organisieren. Grafisch kann es die folgende Form haben:



**Grafik 5: Interkulturelle Trainings in der Slowakei**  
Quelle: Eigene Darstellung

Anhand unserer Forschung können wir feststellen, dass es den interkulturellen Trainings in der Slowakei keinen hohen Stellenwert zugeschrieben wird. In unserer Arbeit wurde aber die Wichtigkeit der interkulturellen Kompetenz verdeutlicht. In der globalisierten und miteinander verknüpften Arbeitswelt voll von interkulturellen

Interaktionen müssen die Mitarbeiter den neuen Herausforderungen standhalten und sich mit neuen Situationen auseinandersetzen. Um die Anpassung an die interkulturellen Begegnungen und die Aneignung der interkulturellen Kompetenz zu beschleunigen, sind die interkulturellen Trainings erforderlich. Das in das Bekanntmachen mit den kulturellen Unterschieden investierte Geld sollte für die Weiterentwicklung der Unternehmen von wesentlicher Bedeutung sein. Aus unserem Standpunkt gesehen werden die Kontakte mit dem Ausland in der Zukunft noch zunehmen. Die Unternehmen in der Slowakei sollten ihre Mitarbeiter darauf vorbereiten. Deshalb empfehlen wir vor allem den mit den ausländischen Partnern kooperierenden Unternehmen, die Einschulung ihrer Mitarbeiter zu intensivieren. Die interkulturelle Kompetenz stellt nämlich eine Schlüsselqualifikation des 21. Jahrhunderts dar.

## **Zusammenfassung**

Die Kultur greift auf eine grundlegende Art und Weise in alle Sphären des menschlichen Lebens ein. Sie beeinflusst unser Denken, unser Handeln, unsere Wahrnehmung sowie auch unsere Kommunikation während der privaten sowohl auch beruflichen Zeitverbringung. Wir leben in einer Ära, wo die verschiedenen Kulturen täglich aufeinander prallen.

Es kann nicht übersehen werden, dass die heutige globalisierte Welt durch die immer schneller voranschreitende Internationalisierung durch die zunehmende Mobilität vollkommen neue Herausforderungen und Aufgaben an die Angestellten mitbringt. Die Zusammenarbeit mit einem ausländischen Geschäftspartner oder ein Arbeitskollege aus der gegenüberliegenden Seite des Globusses sind jetzt keine Rarität mehr. Im gegenwärtigen Zeitalter ergibt sich daher für immer größere Teile der Bevölkerung die Notwendigkeit, den Anforderungen einer interkulturellen Arbeitswelt gerecht zu werden. Die interkulturelle Kompetenz figuriert bei diesen neuen interkulturellen Interaktionen als eine Schlüsselqualifikation.

Die zentrale Fragestellung, auf welche Weise die interkulturelle Kompetenz erworben werden kann, hat als Leitfaden unsere Diplomarbeit begleitet. Sie wurde nach der Analyse beantwortet und hat zur Beantwortung der untersuchten Problematik geführt. Im ersten Kapitel wurde der Begriff „interkulturelle Kompetenz“ näher betrachtet. Es hat sich herausgestellt, dass es viele Möglichkeiten gibt, diesen Begriff zu verstehen. Die Veränderung der Weltlage hat viele Wissenschaftler zu einer gründlichen Untersuchung des bereits erörterten Problembereichs angeregt. Wir sind dazu gekommen, dass die Autorenansichten bezogen auf die Struktur der interkulturellen Kompetenz sich voneinander unterscheiden. In unserer Arbeit haben wir uns auf die von Erll und Gymnich bearbeiteten Teilkompetenzen konzentriert. Wir neigen zu ihrer Überzeugung, dass die interkulturelle Kompetenz einen kognitiven, einen affektiven und einen pragmatisch-kommunikativen Baustein umfasst. Da aber die interkulturelle Kompetenz immer mehr von den Mitarbeitern abverlangt wird, befassen sich viele Fachleute mit der Frage, wie sie erworben werden kann. Die meisten prallen sich von der von Deardorff eingeführten Lernspirale ab, die den Erwerb der interkulturellen Kompetenz als einen dynamischen Prozess darstellt und die einzelnen Dimensionen beschreibt. Es handelt sich um die

Motivationsebene, die Handlungskompetenz, die Reflexionskompetenz und die konstruktive Interaktion.

Im Anschluss an die Charakteristik der interkulturellen Kompetenz wurden die Verhandlungen im interkulturellen Kontext präsentiert, da sie das Phänomen der Interkulturalität im Arbeitsbereich verkörpern. Das Verhandeln wurde als eine Kunst vorgelegt, einen Kompromiss auf beiden Seiten zu finden. Bei der Darstellung der einzelnen Verhandlungsphasen und Verhandlungsarten haben wir wieder die Verschiedenartigkeit der Begriffsauffassung bemerkt. Die interkulturellen Verhandlungen, wo die Partner mit einem unterschiedlichen kulturellen Hintergrund involviert werden, unterscheiden sich von den Verhandlungen, wo die Parteien derselben Kultur angehören. Aus diesem Grund müssen die international agierenden Verhandlungspartner auf die kulturellen Unterschiede besonders aufpassen. Das Bekanntmachen mit den kulturellen Besonderheiten kann ihnen im Rahmen der interkulturellen Verhandlungskompetenz vermittelt werden. In der Arbeit haben wir auf die Bedeutung der interkulturellen Kompetenz für eine erfolgreiche und künftig nutzbringende Verhandlungsführung hingewiesen.

Im Fokus unserer Arbeit sind die deutschen und die slowakischen Verhandlungspartner gestanden. Da auch die professionelle Sphäre von der Kultur geprägt wird, haben wir die Spezifikation mit der Beschreibung von den Kulturstandards begonnen. Von den Kulturstandards wurde dann die typische Verhaltensweise jeweils der deutschen und slowakischen Geschäftsleute abgeleitet. Vor diesem Hintergrund haben wir den deutschen und den slowakischen Verhandlungsstil miteinander verglichen. Aus dieser Gegenüberstellung hat sich ergeben, dass die Verhandlungen in Deutschland bestimmte Diskrepanzen zu den Verhandlungen in der Slowakei aufweisen. Hinsichtlich der unterschiedlich wahrgenommenen Beziehungsebene, der Etikette, des Hierarchiedenkens und des Zeitmanagements sollten sich die Verhandlungspartner auf ihr Gegenüber im Voraus gründlich vorbereiten, um eine reibungslose Kommunikation zu gewährleisten. Weil die Globalisierungstendenzen stark zuwachsen, können wir noch eine intensivere Zusammenarbeit zwischen Deutschland und der Slowakei erwarten.

Zum Schluss haben wir uns mit den interkulturellen Trainings befasst. Diese stellen ein Mittel dar, das die interkulturelle Kompetenz gezielt fördert und den Mitarbeitern bei der Anpassung an die interkulturellen Interaktionen hilft. Wir sind zur Erkenntnis gelangt, dass die Trainings in den USA vor ungefähr 50 Jahren entwickelt wurden. Dies bedeutet, dass sie relativ jung und in Europa noch ungenügend erforscht sind. In diesem Teil der

Arbeit haben wir uns mit den Zielen, Typen und Methoden der interkulturellen Trainings auseinandergesetzt. Nach Meinung der kompetenten Forscher können die Trainings entweder auf ein konkretes Land oder auf alle Länder der Welt gerichtet werden. Sie können entweder mit den interaktiven Instrumenten arbeiten oder nur das theoretische Wissen vermitteln. Weiterhin hat sich gezeigt, dass der Culture Assimilator die am häufigsten verwendete Trainingsmethode skizziert und einen besonderen Stellenwert unter den Trainingsprogrammen einnimmt. Unter der Voraussetzung einer einfacheren Vorstellung haben wir noch den Ablauf des Culture Awareness Program-s der Deutschen Telekom ausführlich beschrieben. Zusammenfassend ist anzuraten, dass die interkulturellen Trainings eine geeignete Form für die Aneignung der interkulturellen Kompetenz schildern.

Die Forschung, die wir an der Probe von den 105 Unternehmen durchgeführt haben, wurde zur Festlegung eines Verbreitungsgrades der interkulturellen Trainings in der Slowakei abgezielt. Anhand der Ergebnisse sind wir zum Resultat gekommen, dass nur 15% der befragten Unternehmen die interkulturellen Trainings als einen Bestandteil der Mitarbeitereinarbeitung betrachtet. Dieses Ergebnis ist für uns nicht genügend, denn die Bedeutung der interkulturellen Kompetenz wächst ständig. Dementsprechend wäre es für die im internationalen Umfeld operierenden Unternehmen empfehlenswert, ihre Angestellten auf die interkulturellen Begegnungen mehr vorzubereiten. Die Kontakte mit den fremden Kulturen kann man in der globalisierten Arbeitswelt nicht vorbeugen. Und die Mitarbeiter sollten sich den kulturellen Unterschieden zwischen den Ländern bewusst werden. Unserer Überzeugung nach ist es damit zu rechnen, dass der Trainingsbedarf infolge der zunehmenden kulturellen Überschneidungssituationen in der Zukunft weiter zunimmt.

## Resümee

Kultúra ovplyvňuje do značnej miery ľudské vnímanie, správanie i jeho komunikáciu. Jednotlivé kultúrne elementy zasahujú do všetkých oblastí a prejavujú sa teda v bežnom živote i na profesionálnej pôde. Sú zakotvené v našom podvedomí a častokrát si ani neuvedomujeme, aký vplyv majú na naše konanie. Dôležité je ale uvedomiť si, že jednotlivé prvky kultúry môžu byť úplne odlišné v každej krajine a tie isté stimuly môžu byť vnímané rôznymi skupinami rôzne. Hodnoty a normy, ktoré uctieva jeden národ, môžu mať teda v inej kultúre len zanedbateľný význam. Kultúra ako komplexný systém má za následok, že človek na základe určitých stimulov vníma okolitý svet a podľa toho sa správa.

Žijeme v dobe, ktorá je charakteristická globalizačnými trendami, industrializáciou hospodárstva i zvýšenou mobilitou pracovných síl. V takejto globalizovanej spoločnosti dochádza čoraz častejšie k stretom kultúr. Na jednej strane je daná kultúra obohatená o nové prvky, no na druhej strane môžu kultúrne odlišnosti spôsobovať mnohé nedorozumenia či konflikty. Pri vzájomnej interakcii rôznych kultúr vzniká nový fenomén doby, a to interkulturalita. Tá so sebou prináša mnohé nové výzvy a úlohy. Od človeka sa očakáva budovanie kultúrnej citlivosti, a teda tolerantné vnímanie odlišnosti. Pri konfrontácii so zmenou je potrebné vnímať príležitosť objaviť v sebe nové aspekty osobnosti a zlepšiť si svoje vedomosti o nových kultúrach. Pri každom kontakte s inou kultúrou máme možnosť získať skúsenosti s doposiaľ nepoznanými hodnotami a normami správania. V dnešnej multikultúrnej spoločnosti dochádza často k napätiam. Na to, aby sme v takomto svete dokázali plnohodnotne fungovať, je potrebné byť otvorený a schopný rešpektovať odlišnosť. Prekonaním stereotypov a sebareflexiou sa môžu interkultúrne interakcie stať jednoznačne prínosom a môžu priniesť obojstranné obohatenie.

S narastajúcim počtom interkultúrnych kontaktov rastie i počet medzinárodných organizácií. Zamestnancom už nepostačuje odborná kvalifikovanosť, musia vedieť zaobchádzať s kultúrnymi rozdielmi. Schopnosť taktne vychádzať s osobami iného kultúrneho pôvodu sa označuje ako interkultúrna kompetencia. V kontexte pribúdajúcich medzinárodných vzťahov nadobúda interkultúrna kompetencia v pracovnom svete čoraz väčší význam. Služobné cesty do zahraničia, spolupráca so zahraničnými kolegami alebo práca na medzinárodných projektoch už nie sú raritou. Mnohé firmy sa preto rozhodli

pripraviť ich zamestnancov na interkultúrne styky a cieľavedome podporiť rozvoj interkultúrnej kompetencie.

Predložená diplomová práca sa zaoberá úlohou interkultúrnej kompetencie v rámci obchodných rokovaní a vyzdvihuje jej dôležitosť. Zameriava sa pritom na porovnanie slovenských a nemeckých obchodných partnerov, ich rokovacieho štýlu a typického správania. Popisuje i interkultúrne tréningy ako možnosť nadobudnutia interkultúrnej kompetencie. Centrálnou otázkou zostáva problematika spôsobu osvojenia všetkých zložiek danej kompetencie. Práca pozostáva z piatich kapitol.

Úvodná kapitola je venovaná vysvetleniu pojmov súvisiacich s interkultúrnou kompetenciou. Ako sme už naznačili, interkultúrna kompetencia sa prejavuje v schopnosti rešpektovať a produktívne využívať kultúrne faktory ako vnímanie, pociťovanie, konanie. Na základe postupného vývoja tejto kompetencie by malo dôjsť k vzájomnému prispôsobeniu a rešpektovaniu nekompatibilných vzorov. Interkulturalita sa stala ústrednou témou modernej doby a podnietila k preskúmaniu mnohých autorov. Tento výskum má však interdisciplinárny charakter a vyžaduje si spoluprácu viacerých disciplín. Interkultúrna kompetencia sa vyvinula na takú úroveň, že ju možno považovať za kľúčovú kvalifikáciu 21. storočia. Jej nevyhnutnosť potvrdzujú mnohé povolania, vrátane učiteľov, manažérov, sociálnych pracovníkov či personálnych poradcov. O mimoriadnej hodnote interkultúrnej kompetencie svedčia aj novovzniknuté študijné odbory na vysokých školách, ktoré sa sústreďujú na interkultúrny manažment, interkultúrnú komunikáciu či interkultúrne vzťahy. V rámci efektívneho zaobchádzania s príslušníkmi iných kultúr sú potrebné rôzne čiastkové schopnosti, ktoré sa navzájom ovplyvňujú a podnecujú. V práci sa venujeme popisu troch zložiek interkultúrnej kompetencie. Prvým komponentom je kognitívna schopnosť, ktorá zahŕňa vedomosti o kultúre, kultúrnych odlišnostiach, stereotypoch a schopnosť sebareflexie. Tie nám pomáhajú pochopiť základnú logiku fungovania javov okolo nás. Druhou zložkou je afektívna schopnosť, ktorá obsahuje otvorenosť voči iným kultúram, empatiu a schopnosť prirodzene reagovať na viacvýznamovosť. Ide hlavne o postoje indikujúce pocity vo vzťahu k určitej záležitosti a k vnímaniu odlišnosti. Posledný komponent tvorí pragmaticko-komunikatívna schopnosť, ktorá zahŕňa zručnosť kultúrne citlivo komunikovať a účinne využiť stratégie na riešenie konfliktov. Takéto zručnosti nám umožňujú preniesť získané vedomosti do praktických životných situácií. Pri zaoberaní sa rozvojom interkultúrnej kompetencie vzniká otázka, ako možno dané schopnosti získať. Pre ilustráciu postupného nadobúdania interkultúrnych zručností sa používa model vytvorený Darlou K. Deardorff, ktorý pozostáva zo štyroch

dimenzií. Podstatou motivačnej úrovne je pozitívny postoj voči interkultúrnym situáciám a ocenenie rozmanitosti. Kompetencia konania sa vzťahuje na interkultúrne poznatky a určité komunikačné schopnosti. Pri internom pôsobení ide najmä o schopnosť rozšírenia vlastného hodnotového systému a tiež o rozvoj empatie. Externé pôsobenie sa týka konštruktívnej interakcie, obsahuje vyhýbanie sa porušovaniu pravidiel a snahu o dosiahnutie cieľa. Model má tvar špirály a znázorňuje dynamický proces nadobúdania interkultúrnej kompetencie, ktorý je stále ovplyvňovaný novými zásahmi.

Ťažiskom druhej kapitoly sú obchodné rokovania v interkultúrnom kontexte. Spomenuli sme, že globalizácia umožnila vytvorenie medzinárodných spoločností. Takéto spoločnosti sa rokovania so zahraničnými partnermi bezpochyby nemôžu vzdať. Rokovanie predstavujeme ako umenie nájsť uspokojujúci kompromis na oboch stranách, pričom sa obaja partneri snažia o dosiahnutie svojho cieľa. Každé rokovanie pozostáva z určitých fáz, i keď sa názory odborníkov v tomto bode odlišujú. My v práci uvádzame sedem základných stupňov, a to príprava, pozdrav, výmena informácií, rokovanie v užšom zmysle, dohoda, rozlúčenie a dodatočná úprava. Ďalej je dôležité spomenúť druhy obchodných rokovaní. Väčšinou sa rozlišuje medzi konfrontatívnymi, kooperatívnymi, integratívnymi, distributívnymi a tzv. Brinkmanship rokovaniami. Za najúčinnjšiu techniku, o ktorú sa opierajú mnohí obchodní partneri, sa považuje Harvard princíp. Táto metóda zdôrazňuje, že na základe štyroch princípov by partneri mali dospieť ku konštruktívnemu a pokojnému zjednoteniu. Poukazuje na nevyhnutnosť zaobchádzať s ľuďmi a problémami oddelene, sústrediť sa na záujmy, rozvinúť možnosti rozhodovania v prospech oboch strán a zotrvať na využití neutrálnych kritérií hodnotenia. Ak sa presunieme ku charakteristike interkultúrnych rokovaní je potrebné podotknúť, že sa stávajú čoraz bežnejšími. Firmy siahajú po partneroch z iných krajín. Udržať pozitívny vzťah so zahraničným partnerom je však oveľa náročnejšie. Bolo dokázané, že rokovania Američanov s Japoncami trvajú šesťkrát dlhšie ako rokovania medzi Američanmi navzájom. Preto považujeme dôkladnú prípravu na rokovanie s kultúrne odlišným partnerom za nevyhnutnú. Pri interkultúrnych obchodných spoluprákach zohráva vzájomné vybudovanie dôvery dôležitú rolu. Obzvlášť pri takýchto stretnutiach môžu natrafiť na neznáme prekážky vyplývajúce zo vzťahu, komunikácie či odlišného pohľadu na svet. Hoci čelia mnohým neistotám, spája ich spoločný záujem o dosiahnutie dobrého výsledku. Základným elementom úspechu na pracovnom trhu je dnes interkultúrna vyjednávacía schopnosť, ktorá zabezpečuje flexibilnú reakciu v rôznych častiach sveta.

Nasledujúca kapitola sa zaoberá priblížením nemeckého a slovenského rokovacieho štýlu. Pred samotnou špecifikáciou správania obchodných partnerov venujeme pozornosť kultúrnym štandardom, keďže tie predstavujú fundamentálne jadro na odôvodnenie konania. Na základe charakteristiky kultúr sme dané dve krajiny porovnali. Zistili sme, že najväčšie rozdiely, na ktoré by obchodní partneri pri vzájomnej interakcii mali dávať pozor, sa odzrkadľujú v niekoľkých oblastiach. Čo sa týka vzťahovej úrovne, Slováci nerozlišujú medzi pracovnými a súkromnými záležitosťami a dokonca i počas pracovnej doby kladú dôraz na ľudské vzťahy. Nemci, naopak, striktné dodržia oddelenie súkromných a pracovných oblastí svojho života a preto nenechajú ovplyvniť obchod od osobných sympatií. Ďalšou odchýlkou je ponímanie etikety. U Slovákov netreba Small Talk podceňovať, pretože slúži na spoznanie partnera a vytvorenie určitého vzťahu. Nemcom sa takýto úvodný rozhovor javí ako strácanie času a radšej sa zameriavajú rovno na vecnú podstatu stretnutia. Hierarchia znamená pre Slovákov veľa, od svojho šéfa teda zamestnanci očakávajú jasné nariadenia a autoritatívny štýl. Naopak, u Nemcov takáto silná hierarchická orientácia nevládne, nadriadení očakávajú od zamestnancov iniciatívu a uprednostňujú kooperatívny štýl. Pri ponímaní času Nemci kladú dôraz na presnosť a dlhodobé plánovanie, zatiaľ čo Slováci sa voči časovým termínom stavajú voľnejšie a orientujú sa viac na krátkodobé udalosti. Na základe posudzovaných kritérií možno usúdiť isté odlišnosti v konaní a zmýšľaní. Aby sa partneri vyhli nedorozumeniam, je potrebné získať čo najviac informácií a kultúre svojho partnera. Okrem toho, spolupráca medzi slovenskými a nemeckými firmami stále narastá.

Štvrtá kapitola predstavuje interkultúrne tréningy ako možné riešenie pre osvojenie si interkultúrnej kompetencie. Pri nahliadnutí na ich počiatky sme dospeli k zisteniu, že interkultúrne tréningy boli prvýkrát vyvinuté v USA pred približne 50 rokmi v dôsledku snahy o zlepšenie spolupráce s klientami etnicky odlišného pôvodu. Dôvodom na zavedenie bol i fakt, že v tomto období začali vznikať medzinárodné korporácie, ktoré si vyžadovali efektívnosť interkultúrnych stykov. Podľa výskumu až 70% kooperácií stroskotá kvôli interkultúrnym bariéram. Interkultúrne tréningy sú zamerané na podporenie interkultúrnej kompetencie, z ktorej môžu firmy dlhodobo profitovať. V zásade môžu byť interkultúrne tréningy orientované buď na jednu konkrétnu krajinu alebo na viaceré kultúry vo svete, môžu byť zamerané len na sprostredkovanie teoretických poznatkov alebo na využívanie interaktívnych metód. Každý druh tréningu má svoje pozitívne i negatívne stránky. V práci okrem toho približujeme najrozšírenejšie metódy, ktoré sa v rámci tréningov aplikujú. Programy ako Culture Assimilator, Culture-Awareness simulácie,

Hofstedeho 4-dimenzionálny model alebo Contrast-Culture prípadové štúdie patria k najznámejším. V závere sa venujeme podrobnému popisu konkrétneho interkultúrneho tréningu, ktorý zaviedol nemecký koncern Deutsche Telekom, aby svojich zamestnancov oboznámil s interkultúrnymi rozdielmi a postaral sa o vytvorenie ich kultúrnej senzibility. Tento príklad napomáha predstavám o priebehu interkultúrneho tréningu.

Záverečnú časť práce tvorí samotný výskum uskutočnený na vzorke 105 zahraničných firiem na Slovensku. Cieľom výskumu bolo stanoviť mieru rozšírenia interkultúrnych tréningov na Slovensku. Inšpirovala nás pri tom skutočnosť, že zahraniční investori označili našu krajinu za najatraktívnejšiu lokalitu na uloženie investícií. Navyše, podiel zahraničného kapitálu na slovenskom hospodárstve vytvára 40%, čo je dosť vysoké číslo. Prostredníctvom zaslaných emailov a prijatých odpovedí sme prišli k úsudku, že 84,76% popýtaných podnikov nemá zavedené interkultúrne tréningy a len 15,24% podnikov sa rozhodla integrovať interkultúrne tréningy do zaškolovacieho programu svojich zamestnancov. Tento počet považujeme za nedostatočný, keďže sme sa v práci snažili zobrazit' a odôvodniť podstatu interkultúrnej kompetencie v dnešnej globalizovanej spoločnosti. Vyslovujeme teda odporúčanie podnikom, ktoré operujú na medzinárodnej pôde, aby zväžili dôkladnejšiu prípravu zamestnancov na interkultúrne interakcie. Podľa nášho názoru budú interkultúrna kompetencia a následne i interkultúrne tréningy v budúcnosti nadobúdať čoraz rozmernejší význam.

## Literaturverzeichnis

1. BANNENBERG, A.-K. 2011. *Die Bedeutung interkultureller Kommunikation in der Wirtschaft*. Kassel: kassel university press, 2011. 524 S. ISBN 978-3-86219-164-2.
2. BROZINSKY-SCHWABE, E. 2011. *Interkulturelle Kommunikation: Missverständnisse – Verständigung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2011. 252 S. ISBN 978-3-531-17174-6.
3. DOSER, S. 2006. *30 Minuten für interkulturelle Kompetenz*. 2. Auflage. Offenbach: Gabal, 2012. 80 S. ISBN 3-89749-617-8.
4. EMRICH, CH. 2007. *Interkulturelles Marketing-Management*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, 2007. 393 S. ISBN 978-3-8350-0690-4.
5. ERBACHER, CH. 2005. *Grundzüge der Verhandlungsführung*. Zürich: vdf Hochschulverlag, 2005. 159 S. ISBN 3-7281-2937-2.
6. ERLI, A. – GYMNI, M. 2007. *Interkulturelle Kompetenzen: Erfolgreich kommunizieren zwischen den Kulturen*. Stuttgart: Klett Lernen und Wissen, 2007. 180 S. ISBN 978-3-12-940005-0.
7. FISHER, R. – URY, W. – PATTON, B. 2004. *Das Harvard-Konzept. Der Klassiker der Verhandlungstechnik*. 22. Auflage. Frankfurt/ Main: Campus Verlag, 2004. 271 S. ISBN 978-3-593-37440-6.
8. FRITZSCHE, T. 2013. *Souverän verhandeln: Psychologische Strategien und Verhandeln*. Bern: Verlag Hans Huber, 2013. 216 S. ISBN 978-3-456-85348-2.
9. GERM, J. 2014. *Interkulturelle Kompetenz: Trainingsmöglichkeiten und Erfolgsaussichten*. Hamburg: Diplomica Verlag, 2014. 124 S. ISBN 978-3-8428-9518-8.
10. GIESCHE, S. 2010. *Interkulturelle Kompetenz als zentraler Erfolgsfaktor im internationalen Projektmanagement*. Hamburg: Diplomica Verlag, 2010. 148 S. ISBN 978-3-8366-9109-3.
11. GÖTZ, K. (Hg.) 2006. *Interkulturelles Lernen/ Interkulturelles Training*. 6. Auflage. München und Mering: Rainer Hampp Verlag, 2006. 266 S. ISBN 978-3-8661-8060-4.
12. HALLER, P. – NÄGELE, U. 2013. *Praxishandbuch Interkulturelles Management: Der andere Weg: affektives Vermitteln interkultureller Kompetenz*. Wiesbaden: Springer Gabler, 2013. 336 S. ISBN 978-3-658-00328-9.

13. HINDLE, T. 2001. *Erfolgreich verhandeln*. Starnberg: Dorling Kindersley, 2001. 72 S. ISBN 3-8310-0117-0.
14. HOFSTEDÉ, G. – HOFSTEDÉ, G. J. 2011. *Lokales Denken, globales Handeln: Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management*. 5. Auflage. München: Deutscher Taschenbuch Verlag, 2011. 576 S. ISBN 978-3-4235-0807-0.
15. HOFSTEDÉ, G. 1993. *Interkulturelle Zusammenarbeit: Kulturen – Organisationen – Management*. Wiesbaden: Gabler, 1993. 332 S. ISBN 978-3-409-13157-5.
16. KAMPHAUS, R. 2010. *Preisverhandlungen im Einkauf*. Norderstedt: Diplomica Verlag, 2010. 184 S. ISBN 978-3-8391-3261-6.
17. KENDLBACHER, M. 2004. *Interkulturelles Training – Ziele, Inhalte, Trends*. München: Grin Verlag, 2004. 22 S. ISBN 978-3-8661-8060-4.
18. KUMBIER, D. – SCHULZ VON THUN, F. (Hg.) 2006. *Interkulturelle Kommunikation: Methoden, Modelle, Beispiele*. 7. Auflage. Hamburg: Rowohlt Verlag, 2006. 352 S. ISBN 978-3499620966.
19. KUMBRUCK, CH. – DERBOVEN, W. 2004. *Interkulturelles Training: Trainingsmanual zur Förderung interkultureller Kompetenzen in der Arbeit*. Heidelberg: Springer Verlag, 2004. 217 S. ISBN 3-540-21274-4.
20. LANGDON, K. 2006. *Verhandeln: So erzielen Sie erfolgreiche Verhandlungsergebnisse*. Offenbach: Gabal Verlag, 2006. 120 S. ISBN 978-3-89749-854-9.
21. MÜLLER, K. 2002. *Globalisierung*. Frankfurt/ Main: Campus Verlag, 2002. 177 S. ISBN 3-593-36829-3.
22. NOVÝ, I. – SCHROLL-MACHL, S. 2005. *Spolupráce přes hranice kultur*. Praha: Management Press, 2005. 313 S. ISBN 80-7261-121-6.
23. OPRESNIK, M. 2013. *Die Geheimnisse erfolgreicher Verhandlungsführung: Besser verhandeln – in jeder Beziehung*. Berlin Heidelberg: Springer Gabler, 2013. 184 S. ISBN 978-3-642-39153-8.
24. OTTEN, M. – SCHEITZA, A. – CNYRIM, A. (Hg.) 2009. *Interkulturelle Kompetenz im Wandel: Grundlagen, Konzepte und Diskurse*. Band 1. Berlin: Lit Verlag Münster, 2009. 326 S. ISBN 978-3-643-10082-5.
25. SCHROLL-MACHL, S. 2013. *Die Deutschen- Wir Deutsche*. 4. Auflage. Göttingen: Vandenhoeck&Ruprecht, 2007. 227 S. ISBN 978-3-525-46164-8.

26. SCHUMANN, A. (Hg.) 2012. *Interkulturelle Kommunikation in der Hochschule: Zur Integration internationaler Studierender und Förderung Interkultureller Kompetenz*. Bielefeld: transcript Verlag, 2012. 262 S. ISBN 978-3-8376-1925-6.
27. STARK, O. 2004. *Interkulturelle Kompetenz als Wettbewerbsfaktor international agierender Unternehmen*. Norderstedt: Diplomica Verlag, 2004. 138 S. ISBN 978-3-8386-8219-8.
28. STEPLINGER, M. – HAASE, S. – THOMAS, A. 2005. *Beruflich in der Slowakei: Trainingsprogramm für Manager, Fach- und Führungskräfte*. Göttingen: Vandenhoeck&Ruprecht, 2005. 148 S. ISBN 3-525-49063-1.
29. THOMAS, A. – KAMMhubER, S. – SCHROLL-MACHL, S. (Hg.) 2003. *Handbuch interkulturelle Kommunikation und Kooperation: Länder, Kulturen und interkulturelle Berufstätigkeit*. Göttingen: Vandenhoeck&Ruprecht, 2003. 398 S. ISBN 978-3-525-46166-2.
30. ULITZSCH, D. 2001. *Die Bedeutung interkultureller Kompetenz im multinationalen Konzern*. Norderstedt: Diplomica Verlag, 2001. 82 S. ISBN 978-3-8386-4373-1.
31. WACHS, F. 2012. *Faktor V: Die fünf Phasen erfolgreichen Verhandels*. Weinheim: Wiley-VCH, 2012. 279 S. ISBN 978-3-527-50672-9.

## Internetquellen

1. AKADEMIE FÜR INTERKULTURELLES MANAGEMENT. 2014. *Interkulturelles Training Deutschland*. Global Cultures. [online]. [zit. 2015-02-14]. Verfügbar im Internet: <<http://global-cultures.com/interkulturelles-training/deutschland/>>.
2. DEUTSCHER BILDUNGSSERVER. 1996 – 2015. *Interkulturelle Trainings – Konzepte, Methoden, Programme*. Der Wegweiser zur Bildung. [online]. [zit. 2015-02-11]. Verfügbar im Internet: <<http://www.bildungsserver.de/Interkulturelle-Trainings-Konzepte-Methoden-Programme-3779.html>>.
3. DSIHK. 2005. *Interkulturelle Aspekte im Geschäftsleben*. [online]. [zit. 2015-01-22]. Verfügbar im Internet: <<http://www.dsihk.sk/infos-slowakei/geschaeftskultur-slowakei/>>.
4. DUVE, M. o.J. *Verhandlungsarten im Einkauf*. Q7-Strategie. [online]. [zit. 2015-01-07]. Verfügbar im Internet: <<http://q7-strategie.de/verhandlungsarten-im-einkauf/>>.
5. EIDAM&PARTNER. 2004 – 2015. *Interkulturelles Training*. [online]. [zit. 2015-02-15]. Verfügbar im Internet: <<http://www.eidam-und-partner.de/Interkulturelles-Training>>.
6. E-KU INŠTITÚT JAZYKOVEJ A INTERKULTÚRNEJ KOMUNIKÁCIE. 2011. *Ako viest' obchodné rokovania na Slovensku*. [online]. [zit. 2015-01-22]. Verfügbar im Internet: <[http://www.eku.sk/migkomm/wp-content/uploads/ako\\_viest\\_obchodne\\_rokovania\\_na\\_slovensku.pdf](http://www.eku.sk/migkomm/wp-content/uploads/ako_viest_obchodne_rokovania_na_slovensku.pdf)>.
7. ENGELHARD, J. 2009. *Interkulturelles Training*. Gabler Wirtschaftslexikon. [online]. [zit. 2015-02-12]. Verfügbar im Internet: <<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/interkulturelles-training.html>>.
8. EXPERT4COM. o.J. *Interkulturelles Training für Deutschland*. [online]. [zit. 2015-02-11]. Verfügbar im Internet: <[http://www.expert4com.de/index.php?option=com\\_content&view=article&id=22&Itemid=16](http://www.expert4com.de/index.php?option=com_content&view=article&id=22&Itemid=16)>.
9. FRANK, A. – FRANK, S. 2005. *Brücken der Verständigung in den EU-Beitrittsländern: Welche Fettnäpfchen Sie vermeiden sollten*. Kienbaum Executive Consultants GmbH. [online]. [zit. 2015-01-22]. Verfügbar im Internet: <[88](http://www.een-</a></li></ol></div><div data-bbox=)

- bayern.de/een/inhalte/Anhaenge/Bruecken\_der\_Verstaendigung\_in\_den\_EU-Beitrittslaendern\_Frank\_20043023.pdf>.
10. HESSE, J. – SCHRADER, H. CH. o.J. Harvard Methode/ Harvard Konzept. [online]. [zit. 2015-01-10]. Verfügbar im Internet: <<https://www.berufsstrategie.de/bewerbung-karriere-soft-skills/konfliktloesung-harvard-konzept-methode.php>>.
  11. INSTITUT FÜR INTERKULTURELLES MANAGEMENT. 2002 – 2013. *Die Entwicklung interkultureller Trainings in Deutschland*. [online]. [zit. 2015-02-08]. Verfügbar im Internet: <<http://www.ifim.de/reports/entwicklung.pdf>>.
  12. INTER-KULTUR UND DIDAKTIK. 2005. *Interkulturelles Training. Trainer-Ausbildung*. IKUD Seminare. [online]. [zit. 2015-02-22]. Verfügbar im Internet: <<http://www.ikud.de/glossar>>.
  13. KLINGER, E. – BIERBRAUER, G. o.J. *Interkulturelle Konfliktregelung*. Die Sumbiosis GmbH. [online]. [zit. 2015-01-12]. Verfügbar im Internet: <[http://www.friedenspsychologie.de/pub/krieg-und-frieden/43\\_41%20interkulturelle%20konfliktregelung.pdf](http://www.friedenspsychologie.de/pub/krieg-und-frieden/43_41%20interkulturelle%20konfliktregelung.pdf)>.
  14. LANDESZENTRALE FÜR POLITISCHE BILDUNG. o.J. *Interkulturelle Kompetenz online*. Stichworte zum interkulturellen Lernen. [online]. [zit. 2015-01-30]. Verfügbar im Internet: <[http://www.ikkompetenz.thueringen.de/a\\_bis\\_z/](http://www.ikkompetenz.thueringen.de/a_bis_z/)>.
  15. MEHNERT, D. 2012. *Verhandlungsführung*. Im Seminar SoftSkills. WS 2012/ 2013. Freie Universität Berlin. [online]. [zit. 2015-01-08]. Verfügbar im Internet: <[http://www.mi.fu-berlin.de/wiki/pub/AgMathLife/SoftSkillsWS13/presentation\\_verhandlungsf.pdf](http://www.mi.fu-berlin.de/wiki/pub/AgMathLife/SoftSkillsWS13/presentation_verhandlungsf.pdf)>.
  16. ODKLADAL, M. 2015. *Aký význam majú zahraničné firmy na slovenskú ekonomiku?* Aktuality.sk. [online]. [zit. 2015-03-01]. Verfügbar im Internet: <<http://www.aktuality.sk/clanok/271319/aky-vyznam-maju-zahranicne-firmy-na-slovensku-ekonomiku/>>.
  17. RACINE, J. 2004. *Erfolgreiches Verhandeln mit fremden Geschäftspartnern*. Business Network Switzerland. [online]. [zit. 2015-01-11]. Verfügbar im Internet: <[http://www.sumbiosis.com/fileadmin/downloads/publikationen/interkulturelles\\_verhandeln.pdf](http://www.sumbiosis.com/fileadmin/downloads/publikationen/interkulturelles_verhandeln.pdf)>.
  18. TLAČOVÁ AGENTÚRA SLOVENSKEJ REPUBLIKY. 2014. *SR je pre zahraničné firmy najatraktívnejšou krajinou pre investície*. Teraz.sk. [online]. [zit. 2015-03-01]. Verfügbar im Internet: <<http://www.teraz.sk/ekonomika/slovensko-investori-atraktivnost/79017-clanok.html>>.

19. UNIVERSITÄT REGENSBURG. o.J. *Interkulturelles Lernen und Arten interkulturellen Trainings*. [online]. [zit. 2015-02-10]. Verfügbar im Internet: <[http://www.uni-regensburg.de/Fakultaeten/phil\\_Fak\\_II/Psychologie/Thomas/lehre/Intkultpsychologie/Folien0506/Kapitel\\_09.PDF](http://www.uni-regensburg.de/Fakultaeten/phil_Fak_II/Psychologie/Thomas/lehre/Intkultpsychologie/Folien0506/Kapitel_09.PDF)>.
20. WARKENTIN, K. 2014. *Business-Knigge: Regeln im Beruf*. [online]. [zit. 2015-01-24]. Verfügbar im Internet: <<http://karrierebibel.de/business-knigge/>>.