

**WIRTSCHAFTSUNIVERSITÄT IN BRATISLAVA
FAKULTÄT FÜR ANGEWANDTE SPRACHEN**

Evidenznummer: 106007/B/2025/36122358763841284

**Verbale und nicht-verbale Kommunikation aus der
Perspektive von internationalen Geschäftsverhandlungen**

Bachelorarbeit

**WIRTSCHAFTSUNIVERSITÄT IN BRATISLAVA
FAKULTÄT FÜR ANGEWANDTE SPRACHEN**

**Verbale und nicht-verbale Kommunikation aus der
Perspektive von internationalen Geschäftsverhandlungen**

Bachelorarbeit

Studiengang: Fremdsprachen und Interkulturelle Kommunikation

Studienfach: Philologie

Bildungseinrichtung: Lehrstuhl für Interkulturelle Kommunikation

Betreuerin der Abschlussarbeit: PhDr. Milena Helmová, PhD.

Bratislava, 2025

Polina Taryanyk

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Bachelorarbeit mit dem Titel: „Verbale und nonverbale Kommunikation aus der Perspektive von internationalen Geschäftsverhandlungen“ selbstständig und ohne unerlaubte Hilfe angefertigt habe. Alle verwendeten Quellen, Zitate und Hilfsmittel sind ordnungsgemäß angegeben und im Literaturverzeichnis aufgeführt. Die Arbeit wurde bisher weder ganz noch in Teilen im Rahmen eines anderen Studiums zur Erlangung eines akademischen Grades verwendet. Ich bin mir bewusst, dass eine falsche Erklärung rechtliche Folgen haben kann und zur Aberkennung des akademischen Grades führt.

Datum

Unterschrift

Danksagung

An dieser Stelle möchte ich mich bei allen bedanken, die mich während der Erstellung dieser Bachelorarbeit unterstützt haben. Mein besonderer Dank gilt meiner Betreuerin PhDr. Milena Helmová, PhD., die mir mit wertvollen Anregungen, fachlicher Unterstützung und konstruktivem Feedback zur Seite stand. Ebenso danke ich den Teilnehmerinnen und Teilnehmern der Umfrage, die durch ihre ehrlichen und aufschlussreichen Antworten wesentlich zum Gelingen der empirischen Untersuchung beigetragen haben. Nicht zuletzt danke ich meiner Familie und meinen Freundinnen und Freunden für ihre Geduld, Motivation und moralische Unterstützung während des gesamten Studiums.

Abstrakt

TARYANYK, Polina: *Verbálna a neverbálna komunikácia v interkultúrnych obchodných rokovaníach*. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta aplikovaných jazykov; Katedra interkultúrnej komunikácie.– Vedúca záverečnej práce: PhDr. Milena Helmová, PhD. – Bratislava: FAJ, 2025, 46 s.

Cieľom záverečnej práce bolo preskúmať povedomie o verbálnych a neverbálnych komunikačných stratégiách a ich uplatňovanie v interkultúrnych obchodných rokovaníach. Osobitná pozornosť bola venovaná rozdielom v kultúrnych komunikačných štýloch a tomu, ako sa na ne účastníci rokovaní vedome pripravujú.

Údaje sme získali z online dotazníka distribuovaného medzi obchodníkov a manažérov pôsobiacich v medzinárodnom prostredí; na ich spracovanie sme použili metódu kvantitatívnej analýzy doplnenú o kvalitatívne vyhodnotenie otvorených odpovedí.

Výsledkom riešenia práce je identifikácia najčastejšie využívaných komunikačných prístupov, potvrdenie dôležitosti neverbálnych signálov a zistenie rezerv v oblasti interkultúrnej prípravy. Pridaná hodnota práce spočíva v praktických odporúčaníach pre obchodnú prax v medzinárodnom prostredí.

Kľúčové slová: interkultúrne rokovania, verbálna komunikácia, neverbálna komunikácia, kultúrne rozdiely, obchodní zástupcovia

Abstrakt

TARYANYK, Polina: *Verbale und nicht-verbale Kommunikation aus der Perspektive von internationalen Geschäftsverhandlungen* – Wirtschaftsuniversität Bratislava. Fakultät für Angewandte Sprachen; Lehrstuhl für Interkulturelle Kommunikation. – Betreuerin der Abschlussarbeit: PhDr. Milena Helmová, PhD. – Bratislava: FAJ, 2025, 46 S.

Ziel dieser Abschlussarbeit war es, das Bewusstsein für verbale und nonverbale Kommunikationsstrategien sowie deren Anwendung in interkulturellen Geschäftsverhandlungen zu untersuchen. Besonderes Augenmerk wurde auf Unterschiede in kulturellen Kommunikationsstilen sowie auf die bewusste Vorbereitung der Verhandlungsteilnehmenden auf diese Unterschiede gelegt.

Die Daten wurden mittels eines Online-Fragebogens erhoben, der unter internationalen Handelsvertretern und Managern verbreitet wurde. Für die Auswertung wurde eine quantitative Analysemethode verwendet, ergänzt durch eine qualitative Auswertung der offenen Antworten.

Das Ergebnis der Arbeit ist die Identifikation der am häufigsten genutzten Kommunikationsansätze, die Bestätigung der Bedeutung nonverbaler Signale sowie die Aufdeckung von Defiziten im Bereich interkultureller Vorbereitung. Der Mehrwert der Arbeit liegt in praxisorientierten Empfehlungen für den geschäftlichen Alltag im internationalen Kontext.

Schlüsselwörter: interkulturelle Verhandlungen, verbale Kommunikation, nonverbale Kommunikation, kulturelle Unterschiede, Handelsvertreter

Inhalt

Einleitung.....	7
1. Gegenwärtiger Stand der untersuchten Problematik im In- und Ausland	8
1.1. Elemente der verbalen und nicht-verbalen Kommunikation	8
1.2 Bedeutung der internationalen Aspekte bei Geschäftsverhandlungen.....	10
2. Über den Einfluss sprachlicher Mittel in internationalen Geschäftsverhandlungen	14
2.1. Interkulturelle Kommunikation und ihre Auswirkungen auf die Erreichung des Verhandlungszieles	14
2.2. Internationale Geschäftsverhandlungen – gegenseitige Verständigung der Geschäftspartner	17
3. Zielsetzung und Methoden der Arbeit	20
3.1. Zielsetzung	20
3.2. Methoden und Forschung.....	20
4. Empirische Untersuchung und Diskussion der Ergebnisse	22
4.1. Charakteristika der analysierten Gruppe.....	23
4.2. Beschreibung der Erhebung.....	24
4.3. Datenauswertung und Diskussion der Ergebnisse	26
4.4. Diskussion der Ergebnisse	38
Zusammenfassung	41
Resume.....	42
Literaturverzeichnis	45
Anhang Nr. 1: Fragebogen in slowakischer Sprache	
Anhang Nr. 2: Fragebogen in englischer Sprache	
Anhang Nr. 3: Fragebogen in deutscher Sprache	

Einleitung

In einer zunehmend globalisierten Welt gewinnt interkulturelle Kommunikation im internationalen Geschäftsleben immer mehr an Bedeutung. Geschäftsverhandlungen zwischen Partnern aus verschiedenen Ländern werden nicht nur durch Sprachkenntnisse bestimmt, sondern ebenso durch kulturelle Normen, nonverbale Signale und unterschiedliche Kommunikationsstile. Diese Faktoren können den Verlauf und das Ergebnis einer Verhandlung maßgeblich beeinflussen – sei es durch Missverständnisse und kulturelle Reibungen oder durch bewusstes Verständnis und Anpassung. Die Fähigkeit, sich sowohl sprachlich als auch nonverbal in interkulturellen Situationen angemessen auszudrücken, entwickelt sich zunehmend zu einer Schlüsselkompetenz für Fachkräfte im internationalen Vertrieb. Gerade bei Verhandlungen, in denen es um Partnerschaften, Investitionen oder langfristige Kooperationen geht, sind differenzierte kommunikative Fähigkeiten und ein ausgeprägtes interkulturelles Bewusstsein unerlässlich. Das Thema dieser Arbeit ist nicht nur wissenschaftlich relevant, sondern besitzt auch große praktische Bedeutung. Internationale Unternehmen sehen sich häufig mit Kommunikationsbarrieren konfrontiert, die sich nicht allein durch Sprachkenntnisse überwinden lassen. Faktoren wie Körpersprache, Tonfall, Höflichkeitsnormen und interkulturelle Sensibilität können entscheidend dafür sein, ob eine Verhandlung erfolgreich verläuft oder scheitert. Ziel dieser Bachelorarbeit ist es, die Rolle von verbaler und nonverbaler Kommunikation in interkulturellen Geschäftsverhandlungen näher zu beleuchten. Im Fokus steht dabei, wie bewusst sich Vertriebsmitarbeiter und Manager der kommunikativen Herausforderungen im internationalen Kontext sind, welche Strategien sie anwenden und inwieweit sie sich auf kulturelle Unterschiede vorbereiten. Zudem wird untersucht, ob diese Strategien eher intuitiv oder reflektiert eingesetzt werden und ob es Unterschiede in der Wahrnehmung und Umsetzung je nach kulturellem Kontext gibt. Diese Arbeit verbindet theoretische Grundlagen der interkulturellen Kommunikation mit empirischen Erkenntnissen aus einer quantitativen Umfrage unter international tätigen Fachkräften. Ziel ist es, ein tieferes Verständnis für erfolgreiche Kommunikationsstrategien im internationalen Geschäftsalltag zu entwickeln und mögliche Optimierungspotenziale aufzuzeigen.

1. Gegenwärtiger Stand der untersuchten Problematik im In- und Ausland

Verbale und nonverbale Kommunikationsformen spielen im internationalen Geschäftsverkehr eine zentrale Rolle (Watzlawick, 2011), da sie nicht nur die Verständigung, sondern auch Vertrauen und stabile Geschäftsbeziehungen fördern. Während manche Kulturen direkte, faktenorientierte Kommunikation bevorzugen, setzen andere auf indirekte Ausdrucksformen mit Fokus auf soziale Harmonie. Missverständnisse entstehen häufig, wenn Kommunikationsstile kulturell unterschiedlich interpretiert werden. Auch nonverbale Elemente wie Gestik, Mimik und Körpersprache variieren stark zwischen Kulturen und erschweren die Interaktion. Unterschiede bestehen zudem in Höflichkeitsnormen, Entscheidungsprozessen und Hierarchieverständnis. Ein tieferes Verständnis dieser kulturellen Aspekte ist daher für erfolgreiche Verhandlungen unerlässlich.

1.1. Elemente der verbalen und nicht-verbalen Kommunikation

Zahlreiche Studien belegen, dass Menschen nonverbale und paraverbale Signale unterschiedlich gut deuten können – abhängig von kulturellem Hintergrund und individueller Erfahrung. Laut Heidemann (2007, 85) werden nur etwa ein Drittel der Botschaften verbal, der Rest paraverbal oder nonverbal übermittelt, was die Bedeutung dieser Signale unterstreicht. Paraverbale Kommunikation bezieht sich auf Stimmeigenschaften wie Tonfall oder Sprechtempo, nonverbale auf sichtbare körperliche Signale zur emotionalen Ausdrucksvermittlung. Kulturelle Konventionen beeinflussen maßgeblich deren Interpretation. Schmidt-Atzert (1996, 120) unterscheidet je nach Intensität zwischen Mikro-, Meso- und Makroebene: Zur Mikroebene zählen feine mimische Regungen oder Augenbewegungen, die unbewusste Emotionen spiegeln. Die Mesoebene umfasst Gestik und Körperhaltung zur Betonung oder Relativierung von Aussagen. Auf der Makroebene werden räumliche Positionierung und Verhaltensmuster betrachtet, die das Gesamtverständnis der Interaktion prägen.

Nonverbale Signale lassen sich unter anderem nach den beteiligten Sinneskanälen systematisieren – insbesondere visuelle, auditive, taktile und olfaktorische Reize spielen dabei eine zentrale Rolle. Diese Einteilung erleichtert es, die Komplexität nonverbaler Kommunikation analytisch zu erfassen. Zur nonverbalen Kommunikation lassen sich neun zentrale Kategorien unterscheiden: Die Kinesik umfasst sämtliche körperlichen Bewegungen wie Mimik, Gestik, Körperhaltung und Gang. Die Okuleika beschreibt das Blickverhalten, einschließlich direkten Blickkontakts und dessen Vermeidung. Unter Haptik versteht man die Art und Intensität von Berührungen. Die Proxemik thematisiert die räumliche Distanz zwischen Gesprächspartnern, während Territorialität den Umgang mit persönlichem oder gemeinsamem Raum beschreibt. Die Vokalik bezieht sich auf stimmliche Merkmale wie Tonhöhe, Lautstärke, Rhythmus und Pausen. Die Chronemik analysiert zeitliche Aspekte wie Pünktlichkeit oder die Dauer von Pausen. Auch das physische Erscheinungsbild – also Kleidung, Frisur und allgemeines Auftreten – spielt eine wichtige Rolle. Schließlich liefern Artefakte wie Schmuck oder Accessoires Hinweise auf Status, Gruppenzugehörigkeit oder persönliche Werte. Diese Einteilung geht auf die Arbeiten von Duck und McMahan (2010, 2015) zurück. Diese detaillierte Unterteilung bietet einen umfassenden Rahmen, um die Vielzahl der nonverbalen Signale systematisch zu erfassen und zu interpretieren. Zusätzlich unterscheiden Standke und Wallbott (1984, 7) nonverbales Verhalten in vokales Verhalten (abhängig von Stimme und Sprache) und nonvokales Verhalten (unabhängig davon). Diese differenzierte Klassifikation ermöglicht eine systematische Analyse nonverbaler Signale. Die Bedeutung nonverbaler Elemente selbst innerhalb verbaler Interaktionen wird durch die Unterscheidung zwischen vokalem (stimmabhängigem) und nonvokalem Verhalten verdeutlicht. (Standke & Wallbott, 1984)

In Deutschland ist Kommunikation meist direkt, sachlich und faktenorientiert. Ein fester Händedruck und intensiver Blickkontakt gelten als Zeichen von Selbstbewusstsein. Small Talk spielt eine geringe Rolle, wodurch Geschäftsbeziehungen langsamer entstehen. In interkulturellen Kontexten kann diese Direktheit jedoch als unflexibel wahrgenommen werden. Im Gegensatz dazu ist die Kommunikation in der Slowakei tendenziell formeller und diplomatischer. Kritik wird häufig indirekt geäußert, nonverbale Signale wie subtile Mimik und respektvoller Blickkontakt sind zentral für den Vertrauensaufbau. Persönliche Beziehungen haben hohen Stellenwert, weshalb informelle Treffen oft in Verhandlungen eingebunden sind. (Saner, 2018) In der Ukraine kombiniert die Kommunikation direkte und

indirekte Elemente. In städtischen Regionen dominiert eine faktenorientierte Ausdrucksweise, während auf dem Land persönliche Beziehungen im Vordergrund stehen. Nonverbale Merkmale wie ausdrucksstarke Gestik und variable Tonlagen unterstützen die emotionale Verständigung. Vertrauen entsteht häufig durch langjährige persönliche Kontakte, was geschäftliche Kooperationen begünstigt (Fink & Mayrhofer, 2001). In den USA überwiegt ein direkter, zielgerichteter Kommunikationsstil, geprägt von Individualismus und Innovationsstreben. Entscheidungen werden zügig getroffen, Körpersprache wie intensiver Blickkontakt und offene Gestik verstärken die Überzeugungskraft. Networking-Events und Small Talk gelten als wichtige Mittel zur Geschäftsanbahnung (Hofstede, 2011).

Die vergleichende Betrachtung von Kommunikationsstilen in verschiedenen Ländern zeigt deutlich, wie stark sich verbale und nonverbale Ausdrucksformen kulturell unterscheiden können. Während in den USA eine direkte und ergebnisorientierte Kommunikation überwiegt, ist in der Slowakei ein diplomatischer und beziehungsorientierter Ansatz verbreitet. Auch in der Ukraine variieren Kommunikationsstile je nach Region deutlich. Diese Unterschiede beeinflussen nicht nur den Gesprächsverlauf, sondern auch das gegenseitige Vertrauen und die langfristige Zusammenarbeit zwischen internationalen Partnern. Daraus ergibt sich, dass interkulturelle Kommunikationskompetenz eine zentrale Voraussetzung für erfolgreiche Geschäftsverhandlungen ist. Wie diese kulturellen Aspekte konkret in internationalen Verhandlungssituationen zum Tragen kommen und welche Rolle sie bei der Vorbereitung und Durchführung solcher Gespräche spielen, wird in der folgenden Unterkapitel näher untersucht.

1.2. Bedeutung der internationalen Aspekte bei Geschäftsverhandlungen

Internationale Geschäftsverhandlungen werden nicht nur durch ökonomische, sondern auch durch kulturelle, sprachliche und soziale Faktoren geprägt. In Deutschland dominieren direkte, sachliche Verhandlungsstile, bei denen Effizienz und Klarheit im Vordergrund stehen. Verzögerungen werden oft negativ bewertet, da Entscheidungen auf logischer Argumentation beruhen sollen (Hofstede, 2011; Thomas et al., 2014).

In der Slowakei hingegen wird Wert auf diplomatische Strategien gelegt, bei denen langfristiger Vertrauensaufbau und persönliche Beziehungen zentral sind. Entscheidungen erfolgen häufig hierarchisch und bedürfen interner Abstimmung (Saner, 2018). Auch in der Ukraine spielt der Beziehungsaspekt eine große Rolle. In Städten überwiegen Effizienz und Direktheit, während in traditionellen Unternehmen persönliche Netzwerke entscheidend sind. Autoritäten wird großer Respekt entgegengebracht, und Vertrauen ist oft Voraussetzung für Geschäftsabschlüsse (Fink & Mayrhofer, 2001). In den USA stehen schnelle, zielorientierte Verhandlungen im Vordergrund. Wettbewerb und Individualismus prägen die Gesprächsdynamik, Entscheidungen basieren auf Fakten und direkter Nutzenargumentation (Bolten, 2007). Ein zentrales Hindernis stellen sprachliche Barrieren dar, da Missverständnisse den Verhandlungsverlauf stark beeinträchtigen können. In Deutschland, der Slowakei und der Ukraine wird häufig in der Landessprache verhandelt, während in den USA Englisch dominiert, was für nicht-muttersprachliche Teilnehmer eine Herausforderung darstellt. Der Einsatz professioneller Dolmetscher oder standardisierter Kommunikationsmittel kann helfen, diese Schwierigkeiten zu überwinden (Hall, 1984). Auch die technologische Infrastruktur beeinflusst zunehmend internationale Verhandlungen. In den USA sind digitale Kommunikationsformen weit verbreitet, während Deutschland ebenfalls technologische Effizienz anstrebt. In der Slowakei und Ukraine hingegen werden persönliche Treffen vielerorts weiterhin bevorzugt. Unternehmen müssen sich daher flexibel an die technischen Rahmenbedingungen des jeweiligen Landes anpassen (Fink & Mayrhofer, 2001). Soziale und ethische Aspekte gewinnen ebenfalls an Relevanz. In Deutschland und den USA fließen CSR-Kriterien und Nachhaltigkeit häufig in Verhandlungen ein, während sie in der Slowakei und der Ukraine teilweise weniger stark berücksichtigt werden. Unterschiedliche Erwartungen an soziale Verantwortung können den Verhandlungsverlauf beeinflussen und sollten in internationale Strategien integriert werden.

Internationale Verhandlungen setzen ein tiefes Verständnis kultureller, sprachlicher und wirtschaftlicher Unterschiede voraus. Unternehmen, die kulturelle Differenzen erkennen und interkulturelle Kompetenzen aktiv fördern, erhöhen ihre Erfolgschancen und vermeiden Missverständnisse (Hofstede, 2011). Besonders das Aufeinandertreffen verschiedener Kulturen stellt eine Herausforderung dar. Was im eigenen kulturellen Umfeld intuitiv gelingt, kann im internationalen Kontext zu Unsicherheit führen. Unterschiedliche Denkweisen, Werte und Kommunikationsstile erschweren oft den Austausch, selbst für erfahrene Verhandler. Diese Dynamik zeigt, dass kulturelles Feingefühl ebenso wichtig ist

wie fachliche Expertise, um internationale Verhandlungen erfolgreich zu führen (Hofstede, 2011).

Interkulturelle Kompetenz ist ein entscheidender Erfolgsfaktor für internationale Geschäftsverhandlungen. Unterschiede in Kommunikationsstilen, Hierarchieverständnis oder Entscheidungsprozessen können den Gesprächsverlauf erheblich beeinflussen. In westlichen Ländern dominiert eine direkte Ausdrucksweise, während in vielen asiatischen Kulturen indirekte Kommunikation bevorzugt wird. Auch in lateinamerikanischen und afrikanischen Regionen spielen nonverbale Signale und persönliche Beziehungen eine zentrale Rolle, was eine flexible Anpassung erfordert (Saner, 2018). Ein weiterer Aspekt ist der Umgang mit Zeit. In Deutschland und der Schweiz gelten Pünktlichkeit und schnelle Entscheidungen als Zeichen von Professionalität. In südeuropäischen und arabischen Ländern hingegen wird der Aufbau persönlicher Beziehungen oft als Voraussetzung für Vertragsabschlüsse gesehen. *„Unterschiedliche Konzepte von Zeit – linear versus zyklisch – können zu Missverständnissen in Terminplanungen führen.“* (Bolten, 2007, S. 25). Auch das Verständnis von Vertrauen unterscheidet sich: *In westlichen Kulturen basiert es oft auf Verträgen, während in Asien persönliche Beziehungen im Vordergrund stehen. Offenheit wird nicht überall gleich gewertet; in manchen Ländern gilt indirekte Kommunikation als angemessener. Ebenso variieren Erwartungen an Status und Hierarchie. Während in Skandinavien flache Strukturen dominieren, ist in vielen asiatischen und arabischen Ländern Zurückhaltung gegenüber Autoritäten üblich* (Fink & Mayrhofer, 2001, S. 132). Neben kulturellen und kommunikativen Aspekten spielen auch sprachliche Barrieren eine wichtige Rolle in internationalen Geschäftsverhandlungen. Unterschiedliche Sprachkenntnisse, Akzente und Fachtermini können die Verständigung erschweren und zu Missverständnissen führen. Wie Hall betont: *„Sprachliche Differenzen wie unterschiedliche Kenntnisse, Akzente oder Fachtermini können die Kommunikation erheblich erschweren und zu Missverständnissen führen. Professionelle Dolmetscher, standardisierte Kommunikationsmittel und visuelle Hilfsmittel wie Diagramme können helfen, solche Barrieren zu überwinden“* (Hall, 1984, S. 85). Ein weiterer kritischer Faktor sind Unterschiede in Unternehmens- und Geschäftskulturen sowie ethischen Standards. Abweichende Vorstellungen von Professionalität, Hierarchie oder Risikobereitschaft führen häufig zu Spannungen. Während direkte Kommunikation in westlichen Ländern als effizient gilt, wird in vielen asiatischen oder arabischen Kulturen Zurückhaltung als respektvoll wahrgenommen. Interkulturelle Trainings und Workshops können dazu beitragen,

kulturelles Verständnis zu fördern und gemeinsame ethische Werte als Basis erfolgreicher Zusammenarbeit zu entwickeln (Thomas et al., 2014).

Religiöse und kulturelle Traditionen können Geschäftsverhandlungen subtil, aber nachhaltig beeinflussen. Feiertage oder Rituale verändern mitunter den Zeitplan oder die Dynamik von Verhandlungen. Um Missverständnisse zu vermeiden, sollten Unternehmen kulturelle Besonderheiten im Vorfeld berücksichtigen und Verhandlungen flexibel planen. Auch technologische Unterschiede stellen eine Herausforderung dar. Abweichende Standards und instabile Verbindungen können den Informationsfluss stören und Entscheidungen verzögern. Technische Tests, Investitionen in moderne Kommunikationsmittel sowie Schulungen und lokale IT-Partner können die Zusammenarbeit erleichtern (Bolten, 2007). Zudem gewinnen soziale und ökologische Standards an Bedeutung. Unterschiedliche Erwartungen an CSR und Umweltauflagen führen nicht selten zu Konflikten. Unternehmen riskieren Reputationsschäden, wenn ihre internationalen Aktivitäten nicht den eigenen Standards entsprechen. Klare CSR-Richtlinien, Kooperationen mit lokalen Partnern sowie transparente Kommunikation können helfen, Vertrauen aufzubauen und langfristige Partnerschaften zu sichern (Thomas et al., 2014).

Sprachliche, kulturelle, ethische, technologische und nachhaltigkeitsbezogene Herausforderungen sind eng miteinander verknüpft und beeinflussen maßgeblich den Verlauf internationaler Geschäftsverhandlungen. Eine bewusste Auseinandersetzung mit diesen Faktoren ermöglicht nicht nur die Vermeidung von Kommunikationsproblemen, sondern auch den Aufbau vertrauensvoller Kooperationen. Erfolgreiche internationale Verhandlungen erfordern weit mehr als ökonomisches Fachwissen. Interkulturelle Kompetenz ist eine Schlüsselqualifikation, um sich auf unterschiedliche Kommunikationsstile einzustellen, kulturelle Rahmenbedingungen zu berücksichtigen und langfristige Beziehungen aufzubauen (Hofstede, 2011). In einer globalisierten Wirtschaft ist kulturelle Sensibilität somit unerlässlich, um nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu sichern. Ein besonders zentraler Aspekt innerhalb dieses interkulturellen Kompetenzspektrums ist der bewusste und gezielte Einsatz sprachlicher Mittel. Wie Sprache als strategisches Werkzeug in internationalen Geschäftsverhandlungen wirkt, wird im folgenden Kapitel näher analysiert.

2. Über den Einfluss sprachlicher Mittel in internationalen Geschäftsverhandlungen

Dieses Kapitel untersucht, wie sprachliche Mittel internationale Geschäftsverhandlungen beeinflussen. Sprache dient nicht nur der Informationsübermittlung, sondern prägt auch Vertrauen, gegenseitiges Verständnis und die Wahrnehmung der Verhandlungspartner (Hofstede, 2011). Internationale Verhandlungen bringen unterschiedliche Kommunikationsstile zusammen. In westlichen Kulturen wird direkte, explizite Sprache bevorzugt, während in asiatischen Kontexten oft indirekte und kontextbasierte Kommunikation üblich ist. Diese Unterschiede können Missverständnisse begünstigen und die Beziehungsebene beeinflussen (Saner, 2018). Auch die kulturelle Dimension von Sprache ist entscheidend: Begriffe, Redewendungen oder Formulierungen können in verschiedenen Ländern unterschiedliche Bedeutungen haben. Eine direkte Kritik gilt in manchen Kulturen als professionell, in anderen als unhöflich. Tonfall, Sprechweise sowie nonverbale Elemente wie Mimik und Gestik beeinflussen die Interpretation einer Aussage (Bolten, 2007). Das Kapitel zeigt, wie sprachliche Sensibilität und gezielte Kommunikationsstrategien dazu beitragen können, Missverständnisse zu vermeiden und stabile Geschäftsbeziehungen im internationalen Kontext zu fördern.

2.1. Interkulturelle Kommunikation und ihre Auswirkungen auf die Erreichung des Verhandlungszieles

Internationale Geschäftsverhandlungen sind oft durch kulturelle Unterschiede geprägt, die sowohl Herausforderungen als auch Chancen mit sich bringen. Die Art und Weise, wie Menschen aus verschiedenen Kulturen miteinander interagieren, Informationen austauschen und Bedeutungen interpretieren, hat erheblichen Einfluss auf den Verlauf und den Erfolg von Verhandlungen. „Unterschiedliche Kommunikationsstile können das gegenseitige Verständnis erheblich erschweren und den Verhandlungsprozess verlangsamen“ (Hofstede, 2011, s. 122). Unterschiede in Kommunikationsmustern können zu Missverständnissen führen, wenn sie nicht bewusst erkannt und berücksichtigt werden.

Jede Kultur besitzt spezifische Kommunikationsweisen, die auf tief verwurzelten gesellschaftlichen Normen und Werten basieren. Während in einigen Kulturen viele Informationen implizit durch den Kontext, Körpersprache und nonverbale Signale vermittelt werden, setzen andere auf eine direkte und explizite Ausdrucksweise. „Kulturen mit starkem Kontextbezug neigen zu indirekter Kommunikation, während niedrigkontextuelle Kulturen explizite Formulierungen bevorzugen“ (Hall, 1984, s. 88). In Kulturen mit starkem Kontextbezug wird häufig auf indirekte Kommunikation gesetzt, während in direkter geprägten Kulturen klare Formulierungen und explizite Aussagen bevorzugt werden. Wenn Verhandlungspartner aus unterschiedlichen Kommunikationskulturen aufeinandertreffen, kann dies zu Fehlinterpretationen und Missverständnissen führen.

Neben der Art der Kommunikation beeinflusst auch die Verhandlungstaktik die Dynamik von Geschäftsverhandlungen. Während westliche Kulturen tendenziell sachorientierte Strategien bevorzugen, bei denen Argumente, Verträge und Fakten im Mittelpunkt stehen, setzen andere Kulturen stärker auf beziehungsorientierte Verhandlungen. „In vielen asiatischen und arabischen Kulturen steht der Aufbau persönlicher Beziehungen an erster Stelle, bevor konkrete Vertragsabschlüsse erfolgen“ (Saner, 2018, s. 103). Der Aufbau von Vertrauen und langfristigen Beziehungen kann in bestimmten Regionen eine höhere Priorität haben als eine schnelle Einigung. Ein zu direkter oder ungeduldiger Kommunikationsstil kann in diesen Fällen als unangemessen oder gar unhöflich wahrgenommen werden, was den Verhandlungserfolg gefährden kann.

Auch Unterschiede in Zeitwahrnehmung, Hierarchieverständnis und Entscheidungsprozessen beeinflussen Verhandlungen maßgeblich. In westeuropäischen Ländern steht Effizienz meist im Vordergrund, Entscheidungen werden schnell getroffen. In anderen Regionen sind lange Konsultationen und kollektive Entscheidungsprozesse gängige Praxis. Zudem kann die Bedeutung von Gestik, Mimik und Blickkontakt variieren. „Die Interpretation von Blickkontakt unterscheidet sich kulturell erheblich – während er in westlichen Kulturen als Zeichen von Selbstbewusstsein gilt, wird er in anderen als unhöflich empfunden“ (Bolten, 2007, s. 189).

Um interkulturelle Kommunikationsbarrieren zu überwinden, sind Flexibilität, Sensibilität und interkulturelle Kompetenz essenziell. Eine sorgfältige Vorbereitung auf kulturelle Unterschiede, das Erlernen lokaler Kommunikationsformen und ein angepasstes Verhalten können dazu beitragen, Verhandlungen erfolgreicher zu gestalten und langfristige

Geschäftsbeziehungen zu fördern. „Interkulturelle Kompetenz ist die Schlüsselqualifikation für erfolgreiche internationale Geschäftsverhandlungen“ (Fink & Mayrhofer, 2001, s. 149). Wer sich dieser Unterschiede bewusst ist und sie in die eigene Verhandlungsstrategie integriert, hat bessere Chancen auf nachhaltigen geschäftlichen Erfolg.

In der interkulturellen Kommunikation wird oft zwischen Kulturen mit hohem und niedrigem Kontext unterschieden – ein Konzept, das maßgeblich durch Edward T. Hall geprägt wurde. In Kulturen mit hohem Kontext fließt ein Großteil der Informationen indirekt mit ein, etwa über den situativen Rahmen, nonverbale Signale und gemeinsame kulturelle Hintergründe. „In Hochkontext-Kulturen sind unausgesprochene Informationen genauso wichtig wie explizit kommunizierte Inhalte“ (Hall, 1984, s. 111). Hier spielt die zwischenmenschliche Beziehung eine zentrale Rolle, und vieles wird implizit, also „zwischen den Zeilen“, vermittelt. Typische Vertreter solcher Kulturen sind viele asiatische Länder wie Japan, China und Südkorea, aber auch einige arabische und lateinamerikanische Staaten. In diesen Umfeldern erleichtern langjährige persönliche Beziehungen und ein tiefes gegenseitiges Verständnis den Austausch. Dennoch kann diese implizite Art der Kommunikation auch problematisch werden, wenn es um den klaren und expliziten Austausch von Informationen geht. So können Missverständnisse entstehen, wenn Gesprächspartner aus Kulturen mit niedrigem Kontext, die auf direkte und präzise Botschaften angewiesen sind, die feinen, subtilen Nuancen nicht richtig deuten. Um solchen Problemen vorzubeugen, ist es entscheidend, sich intensiv mit den kulturellen Besonderheiten auseinanderzusetzen, interkulturelle Trainings zu absolvieren und gegebenenfalls ergänzende schriftliche Erläuterungen bereitzustellen – sodass alle Beteiligten die beabsichtigte Botschaft vollumfänglich erfassen.

Im Gegensatz dazu basieren niedrigkontextuelle Kulturen auf einer offenen, klar strukturierten und vorwiegend verbalen Kommunikation. Hier werden Informationen explizit und detailliert übermittelt, sodass es kaum Raum für Interpretationen zwischen den Zeilen gibt. „In niedrigkontextuellen Kulturen sind klare, direkte Botschaften der Schlüssel zur erfolgreichen Verhandlung“ (Saner, 2018, s. 132). Länder wie Deutschland, die USA, die skandinavischen Staaten und die Schweiz gehören zu dieser Gruppe. Die direkte Art der Kommunikation ermöglicht hier oft schnelle Entscheidungsprozesse und eine effiziente Zusammenarbeit. Allerdings kann diese Klarheit auch als zu fordernd oder gar unsensibel empfunden werden, wenn emotionale oder beziehungsbezogene Aspekte im Vordergrund stehen. Um solche Effekte zu vermeiden, sollten Unternehmen, die in einem

niedrigkontextuellen Umfeld agieren, ihre Ausdrucksweise je nach kulturellem Kontext flexibel anpassen. So kann es beispielsweise sinnvoll sein, bei Verhandlungen mit Partnern aus hohem Kontext mehr Zeit in den Aufbau persönlicher Beziehungen zu investieren und verstärkt auf nonverbale Signale zu achten.

Abschließend lässt sich sagen, dass das Verständnis der Unterschiede zwischen Hoch- und Niedrigkontext-Kulturen für erfolgreiche internationale Geschäftsverhandlungen von zentraler Bedeutung ist. „Unternehmen, die kulturelle Kommunikationsstile verstehen und anpassen, haben einen erheblichen Vorteil in globalen Geschäftsbeziehungen“ (Fink & Mayrhofer, 2001, s. 178). Unternehmen, die in der Lage sind, die impliziten Informationsströme in hohem Kontext zu erkennen und gleichzeitig in niedrigkontextuellen Umfeldern klar und präzise zu kommunizieren, erreichen eine effektivere und zielgerichtete Zusammenarbeit. Durch gezielte interkulturelle Trainings und den Austausch bewährter Praktiken lassen sich diese Unterschiede überwinden, sodass Missverständnisse vermieden und langfristig erfolgreiche Geschäftsbeziehungen aufgebaut werden können.

2.2. Internationale Geschäftsverhandlungen – gegenseitige Verständigung der Geschäftspartner

Der Erfolg internationaler Geschäftsverhandlungen beruht nicht allein auf wirtschaftlichen Kennzahlen oder vertraglichen Vereinbarungen, sondern vor allem auf einem tiefgreifenden gegenseitigen Verständnis, dem Aufbau von Vertrauen und einer klar strukturierten Kommunikation. Unternehmen, die diese grundlegenden Prinzipien in ihren Verhandlungsprozessen berücksichtigen, erzielen nicht nur bessere Ergebnisse, sondern schaffen auch die Basis für langfristige und stabile Geschäftsbeziehungen. Wie Thomas et al. (2009, S. 24) hervorheben, stellt die Entwicklung interkultureller Kompetenzen einen zentralen Erfolgsfaktor dar, da sie dazu beiträgt, Missverständnisse zu minimieren und Synergien zwischen den Partnern zu fördern.

Ein effektiver Weg, um interkulturelle Barrieren zu überwinden, besteht in der regelmäßigen Durchführung von interkulturellen Workshops und Seminaren. So kann beispielsweise ein Unternehmen, das praxisnahe Fallstudien in diesen Trainings integriert,

häufig auftretende Kommunikationsprobleme proaktiv adressieren und individuelle kulturelle Besonderheiten seiner Geschäftspartner berücksichtigen. „Die Schulung von Führungskräften in interkulturellen Kompetenzen trägt erheblich zur Reduzierung von Missverständnissen und zur Verbesserung der Geschäftsbeziehungen bei“ (Saner, 2018, s. 84). Dabei ist es von entscheidender Bedeutung, dass Führungskräfte nicht ausschließlich standardisierte Lösungsansätze verfolgen, sondern flexibel auf die spezifischen kulturellen Eigenheiten eingehen.

Eine präzise und systematische Kommunikation bildet die Grundlage erfolgreicher Verhandlungen. Es ist ratsam, dass Verhandlungspartner ihre Argumente logisch strukturieren, aktiv zuhören und durch gezielte Nachfragen sicherstellen, dass alle Beteiligten dieselbe Informationsbasis teilen. „Eine klare und präzise Kommunikation ist unerlässlich, um Missverständnisse in internationalen Geschäftsverhandlungen zu vermeiden“ (Bolten, 2007, s. 98). Insbesondere in internationalen Settings, in denen eine gemeinsame Sprache oft nicht selbstverständlich ist, können professionelle Dolmetscher und standardisierte Präsentationsmaterialien wesentlich dazu beitragen, Verständigungslücken zu schließen und kulturelle Missverständnisse zu vermeiden. Ein praktischer Hinweis: Am Ende jeder Verhandlungssitzung sollte eine kurze Zusammenfassung erfolgen, in der die wesentlichen Punkte nochmals präzise bestätigt werden. Hierdurch lassen sich Fehlinterpretationen und spätere Differenzen weitgehend verhindern.

Die kulturellen Unterschiede, die in internationalen Verhandlungen eine Rolle spielen, sind oft gravierender, als zunächst angenommen. Während in westlichen Kulturen meist eine direkte und sachorientierte Kommunikation vorherrscht, ist es in vielen asiatischen oder arabischen Ländern üblich, Kritik auf indirektem Wege zu äußern, um das Gegenüber nicht zu verunsichern oder in Verlegenheit zu bringen. „Kulturelle Kommunikationsmuster beeinflussen maßgeblich, wie Kritik geäußert und interpretiert wird“ (Fink & Mayrhofer, 2001, s. 153). Ein praktisches Beispiel: Ein europäischer Manager, der regelmäßig mit asiatischen Partnern verhandelte, bemerkte, dass ein leichtes Nicken häufig lediglich als Zeichen von Respekt und nicht zwangsläufig als Zustimmung zu interpretieren war. Daher etablierte er einen Ansatz, bei dem er durch wiederholte, offene Rückfragen sicherstellte, dass alle Parteien tatsächlich dasselbe Verständnis der besprochenen Themen hatten. Es ist essentiell, vorschnelle Schlüsse zu vermeiden und nonverbale Signale stets im jeweiligen kulturellen Kontext zu deuten.

Vertrauen bildet das Fundament jeder nachhaltigen Geschäftsbeziehung. Es entsteht durch konsequente Zuverlässigkeit, transparente Kommunikation und ein einheitliches, verlässliches Handeln. *„Vertrauen ist der Schlüssel zu langfristigen Geschäftsbeziehungen und wird durch transparente und konsistente Kommunikation aufgebaut“* (Thomas et al., 2014, S. 178). Ein Beispiel aus der Praxis: Ein Unternehmen, das regelmäßig über den Fortschritt laufender Projekte berichtet und bei auftretenden Problemen umgehend proaktiv Lösungsansätze präsentiert, konnte das Vertrauen seiner internationalen Partner signifikant stärken. Hierbei ist es von größter Bedeutung, Fehler wie das Verschweigen von Problemen oder inkonsistente Informationspolitik zu vermeiden, da solche Vorgehensweisen das Vertrauen nachhaltig beschädigen können. Daher sollten Unternehmen stets offen und ehrlich kommunizieren und eine klar nachvollziehbare Strategie verfolgen.

Zudem spielt die emotionale Intelligenz eine maßgebliche Rolle im Verhandlungsprozess. Führungskräfte, die in der Lage sind, die emotionale Stimmung ihres Gegenübers frühzeitig zu erkennen und entsprechend einfühlsam zu reagieren, können Konfliktsituationen deeskalieren und zu einem konstruktiven Dialog beitragen. *„Emotionale Intelligenz ist ein entscheidender Faktor, um kulturell bedingte Spannungen in Geschäftsverhandlungen zu reduzieren“* (Hall, 1984, S. 134). Ein praktisches Beispiel hierfür ist ein Manager, der bei Anzeichen von Unzufriedenheit seines Gesprächspartners sofort den Gesprächston anpasste und durch gezielte, empathische Fragen den Kern des Problems ermittelte, sodass eine einvernehmliche Lösung erzielt werden konnte.

Abschließend zeigt sich, dass der Erfolg internationaler Geschäftsverhandlungen weit über rein ökonomische oder rechtliche Aspekte hinausgeht. Der Aufbau eines tiefgreifenden gegenseitigen Verständnisses, die Anpassung an kulturelle Besonderheiten sowie die konsequente Pflege vertrauensvoller Beziehungen sind wesentliche Faktoren, die den Unterschied zwischen kurzfristigen Erfolgen und langfristigen Wettbewerbsvorteilen ausmachen. *„Interkulturelle Kompetenz ist eine der wichtigsten Fähigkeiten für Unternehmen, um langfristige Wettbewerbsvorteile zu sichern“* (Saner, 2018, S. 202). Unternehmen sollten daher neben ihrer fachlichen Expertise auch in die Entwicklung von Soft Skills investieren, etwa durch regelmäßige Team-Workshops und strukturierte Feedbackrunden, in denen interkulturelle Herausforderungen offen thematisiert und gemeinsam Lösungen erarbeitet werden. Ein solcher integrativer Ansatz ermöglicht es, nicht nur aktuelle Verhandlungsprozesse effizient zu gestalten, sondern auch eine solide Basis für zukünftige Kooperationen zu schaffen.

3. Zielsetzung und Methoden der Arbeit

Die vorliegende empirische Untersuchung verfolgt das Ziel, Einblicke in die Kommunikationspraxis von Fachkräften im internationalen Geschäftskontext zu gewinnen. In diesem Kapitel werden die gewählte Forschungsmethode, die Gestaltung des Fragebogens sowie der Ablauf der Datenerhebung näher beschrieben.

3.1. Zielsetzung

Die Untersuchung beschäftigt sich mit der Rolle von Kommunikation in interkulturellen Geschäftsverhandlungen – insbesondere mit der Frage, welche verbalen und nonverbalen Kommunikationsstrategien im beruflichen Alltag von Vertriebsmitarbeitern und Managern verwendet werden und wie diese durch kulturelle Unterschiede beeinflusst werden. Das Hauptziel der Arbeit besteht darin, das Bewusstsein für verbale und nonverbale Kommunikationsstrategien sowie deren Anwendung in interkulturellen Geschäftsverhandlungen zu untersuchen. Die Arbeit konzentriert sich darauf, inwieweit sich Vertriebsmitarbeiter und Manager dieser Strategien bewusst sind, ob sie diese gezielt einsetzen oder eher intuitiv handeln und wie sie sich auf kulturelle Unterschiede im internationalen Verhandlungskontext vorbereiten.

3.2. Methoden und Forschung

Für die Untersuchung wurde ein quantitativer Ansatz gewählt – in Form eines Online-Fragebogens, der sich an Manager und Vertriebsmitarbeiter richtete, die an internationalen Verhandlungen teilnehmen. Der Fragebogen war auf Slowakisch, Englisch und Deutsch verfügbar, was eine internationale Stichprobe ermöglichte. Insgesamt wurden über 50 vollständig ausgefüllte Antworten gesammelt. Der Fragebogen enthielt sowohl geschlossene Fragen mit Auswahlmöglichkeiten als auch offene Fragen, in denen die Teilnehmenden ihre Meinungen frei äußern konnten. Dadurch konnten quantitative und qualitative Daten kombiniert werden. Die Auswertung erfolgte in zwei Richtungen:

Quantitativ: Auszählung der Antworthäufigkeiten, Vergleich der Ergebnisse zwischen Sprachgruppen. Qualitativ: Analyse der offenen Antworten, Identifikation gemeinsamer Themen und praxisnaher Empfehlungen. Die Untersuchung umfasste sowohl verbale Strategien (z. B. sprachliche Anpassung, Argumentation) als auch nonverbale Aspekte (z. B. Gestik, Mimik, Blickkontakt, Intonation) im interkulturellen Kontext.

4. Empirische Untersuchung und Diskussion der Ergebnisse

Dieses Kapitel widmet sich dem praktischen Teil der Untersuchung, mit dem Ziel, theoretische Erkenntnisse mit der beruflichen Realität zu verknüpfen. Aufbauend auf den in den vorhergehenden Kapiteln dargestellten theoretischen Grundlagen wurde eine empirische Erhebung durchgeführt, um zu analysieren, wie Fachkräfte im Vertrieb und Management Kommunikationsstrategien im Kontext interkultureller Geschäftsverhandlungen wahrnehmen und anwenden. Dazu wurde ein Online-Fragebogen eingesetzt, der in drei Sprachversionen (Slowakisch, Deutsch und Englisch) erstellt und gezielt an Personen mit Erfahrung im internationalen Geschäftsumfeld verteilt wurde. Der Fragebogen umfasste sowohl geschlossene Fragen mit Antwortmöglichkeiten als auch offene Fragen, die es den Teilnehmenden ermöglichten, ihre Sichtweisen und Erfahrungen ausführlicher darzulegen.

Im Mittelpunkt der Untersuchung stehen folgende **Forschungsfragen**:

- Wenden Vertriebsmitarbeiter in der Praxis jene Strategien an, die in der Fachliteratur empfohlen werden?
- Setzen sie diese bewusst ein oder geschieht dies eher unbewusst bzw. intuitiv?
- Wie kritisch reflektieren die Befragten ihre kommunikativen Schwächen – oder sind sie der Meinung, dass keine Verbesserung notwendig ist?

Ausgehend von diesen Fragen wurden zwei zentrale **Hypothesen** formuliert:

1. Fachkräfte, die sich regelmäßig auf kulturelle Unterschiede vorbereiten, erleben seltener Missverständnisse in internationalen Geschäftsverhandlungen.
2. Nonverbale Kommunikation spielt eine entscheidende Rolle im Erfolg internationaler Verhandlungen, wird jedoch häufig unterschätzt.

Die Ergebnisse der Befragung werden in den folgenden Unterkapiteln dargestellt, analysiert und mit den theoretischen Grundlagen in Beziehung gesetzt. Der Fokus liegt dabei auf der Identifikation tatsächlich eingesetzter Strategien, deren bewusster Anwendung sowie auf der Ermittlung von Entwicklungspotenzial im Bereich interkultureller Kommunikationskompetenz.

4.1. Charakteristika der analysierten Gruppe

Im Rahmen dieser Untersuchung wurde eine mehrsprachige Befragung durchgeführt, um ein möglichst breites und kultursensibles Bild von verbaler und nonverbaler Kommunikation in internationalen Geschäftsverhandlungen zu erfassen. Zu diesem Zweck wurden drei thematisch identische, jedoch sprachlich angepasste Online-Fragebögen erstellt – auf Slowakisch, Englisch und Deutsch.

Die slowakische Version richtete sich primär an Fachkräfte aus der Slowakei, während die englischsprachige Version internationale Teilnehmende mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen adressierte. Die deutschsprachige Umfrage wurde gezielt an Personen aus dem deutschsprachigen Raum, insbesondere aus Deutschland und Österreich, gerichtet. Damit wurde gewährleistet, dass auch Sichtweisen aus mitteleuropäischen Wirtschaftskulturen in die Analyse einfließen. Die gewonnenen Daten ermöglichen eine differenzierte Betrachtung der Bedeutung interkultureller Kommunikationsfaktoren in geschäftlichen Kontexten und bilden die Grundlage für die nachfolgende Analyse der Gruppenmerkmale und Antwortmuster. Die analysierte Gruppe setzt sich aus berufstätigen Personen zusammen, die in verschiedenen wirtschaftlichen Bereichen tätig sind und über Erfahrung im internationalen Geschäftsverkehr verfügen. Die Mehrheit der Teilnehmenden befindet sich im beruflich aktiven Alter, mit einem deutlichen Schwerpunkt in der Altersgruppe zwischen 36 und 46 Jahren. Dieses Alterssegment dominiert in allen drei Sprachgruppen (slowakisch, englisch und deutsch) und weist auf ein hohes Maß an beruflicher Reife sowie auf mehrjährige praktische Erfahrung in geschäftlichen Verhandlungssituationen hin. In Bezug auf das Geschlecht zeigen sich interessante Unterschiede zwischen den Sprachgruppen: In der slowakischen und englischen Stichprobe waren überwiegend weibliche Teilnehmende vertreten. Dieses Übergewicht weiblicher Fachkräfte könnte sowohl auf die Struktur bestimmter Branchen als auch auf eine tendenziell höhere Beteiligungsbereitschaft von Frauen zurückzuführen sein. Im Gegensatz dazu dominieren in der deutschsprachigen Gruppe, die Fachkräfte aus Deutschland und Österreich umfasst, eindeutig die männlichen Teilnehmenden. Dies lässt auf branchenspezifische Unterschiede oder auf ein anderes Verhältnis der Geschlechter im deutschsprachigen Raum in geschäftlichen Kontexten schließen. Insgesamt umfasst die Stichprobe qualifizierte Fach- und Führungskräfte, die regelmäßig oder gelegentlich an internationalen

Geschäftsverhandlungen teilnehmen und interkulturelle Kommunikationsprozesse aktiv gestalten.

4.2. Beschreibung der Erhebung

Der empirische Teil dieser Arbeit basiert auf einer strukturierten quantitativen Umfrage, die mit dem Ziel durchgeführt wurde, ein umfassendes Bild über die Relevanz und den Einfluss von verbaler und nonverbaler Kommunikation in internationalen Geschäftsverhandlungen zu erhalten. Der besondere Fokus lag dabei auf den interkulturellen Aspekten der Kommunikation, den persönlichen Erfahrungen der Teilnehmenden sowie den praktischen Strategien zur Überwindung von kulturell bedingten Missverständnissen. Die Untersuchung wurde im Zeitraum von März bis April 2025 durchgeführt und richtete sich gezielt an Fach- und Führungskräfte aus verschiedenen Branchen, die regelmäßig oder gelegentlich an internationalen Verhandlungen teilnehmen. Die Auswahl der Befragten erfolgte nicht zufällig, sondern gezielt (expertenorientiert), um qualitativ aussagekräftige Rückmeldungen von Personen mit relevanter Praxiserfahrung zu gewinnen. Zur Erhebung der Daten wurden drei separate Online-Fragebögen erstellt – in slowakischer, englischer und deutscher Sprache. Die Inhalte aller drei Varianten waren inhaltlich identisch, wodurch eine sprachübergreifende Vergleichbarkeit der Antworten sichergestellt wurde. Die Fragebögen wurden über Google Forms erstellt und über persönliche Kontakte, berufliche Netzwerke sowie soziale Medien verbreitet. Die slowakische Version richtete sich an Fachkräfte aus der Slowakei, insbesondere aus den Bereichen Gesundheitswesen, Handel und Dienstleistungen. Die englische Version wurde für internationale Fachkräfte konzipiert, mit Teilnehmern aus unterschiedlichen Ländern und Kulturräumen. Die deutsche Version wurde gezielt an Teilnehmende aus dem deutschsprachigen Raum, insbesondere Deutschland und Österreich, adressiert.

Die Umfrage bestand aus insgesamt 15 Fragen, die sowohl geschlossene (Multiple-Choice, Skalen) als auch offene Antwortformate enthielten. Diese Kombination ermöglichte einerseits die quantitative Auswertung, andererseits bot sie Raum für qualitative Einblicke in die persönliche Sichtweise der Befragten.

Der Fragebogen wurde so konzipiert, dass er verschiedene thematische Bereiche abdeckt, die für das Verständnis der kommunikativen Realität in internationalen Geschäftsverhandlungen relevant sind. Die Fragen gliederten sich in mehrere inhaltliche Kategorien, die sowohl demografische Informationen als auch berufsbezogene und interkulturelle Aspekte erfassten. Zunächst wurden grundlegende demografische Angaben wie Alter, Geschlecht, berufliche Position sowie der Tätigkeitsbereich der Befragten erhoben. Daran anschließend wurde der berufliche Kontext erfasst, insbesondere die Häufigkeit und Art der Teilnahme an internationalen Verhandlungen. Ein weiterer zentraler Themenblock befasste sich mit Kommunikationspräferenzen, also der Selbsteinschätzung der Bedeutung verbaler und nonverbaler Kommunikation im beruflichen Alltag. Im Anschluss daran wurden Fragen zur interkulturellen Vorbereitung gestellt – etwa dazu, wie sich die Fachkräfte konkret auf Gespräche mit Personen aus anderen Kulturen vorbereiten. Ein umfangreicher Teil des Fragebogens beschäftigte sich mit konkreten Erfahrungen der Befragten im Umgang mit unterschiedlichen Verhandlungskulturen, Kommunikationsstilen und interkulturellen Unterschieden. Ergänzend wurden Fragen zu Strategien im Umgang mit Missverständnissen gestellt, insbesondere zum Einsatz von Dolmetschern oder zur Nutzung von Feedbacktechniken zur Klärung von Unsicherheiten. Darüber hinaus beinhaltete der Fragebogen einen Block zur Selbsteinschätzung der kommunikativen Fähigkeiten sowie zu Wünschen hinsichtlich Weiterbildung und Verbesserung im Bereich internationaler Kommunikation. Schließlich erhielten die Teilnehmenden die Möglichkeit, in einem offenen Teil eigene Vorschläge zur Optimierung internationaler Geschäftsverhandlungen zu formulieren. Abschließend wurden auch einige technische Aspekte zur Teilnahme am Fragebogen sowie zur Zustimmung zur Datenverarbeitung abgefragt. Die Umfrage wurde anonym durchgeführt. Die Erhebung erfolgte digital, und die Antworten wurden automatisch in einer Tabellenform gesammelt, anschließend in Excel exportiert und systematisch ausgewertet. Bei der Analyse wurden sowohl Häufigkeiten und Tendenzen festgestellt als auch qualitative Aussagen kategorisiert und thematisch geordnet.

Der mehrsprachige Aufbau der Umfrage ermöglichte eine differenzierte Analyse mit einem internationalen Vergleichshorizont. Durch die Beteiligung von Teilnehmenden aus verschiedenen Ländern, Altersgruppen, Geschlechtern und Branchen konnte ein vielseitiges Bild interkultureller Kommunikationspraxis im geschäftlichen Umfeld gezeichnet werden.

4.3. Datenauswertung und Diskussion der Ergebnisse

Bei der ersten Frage wurden die Teilnehmenden gebeten, ihr Geschlecht anzugeben. In den slowakischen und englischen Versionen der Umfrage überwogen weibliche Teilnehmende, während in der deutschsprachigen Stichprobe mehr Männer vertreten waren. Die Geschlechterverteilung unterscheidet sich somit deutlich zwischen den Sprachgruppen. Diese Tendenz lässt sich unter anderem durch die Branchenstruktur erklären: Viele Befragte aus den slowakischen und englischen Gruppen arbeiten im Gesundheitswesen, in dienstleistungsorientierten Bereichen oder im Vertrieb – Berufsfelder, in denen Frauen häufiger vertreten sind. Zudem zeigen Studien, dass Frauen tendenziell offener für Befragungen zu Themen wie Kommunikation oder interkulturellem Austausch sind. In der deutschsprachigen Gruppe – bestehend aus Fachkräften aus Deutschland und Österreich – war der Männeranteil höher. Dies könnte mit branchenspezifischen Unterschieden oder beruflichen Netzwerken in Mitteleuropa zusammenhängen. Die geschlechterspezifische Verteilung bietet einen interessanten Ausgangspunkt, um kommunikative Verhaltensweisen in internationalen Geschäftssituationen auch unter Genderaspekten zu betrachten. Wie in der folgenden Abbildung dargestellt, zeigt sich diese geschlechterspezifische Verteilung deutlich in den drei befragten Sprachgruppen.

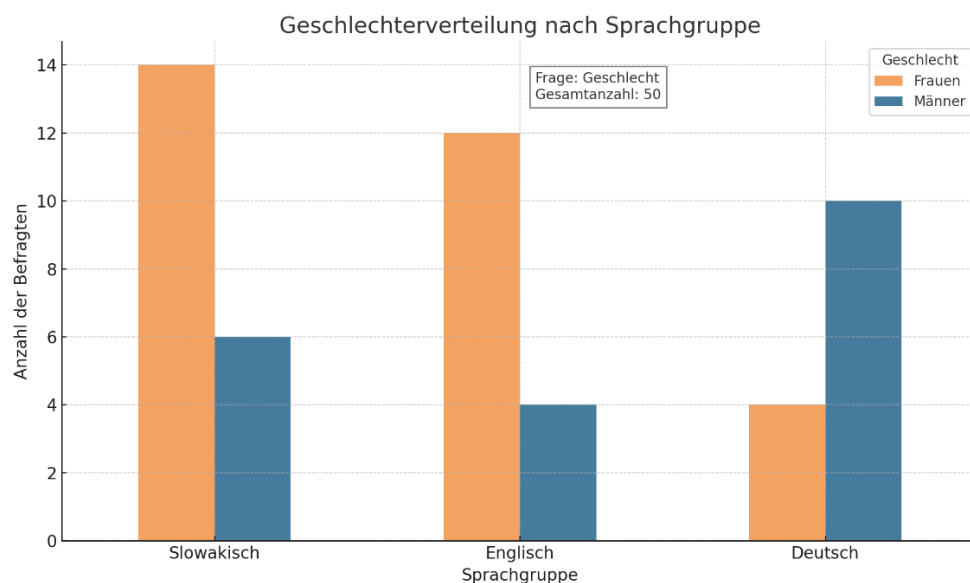


Diagramm 1: Geschlechterverteilung der Befragten in den verschiedenen Sprachgruppen

In der zweiten Frage wurden die Teilnehmenden nach ihrem Alter gefragt. Die Mehrheit gehört zur Altersgruppe 36 bis 46 Jahre, gefolgt von der Gruppe der 25- bis 35-Jährigen. Dies zeigt, dass viele Befragte über berufliche Erfahrung und interkulturelles Verständnis verfügen. Personen im Alter von 36 bis 46 Jahren befinden sich oft in stabilen beruflichen Positionen und bringen langjährige Praxis im internationalen Umfeld mit. Ihre Erfahrungen sind besonders wertvoll für die Analyse kommunikativer Herausforderungen. Die Präsenz der jüngeren Altersgruppe weist darauf hin, dass auch Berufseinsteiger zunehmend mit internationalen Verhandlungen konfrontiert sind. Insgesamt bietet die Altersstruktur der Befragten eine solide Basis für vielfältige Perspektiven im internationalen Geschäftsalltag. Wie in der folgenden Abbildung zu sehen ist, dominiert deutlich die Altersgruppe 36–46 Jahre.

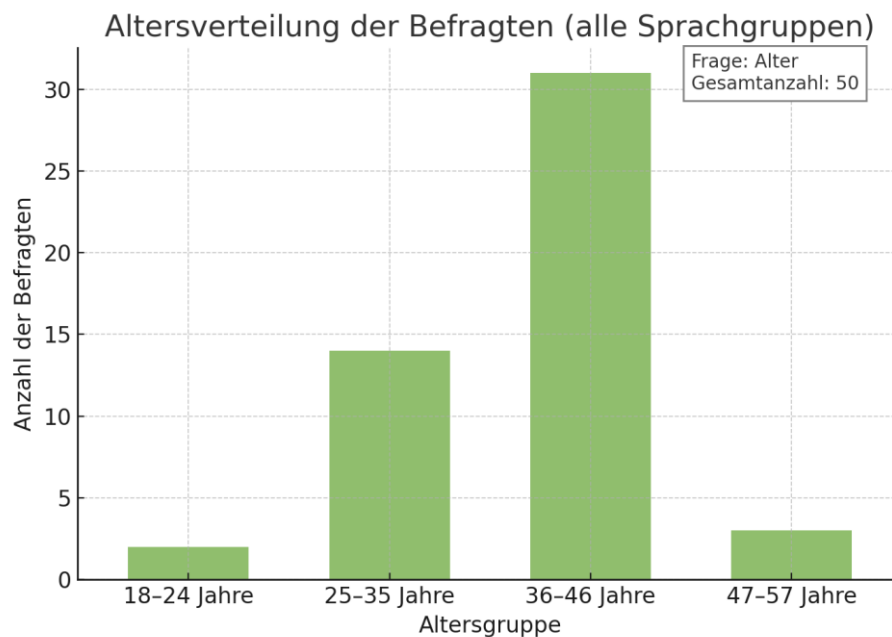


Diagramm 2: Altersverteilung der Befragten in allen Sprachversionen des Fragebogens

In der dritten Frage wurden die Teilnehmenden gefragt, welche Position sie im Unternehmen innehaben. Die berufliche Zusammensetzung der Teilnehmenden zeigt eine klare Tendenz zur Führungsverantwortung. Die Mehrheit bekleidet leitende Positionen mit Entscheidungsbefugnis, insbesondere in Form von Managementfunktionen. Diese Verteilung weist darauf hin, dass die Teilnehmenden häufig in strategische oder

organisatorische Prozesse involviert sind und über einen erweiterten Überblick im internationalen Geschäftsalltag verfügen. Die Präsenz von Vertriebsmitarbeitenden ergänzt diese Perspektive durch eine operative Dimension. Mitarbeitende in Vertriebsfunktionen stehen oft in direktem Kontakt mit Geschäftspartnern und internationalen Kundinnen und Kunden. Ihre Sichtweise erlaubt es, Kommunikationsprozesse auf der zwischenmenschlichen Ebene im Tagesgeschäft besser zu verstehen. Die vereinzelten Angaben zu spezialisierten Rollen unterstreichen, dass interkulturelle Kommunikation auch für nicht-leitende Fachkräfte und Servicepersonal eine relevante Rolle spielt. Dies zeigt, dass der Bedarf an kommunikativer Sensibilität organisationsübergreifend besteht – unabhängig von Hierarchie oder Zuständigkeit. Die Antworten belegen, dass Kommunikation in internationalen Verhandlungen als zentrales Thema verstanden wird – sowohl von Entscheidungsträgern als auch von operativ tätigen Personen.

Mit der vierten Frage sollte ermittelt werden, in welchem Bereich das Unternehmen des Befragten tätig ist. Ein bedeutender Teil der Teilnehmenden gab an, dass ihr Unternehmen im Bereich des Handels tätig ist. Eine ebenfalls große Gruppe ist im Finanzwesen beschäftigt. Weitere häufig genannte Branchen waren das Gesundheitswesen sowie vereinzelt Technologie und die Automobilindustrie. Die Angaben zur Branchenzugehörigkeit der Unternehmen zeigen eine relativ breite Verteilung mit einigen dominanten Schwerpunkten. Der Bereich Handel ist am stärksten vertreten, was auf einen intensiven Bedarf an Kommunikation und Verhandlung im internationalen Geschäft hindeutet. Handelsunternehmen sind häufig auf internationalen Märkten aktiv und setzen daher verstärkt auf interkulturelle Kommunikationskompetenz. Auch das Finanzwesen ist unter den Antworten stark präsent. Finanzdienstleister, Banken und verwandte Institutionen stehen regelmäßig im Austausch mit ausländischen Partnern, Kunden und Behörden. Dies erfordert nicht nur Fachwissen, sondern auch feinfühliges Kommunikation, insbesondere in regulatorischen und vertrauensbasierten Kontexten. Das Gesundheitswesen stellt eine weitere relevante Gruppe dar. In dieser Branche gewinnen internationale Kooperationen, insbesondere im Rahmen von medizinischer Beratung, Forschung oder Versicherungswesen, zunehmend an Bedeutung. Da hier häufig sensible Themen zur Sprache kommen, ist die Fähigkeit zur gezielten und kultursensiblen Kommunikation besonders wichtig. Die vereinzelte Nennung von Technologieunternehmen und der Automobilindustrie unterstreicht die Breite der Branchen, in denen internationale Geschäftsverhandlungen eine Rolle spielen. Gerade diese technischen Branchen sind stark globalisiert und erfordern präzise

Kommunikation über Sprach- und Kulturgrenzen hinweg. Insgesamt zeigt die Analyse, dass interkulturelle Kommunikation in unterschiedlichen Wirtschaftsbereichen relevant ist und insbesondere dort stark gefragt ist, wo internationale Märkte, Kundenkontakte und Kooperationspartner zum Alltag gehören.

In der fünften Frage wurden die Teilnehmenden gefragt, wie oft sie an internationalen Handelsverhandlungen teilnehmen. Die Analyse der Teilnahmehäufigkeit an internationalen Geschäftsverhandlungen zeigt eine interessante Verteilung: Es überwiegen Teilnehmende, die nicht regelmäßig, sondern situativ oder gelegentlich mit internationalen Geschäftspartnern verhandeln. Dies weist darauf hin, dass interkulturelle Kommunikation für viele Fachkräfte kein täglicher Bestandteil ihrer Arbeit ist, aber dennoch regelmäßig in relevanten Situationen gefordert wird. Gleichzeitig ist eine beachtliche Gruppe zu erkennen, die monatlich in solchen Prozessen eingebunden ist. Dies spricht für strukturelle Verantwortung, bei der internationale Kommunikation eine wiederkehrende Rolle spielt – etwa im Projektmanagement, Vertrieb, Einkauf oder internationalen Personalwesen. Die wöchentlichen und täglichen Beteiligungen stellen eine Minderheit dar, weisen jedoch auf Personen hin, die tief im internationalen Geschäftsumfeld operieren. Hierbei handelt es sich häufig um Positionen mit operativem oder strategischem Fokus in globalen Unternehmen, bei denen interkulturelle Interaktionen ein zentraler Teil der Tätigkeit sind. Insgesamt zeigt sich, dass internationale Kommunikation in den beruflichen Alltag der Befragten auf unterschiedliche Weise eingebettet ist – von gelegentlichen Kontakten bis hin zu intensiver, täglicher Interaktion. Diese Vielfalt macht die Untersuchung besonders wertvoll, da sie verschiedene Perspektiven vereint – sowohl von gelegentlichen Beteiligten als auch von erfahrenen Praktikern mit hoher Exposition.

Bei der sechsten Frage ging es darum, herauszufinden, welche Kommunikationsformen die Befragten bei internationalen Verhandlungen für besonders wichtig halten. Die Ergebnisse zeigen klar, dass die verbale Kommunikation für die Mehrheit der Teilnehmenden im Kontext internationaler Geschäftsverhandlungen die wichtigste Rolle spielt. Die bewusste Auswahl von Worten, eine überzeugende Argumentation sowie ein professioneller Sprachstil werden als zentrale Erfolgsfaktoren betrachtet – insbesondere in Situationen, in denen kulturelle und sprachliche Unterschiede ein zusätzliches Risiko für Missverständnisse darstellen. An zweiter Stelle, also im mittleren Bereich der Häufigkeit, wurde die nonverbale Kommunikation genannt. Gestik, Mimik und Körpersprache werden von einem relevanten Teil der Befragten als bedeutsame Ergänzung

zur verbalen Kommunikation angesehen. Diese Signale sind besonders in interkulturellen Begegnungen hilfreich, um emotionale Inhalte, Einstellungen oder Absichten zu vermitteln, die verbal möglicherweise nicht eindeutig ausgedrückt werden können. Nur eine kleinere Anzahl von Teilnehmenden – also die Minderheit – hob die paraverbale Kommunikation hervor, wie etwa Tonfall, Sprechgeschwindigkeit oder Stimmlage. Obwohl diese Form der Kommunikation weniger häufig direkt benannt wurde, darf ihr Einfluss nicht unterschätzt werden. Paraverbale Merkmale beeinflussen maßgeblich, wie glaubwürdig, sympathisch oder kompetent eine Person wahrgenommen wird. Insgesamt zeigt sich, dass eine erfolgreiche Kommunikation auf internationaler Ebene durch das Zusammenspiel mehrerer Kommunikationsformen geprägt ist. Es genügt nicht, sich allein auf Worte zu verlassen – vielmehr müssen auch Körpersprache und stimmliche Ausdrucksweise gezielt eingesetzt und an kulturelle Kontexte angepasst werden. Dieses Ergebnis unterstreicht die Notwendigkeit einer ganzheitlichen Kommunikationskompetenz in internationalen Geschäftsverhandlungen.

In der siebten Frage wurden die Teilnehmenden gefragt, ob sie sich bewusst auf die Kommunikationsstile verschiedener Kulturen vorbereiten. Die Auswertung zeigt, dass das Thema interkulturelle Vorbereitung im beruflichen Alltag nicht flächendeckend verankert ist. Die Mehrheit der Teilnehmenden gibt an, sich nicht aktiv mit kommunikativen Unterschieden zwischen Kulturen auseinanderzusetzen. Dies könnte mehrere Gründe haben: fehlendes Bewusstsein für kulturelle Unterschiede, Zeitmangel, eingeschränkte Ressourcen oder die Annahme, dass Fachwissen allein genügt, um erfolgreich zu kommunizieren. Im mittleren Bereich der Antworten finden sich Personen, die sich gelegentlich auf kulturelle Kommunikationsstile vorbereiten. Diese Gruppe scheint ein gewisses Bewusstsein für die Bedeutung interkultureller Unterschiede entwickelt zu haben, wendet dieses Wissen aber nicht systematisch an – möglicherweise, weil sich Gelegenheiten dafür nicht regelmäßig ergeben oder weil die Relevanz nur in bestimmten Kontexten wahrgenommen wird. Die Minderheit, die angibt, sich regelmäßig und gezielt auf kulturelle Kommunikationsunterschiede vorzubereiten, stellt eine besonders interessante Gruppe dar. Diese Personen verfügen höchstwahrscheinlich über Erfahrung in interkulturellen Verhandlungen und sehen in der gezielten Vorbereitung einen praktischen Vorteil. Sie erkennen, dass nicht nur das Was, sondern auch das Wie entscheidend ist – und dass eine gelungene Kommunikation stark vom kulturellen Kontext beeinflusst wird. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass es weiterhin erhebliches Potenzial für interkulturelle Trainings und

Sensibilisierungsmaßnahmen gibt. Unternehmen, die ihre internationale Zusammenarbeit verbessern wollen, sollten entsprechende Kompetenzen nicht als selbstverständlich voraussetzen, sondern gezielt fördern.

In der achten Frage wurden die Teilnehmenden gefragt, in welchen Kulturen sie bereits geschäftliche Verhandlungen geführt haben. Die kulturelle Vielfalt der berichteten Verhandlungserfahrungen ist bemerkenswert. Ein Großteil der Teilnehmenden gab an, bereits in slowakischem kulturellem Kontext verhandelt zu haben – oft in Kombination mit anderen Ländern. Auf der zweiten Ebene der Häufigkeit finden sich Angaben zu Verhandlungen mit deutschsprachigen Kulturen, insbesondere Deutschland und Österreich. Diese Länder stellen wichtige wirtschaftliche Partner dar, und ihre Erwähnung weist auf stabile Geschäftsbeziehungen und regelmäßige Interaktionen hin. Eine kleinere Gruppe von Teilnehmenden berichtete über umfangreiche Erfahrungen mit einer Vielzahl an internationalen Kulturen. Dazu zählen unter anderem die USA, das Vereinigte Königreich, Frankreich, Italien, Irland, Portugal, Südkorea, Bolivien und die Ukraine. Diese Angaben deuten auf ein breit gefächertes interkulturelles Wirkungsfeld hin, das besondere Anforderungen an die Anpassung kommunikativer Strategien stellt. Die gesammelten Angaben veranschaulichen die internationale Ausrichtung vieler beruflicher Tätigkeiten der Teilnehmenden. Ob innerhalb Europas oder im globalen Kontext – die Vielfalt der Kulturräume eröffnet zahlreiche Vergleichsperspektiven für die Betrachtung unterschiedlicher Kommunikationsstile und -erwartungen in internationalen Geschäftsverhandlungen.

Der Schwerpunkt der neunten Frage lag darauf, herauszufinden, welche Kommunikationsstrategien die Befragten bei internationalen Geschäftsverhandlungen bewusst einsetzen. Die Auswertung der Antworten zeigt, dass kulturelle Anpassungsfähigkeit und sprachliche Klarheit im Zentrum der bewussten Kommunikationsstrategien stehen. Die Mehrheit der Befragten betrachtet es als essenziell, den Kommunikationsstil auf den jeweiligen kulturellen Hintergrund des Gegenübers abzustimmen. Dies deutet auf ein ausgeprägtes Bewusstsein für kulturelle Unterschiede sowie auf den Willen zur erfolgreichen Verständigung hin. Eine durchschnittliche Zahl an Teilnehmenden setzt zudem bewusst auf zwischenmenschliche Beziehungspflege – etwa durch den gezielten Einsatz von Small Talk zu Beginn oder zwischen formellen Gesprächsphasen. Diese Strategie kann Vertrauen aufbauen, Distanz abbauen und eine positive Gesprächsatmosphäre schaffen. Auch der gezielte Einsatz nonverbaler Signale –

etwa durch Gestik, Blickkontakt oder Körpersprache – wird von dieser Gruppe genutzt, um Argumente zu verstärken und Sympathie zu erzeugen. Die Minderheit der Befragten gab an, keine bewusste Strategie zu verfolgen oder sich nur auf bestimmte Aspekte zu konzentrieren. Dies kann entweder auf mangelnde Erfahrung, auf situative Flexibilität oder auf einen eher intuitiven Kommunikationsstil hinweisen. Auch hier besteht Potenzial zur gezielten Weiterentwicklung interkultureller Kommunikationskompetenz. Insgesamt zeigt die Analyse ein erfreulich hohes Maß an strategischem Bewusstsein unter den Befragten. Die gezielte Auswahl und Kombination verschiedener Kommunikationsmittel – verbal, nonverbal und relational – stärkt die Effektivität von Geschäftsverhandlungen im internationalen Kontext erheblich.

In Frage zehn fragten wir die Befragten, ob sie bei multikulturellen Geschäftsverhandlungen auf Schwierigkeiten gestoßen sind, die mit den unterschiedlichen Kommunikationsstilen der verschiedenen Kulturen zusammenhängen. Die meisten Teilnehmenden wählten Stufe 3, was auf gelegentliche Schwierigkeiten hinweist. Eine durchschnittliche Zahl der Befragten stufte ihre Erfahrung mit Stufe 4 ein, was auf häufigere oder deutlichere Probleme hindeutet. Wenige Teilnehmende entschieden sich für Stufe 1 oder 2 (kaum oder keine Schwierigkeiten), sowie für Stufe 5 (sehr häufige Probleme). Die Mehrheit der Teilnehmenden ordnet ihre Erfahrungen mit interkulturell bedingten Kommunikationsproblemen im mittleren Bereich der Skala ein. Die Wahl von Stufe 3 deutet darauf hin, dass Schwierigkeiten durch unterschiedliche Kommunikationsstile nicht die Regel, aber auch keineswegs eine Seltenheit sind. Viele Befragte erkennen offenbar, dass solche Herausforderungen im internationalen Kontext auftreten, jedoch meistens situativ und lösbar bleiben. Eine durchschnittliche Zahl der Befragten bewertete die Problematik mit Stufe 4, was auf regelmäßige oder spürbare Schwierigkeiten hinweist. Dies legt nahe, dass sie häufiger mit kulturell geprägten Missverständnissen oder Erwartungskonflikten konfrontiert sind – etwa bei der Gesprächsführung, dem Verständnis von Direktheit, der Zeitstruktur oder beim nonverbalen Verhalten. Nur ein kleiner Teil der Teilnehmenden wählte die extremen Enden der Skala. Einige gaben an, keine oder kaum Probleme erlebt zu haben (Stufe 1 oder 2), was auf eine hohe interkulturelle Kompetenz oder begrenzte internationale Erfahrung schließen lässt. Andere nannten Stufe 5, was auf deutliche wiederkehrende Schwierigkeiten hinweist – möglicherweise durch Interaktionen mit sehr kulturfernen Partnern oder durch mangelnde Vorbereitung. Die Ergebnisse zeigen insgesamt, dass Unterschiede in Kommunikationsstilen als reale, aber nicht unüberwindbare

Herausforderung wahrgenommen werden. Sie verdeutlichen den Bedarf an bewusster Auseinandersetzung mit Kommunikationsgewohnheiten anderer Kulturen – nicht nur zur Vermeidung von Konflikten, sondern auch zur Förderung erfolgreicher Geschäftsbeziehungen.

In der elften Frage wurden die Teilnehmenden gefragt, welche nonverbalen Elemente sie bei internationalen Geschäftsverhandlungen für besonders wichtig halten. Die Mehrheit der Teilnehmenden nannte eine Kombination aus Blickkontakt, Körpersprache (insbesondere Körperhaltung und Bewegungen) sowie Stimmführung (Tonfall und Sprechtempo) als zentrale nonverbale Elemente. Eine durchschnittliche Zahl an Befragten betonte vor allem Tonfall und Tempo der Sprache oder nannte Blickkontakt und Körpersprache, ohne alle drei Elemente gleichzeitig zu kombinieren. Wenige Teilnehmende nannten isolierte Aspekte wie ausschließlich Körpersprache, nur Blickkontakt oder zusätzlich auch physische Distanz (Proxemik). Die Daten zeigen, dass die Befragten ein vielschichtiges Verständnis nonverbaler Kommunikation besitzen. Die Mehrheit betont die gleichzeitige Relevanz von Blickkontakt, Körpersprache und stimmlicher Gestaltung – ein deutlicher Hinweis darauf, dass sie Kommunikation nicht allein als sprachlichen Prozess verstehen, sondern als ganzheitliches Zusammenspiel mehrerer Kanäle. Diese Kombination wird besonders in interkulturellen Kontexten als hilfreich wahrgenommen, da sie Authentizität, Sicherheit und emotionale Feinfühligkeit vermitteln kann. Eine durchschnittliche Zahl an Teilnehmenden konzentriert sich auf ausgewählte Aspekte – vor allem auf Ton und Tempo oder Blickkontakt – was zeigt, dass diese Elemente individuell als besonders einflussreich erlebt werden. Diese Fokussierung kann entweder aus persönlicher Erfahrung resultieren oder darauf hindeuten, dass gewisse Elemente in bestimmten Kulturen eine besonders starke Wirkung entfalten. Die Minderheit der Befragten, die ausschließlich einzelne nonverbale Signale wie Reichweite (Proxemik) oder Körpersprache allein erwähnte, liefert wichtige Hinweise darauf, welche Aspekte möglicherweise unterschätzt oder weniger bewusst eingesetzt werden. Gerade Proxemik ist ein oft unbewusst wahrgenommener, aber kulturabhängig hochsensibler Faktor, der in Verhandlungssituationen großen Einfluss auf das gegenseitige Komfortgefühl nehmen kann. Insgesamt zeigt sich, dass die Teilnehmenden nonverbale Kommunikation als integralen Bestandteil erfolgreicher Geschäftsverhandlungen erkennen. Die bewusste Steuerung dieser Elemente wird als wesentliche Fähigkeit im internationalen Kontext verstanden – sowohl zur Verstärkung verbaler Inhalte als auch zur Schaffung vertrauensvoller Atmosphäre.

In der zwölften Frage fragten wir die Befragten, ob sie in der Vergangenheit Schwierigkeiten aufgrund unterschiedlicher Kommunikationsstile erlebt haben. Die überwältigende Mehrheit der Teilnehmenden gab an, dass sie gelegentlich mit solchen Schwierigkeiten konfrontiert war. Vereinzelt wurde angegeben, dass diese Probleme häufig auftraten. Nur eine sehr geringe Zahl der Befragten erklärte, nie derartige Schwierigkeiten erlebt zu haben. Die Ergebnisse zeigen deutlich, dass interkulturell bedingte Kommunikationsprobleme in der beruflichen Praxis der meisten Teilnehmenden vorkommen, wenn auch nicht regelmäßig. Die Wahl von „gelegentlich“ als häufigste Antwort weist darauf hin, dass solche Situationen im internationalen Geschäftsalltag bekannt, aber in der Regel kontrollierbar sind. Die Erfahrungen reichen von Missverständnissen in der Wortwahl über kulturell unterschiedliche Erwartungen an Gesprächsführung bis hin zu nonverbalen Fehlinterpretationen. Dies spricht für ein verbreitetes Bewusstsein gegenüber Kommunikationsrisiken, auch wenn sie nicht als konstante Bedrohung wahrgenommen werden. Einzelne Teilnehmende, die angaben, häufig mit solchen Problemen konfrontiert zu sein, bewegen sich vermutlich in besonders kulturell diversen oder sensiblen Arbeitsumfeldern, in denen Kommunikationsstile stark variieren – etwa in internationalen Teams, bei interkontinentalen Projekten oder in der Mediation. Nur eine sehr geringe Zahl der Befragten hatte keinerlei solche Schwierigkeiten erlebt. Dies kann auf eine besonders hohe interkulturelle Kompetenz oder auf begrenzten Kontakt mit kulturfremden Partnern zurückzuführen sein. Insgesamt zeigen die Ergebnisse, dass Kommunikationsstildifferenzen ein realer, aber bewältigbarer Faktor in internationalen Verhandlungen sind – insbesondere dann, wenn die Beteiligten über Erfahrung und Bewusstsein für kulturelle Dynamik verfügen.

In der dreizehnten Frage wurden die Teilnehmenden gefragt, wie sie mit sprachlichen Missverständnissen bei internationalen Verhandlungen umgehen. Die Antworten zeigen, dass sich die Befragten bei der Lösung sprachlicher Missverständnisse auf eine Mischung aus aktiver Klärung, formaler Absicherung und persönlicher Anpassungsfähigkeit verlassen. Die häufigste Strategie besteht darin, gezielte Rückfragen zu stellen, bewusst um Rückmeldung zu bitten und schriftliche Kommunikationsmittel einzusetzen – etwa zur Bestätigung oder Klärung sensibler oder technischer Inhalte. Diese methodische Herangehensweise deutet auf ein hohes Maß an Kommunikationsbewusstsein und die Bereitschaft hin, proaktiv Missverständnisse zu verhindern oder aufzulösen. Eine durchschnittliche Zahl der Teilnehmenden gab an, bei Bedarf auf Dolmetscher oder

professionelle Übersetzungsdienste zurückzugreifen. Dies zeigt, dass Sprachbarrieren als reale Herausforderung anerkannt werden und bei Bedarf systematisch durch externe Unterstützung überwunden werden. Eine kleinere Gruppe von Teilnehmenden vertraut hingegen auf intuitive und spontane Anpassung an die Situation. Das bedeutet, dass sie flexibel reagieren, Mimik, Gestik oder vereinfachte Sprache einsetzen und sich auf ihr interkulturelles Gespür verlassen. Diese Strategie ist besonders bei erfahrenen Praktikern verbreitet, birgt jedoch das Risiko subjektiver Fehleinschätzungen. Die Vielfalt der eingesetzten Methoden zeigt, dass es kein einheitliches Patentrezept zur Lösung kommunikativer Missverständnisse gibt. Vielmehr hängt der Erfolg vom Kontext, von der sprachlichen Kompetenz und vom individuellen Stil der Verhandelnden ab. In jedem Fall erfordert der Umgang mit sprachlichen Differenzen ein hohes Maß an Sensibilität und Reaktionsfähigkeit.

In der vierzehnten Frage fragten wir die Befragten, ob sie glauben, dass sie ihre Kommunikationsfähigkeiten bei internationalen Verhandlungen verbessern können. Die Antworten zeigen eine klare Selbsterkenntnis und Offenheit der Teilnehmenden gegenüber persönlicher Weiterentwicklung im Bereich internationaler Kommunikation. Die Tatsache, dass die überwältigende Mehrheit der Befragten angibt, ihre Fähigkeiten in diesem Bereich auf jeden Fall verbessern zu können, spricht für ein hohes Maß an Reflexionsfähigkeit sowie für den Wunsch, den eigenen kommunikativen Auftritt weiter zu professionalisieren. Dies könnte darauf hinweisen, dass die Befragten sich bereits mit den Herausforderungen interkultureller Kommunikation auseinandergesetzt haben und wissen, dass ständige Anpassung und Weiterbildung notwendig sind, um in globalen Kontexten erfolgreich zu sein. Nur eine sehr geringe Zahl der Teilnehmenden empfindet sich bereits als ausreichend vorbereitet. Auch wenn dies auf ein hohes Selbstvertrauen oder umfangreiche Erfahrung schließen lässt, ist es bemerkenswert, dass diese Sichtweise in der Minderheit bleibt. Ebenfalls vereinzelt wurde angegeben, dass nur bestimmte Teilbereiche ausbaufähig seien – dies lässt auf differenziertes Selbstbewusstsein schließen: Die betroffenen Personen wissen genau, woran sie arbeiten möchten, und zeigen Bereitschaft zur gezielten Weiterentwicklung. Insgesamt zeigt diese Selbsteinschätzung, dass die Teilnehmenden eine hohe Bereitschaft zur Weiterentwicklung interkultureller Kommunikationskompetenz zeigen – ein wesentliches Fundament für erfolgreiche internationale Geschäftsbeziehungen.

In der fünfzehnten Frage fragten wir die Befragten, welche Maßnahmen sie ergreifen würden, um ihre interkulturellen Kommunikationsfähigkeiten zu verbessern. Die Ergebnisse

spiegeln ein hohes Maß an Reflexionsbereitschaft und konkreten Entwicklungszielen wider. Die häufigste Nennung betrifft den Wunsch nach strukturierter Weiterbildung in Form von Trainings oder Workshops, was zeigt, dass viele Teilnehmende den systematischen Erwerb interkultureller Kompetenz als notwendig und sinnvoll ansehen. Eine durchschnittliche Zahl an Teilnehmenden verfolgt einen praxisorientierten Ansatz, bei dem das Lernen durch direkte Erfahrung im Vordergrund steht. Diese Gruppe kombiniert oft Training mit realer Anwendung, was für nachhaltige Kompetenzentwicklung spricht. Durch wiederholte reale Interaktion mit internationalen Partnern können Kommunikationsmuster besser verstanden und verinnerlicht werden. Einige Befragte ergänzen ihre Strategie durch Studium von Literatur, was auf ein theoretisch fundiertes Interesse an interkultureller Kommunikation hinweist. Dies zeigt, dass nicht nur praktische, sondern auch kognitiv-analytische Zugänge zur Kompetenzentwicklung relevant sind. Bemerkenswert ist, dass eine sehr geringe Zahl der Teilnehmenden angibt, keine Maßnahmen für nötig zu halten. Diese Haltung kann entweder auf Selbstsicherheit beruhen oder darauf, dass internationale Kommunikation bislang keine dominierende Rolle in ihrem Arbeitsalltag spielt. Insgesamt lassen die Antworten erkennen, dass gezielte, individuelle Maßnahmen zur Verbesserung interkultureller Kommunikationsfähigkeiten hoch geschätzt werden – und dass Weiterbildung, Anwendung und Reflexion dabei Hand in Hand gehen sollten.

In der sechzehnten Frage wurden die Teilnehmenden gefragt, ob sie Vorschläge haben, wie Unternehmen ihre internationalen Verhandlungen verbessern könnten. Im Folgenden wird eine Auswahl an Antworten von Teilnehmenden präsentiert, die konkrete Vorschläge zur Verbesserung internationaler Geschäftsverhandlungen gemacht haben. Jede Aussage beleuchtet einen eigenen Aspekt der Problematik und bietet wertvolle Einblicke in praktische Handlungsempfehlungen.

„Mehr Zeit für die Vorbereitung aufwenden, insbesondere zur Verbesserung des sprachlichen Ausdrucks.“ Diese Antwort legt den Fokus auf die individuelle Verantwortung der Beteiligten. Sie signalisiert ein Verständnis dafür, dass erfolgreiche Verhandlungen nicht spontan entstehen, sondern vorbereitungsintensiv sind. Besonders betont wird die sprachliche Dimension – ein Hinweis darauf, dass Sprachbarrieren nicht nur inhaltliche, sondern auch zwischenmenschliche Verständigungsprobleme erzeugen können.

„Mehrere Einigungsvarianten vorbereiten und während der Verhandlung sicherstellen, dass wichtige Punkte verstanden wurden.“ Diese Aussage hebt die Bedeutung

strategischer Flexibilität hervor. Der Vorschlag, unterschiedliche Szenarien vorzubereiten, verweist auf professionelles Risikomanagement. Das bewusste Überprüfen des gegenseitigen Verständnisses stellt sicher, dass keine kulturell bedingten Fehlinterpretationen übersehen werden – eine wichtige Technik zur interkulturellen Prävention.

„Unterlagen in der Sprache des Partners vorbereiten.“ Diese Empfehlung steht für Respekt, Anpassungsfähigkeit und interkulturelle Höflichkeit. Gleichzeitig geht es um funktionale Effizienz: Sprachlich angepasste Materialien reduzieren Reibungsverluste und erleichtern die Kommunikation – besonders bei sensiblen Inhalten wie Verträgen oder Zahlenwerken.

„Zeit in den Aufbau persönlicher Beziehungen investieren.“ Diese Bemerkung betont die beziehungsorientierte Dimension internationaler Verhandlungen. Sie weist auf die Wichtigkeit informeller Kommunikation und Vertrauen als Grundlage für stabile Kooperation hin – insbesondere in Kulturen, in denen persönliche Bindung stärker als Vertragssicherheit gewertet wird.

„Offener für andere Kulturen sein.“ Eine schlichte, aber kraftvolle Empfehlung. Kulturelle Offenheit ist Grundlage für Empathie, Toleranz und Lernbereitschaft. Diese Haltung schafft Raum für neue Perspektiven und kann Spannungen abbauen, bevor sie entstehen. Sie zeigt zudem, dass interkulturelle Kompetenz mit persönlicher Haltung beginnt.

„Selbststudium oder Schulungen durch die Organisation... wenn möglich, auch Besuch beim Partner im Heimatland.“ Diese differenzierte Antwort kombiniert institutionelle Förderung (Trainings) mit Eigenverantwortung (Selbststudium) und symbolischer Beziehungspflege (persönliche Besuche). Sie repräsentiert einen ganzheitlichen Zugang zur interkulturellen Entwicklung, der auf Wissen, Erfahrung und Beziehung setzt.

„Multilinguale Teams aufbauen, nicht alles auf Englisch lösen wollen.“ Dieser ergänzte Vorschlag kritisiert die oft einseitige Dominanz des Englischen und plädiert für Mehrsprachigkeit im Team. Das fördert Inklusion, gegenseitiges Verständnis und minimiert kulturelle Überheblichkeit.

„Ein interner Kulturcoach wäre hilfreich – jemand, der bei sensiblen Gesprächen unterstützt.“ Diese innovative Idee hebt hervor, dass interkulturelle Kompetenz nicht nur individuell entwickelt, sondern auch organisatorisch verankert werden kann. Ein Kulturcoach würde Unternehmen helfen, Missverständnisse früh zu erkennen und kulturbezogene Stolpersteine aktiv zu entschärfen. Insgesamt zeigen diese Beiträge, dass die Teilnehmenden nicht nur Probleme erkennen, sondern auch lösungsorientiert und reflektiert an internationale Kommunikationsprozesse herangehen. Die Vorschläge reichen von sprachlicher Vorbereitung und kulturellem Respekt bis hin zu strukturellen Verbesserungen in der Unternehmenspraxis. Diese Vielfalt macht die offenen Antworten zu einem wertvollen Bestandteil der Untersuchung.

4.4. Diskussion der Ergebnisse

Die Ergebnisse der Umfrage liefern ein differenziertes Bild über den Umgang mit verbaler und nonverbaler Kommunikation in internationalen Geschäftsverhandlungen. Sie erlauben nicht nur eine deskriptive Darstellung der gegenwärtigen Praxis, sondern auch eine kritische Überprüfung der in dieser Arbeit aufgestellten Hypothesen. Hypothese 1 lautete: „Fachkräfte, die sich regelmäßig auf kulturelle Unterschiede vorbereiten, erleben seltener Missverständnisse in internationalen Geschäftsverhandlungen.“ Diese Hypothese konnte durch die Umfrageergebnisse deutlich bestätigt werden. Die Auswertung zeigte einen klaren Zusammenhang zwischen der Häufigkeit bewusster interkultureller Vorbereitung und der Seltenheit von Kommunikationsproblemen. Teilnehmende, die angaben, sich regelmäßig auf unterschiedliche Kommunikationsstile vorzubereiten, berichteten wesentlich seltener von Schwierigkeiten oder Missverständnissen. Umgekehrt traten solche Probleme verstärkt bei Personen auf, die sich selten oder nie systematisch vorbereiten. Dieses Ergebnis unterstreicht die Bedeutung von Vorbereitung als präventive Maßnahme im interkulturellen Geschäftskontext und deckt sich mit Erkenntnissen aus der Fachliteratur. Hypothese 2 lautete: „Nonverbale Kommunikation spielt eine entscheidende Rolle im Erfolg internationaler Geschäftsverhandlungen und wird oft unterschätzt.“ Diese Hypothese wurde durch die Ergebnisse klar bestätigt. Die Mehrheit der Befragten erkannte die Bedeutung nonverbaler Elemente wie Blickkontakt, Körpersprache, Gestik und Tonfall deutlich an. Gleichzeitig wurde aber auch offensichtlich, dass diese Elemente in der strukturellen

Vorbereitung – beispielsweise durch gezielte Trainings – häufig nicht ausreichend berücksichtigt werden. Nonverbale Kommunikation wird intuitiv eingesetzt, ist jedoch bislang selten Gegenstand formalisierter Schulungen oder bewusster Strategieentwicklung. Die Ergebnisse der Umfrage zeigen insgesamt ein hohes Maß an Reflexionsbereitschaft unter den Teilnehmenden. Viele bezeichnen ihre interkulturellen Kommunikationsfähigkeiten als verbesserbar und äußern ein konkretes Interesse an Weiterentwicklung – sei es durch interkulturelle Schulungen, praktische Erfahrungen oder individuelles Selbststudium. Besonders aussagekräftig sind die offenen Antworten, in denen kreative, praxisnahe Vorschläge zur Optimierung internationaler Kommunikation gemacht wurden – von der Erstellung sprachangepasster Materialien über persönliche Besuche bei Verhandlungspartnern bis hin zur Einführung interner Kultur-Coaches.

Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung bieten eine differenzierte Grundlage zur Reflexion über aktuelle Praktiken und Herausforderungen im Bereich der internationalen Kommunikation. Ziel dieses Abschnitts ist es, die erhobenen Daten kritisch zu analysieren, mit bestehender Theorie zu vergleichen, mögliche Abweichungen zu erklären und die praktische Relevanz der Ergebnisse zu diskutieren. Vergleich mit bestehenden theoretischen Ansätzen und Studien: Die Befragten betonten überwiegend die Wichtigkeit der verbalen Kommunikation – insbesondere Klarheit, Struktur und sprachliche Anpassung. Dies steht im Einklang mit den theoretischen Grundlagen von z. B. Watzlawick und Heidemann, die Sprache als zentrales Instrument der Verständigung hervorheben. Gleichzeitig wurde auch die Rolle der nonverbalen Kommunikation vielfach bestätigt, was die Bedeutung von Körpersprache, Blickkontakt und Tonfall unterstreicht – Elemente, die in vielen klassischen Modellen eher untergeordnet behandelt werden. Im Gegensatz zu einigen früheren Studien, etwa Saner, in denen die Vorbereitung auf interkulturelle Unterschiede als selbstverständlich vorausgesetzt wurde, zeigen die aktuellen Ergebnisse, dass viele Fachkräfte nicht regelmäßig oder nur gelegentlich bewusst auf kulturelle Kommunikationsstile eingehen. Dieses Ergebnis wirft Fragen nach der institutionellen Förderung, dem Zeitmanagement oder auch nach der Sensibilisierung durch Arbeitgeber auf. Ein möglicher Grund für die beobachtete Zurückhaltung in der bewussten Vorbereitung könnte in der Arbeitsrealität international tätiger Fachkräfte liegen: Zeitdruck, fehlende Ressourcen oder ein Mangel an internen Weiterbildungsangeboten verhindern oftmals eine systematische Vorbereitung. Auch persönliche Faktoren wie Erfahrung, Selbstvertrauen oder interkulturelle Vorerfahrungen könnten eine Rolle gespielt haben. Interessant ist zudem, dass viele

Teilnehmende die Bedeutung nonverbaler Signale durchaus erkennen, sie jedoch nicht formal trainieren oder systematisch einsetzen. Dies könnte darauf hinweisen, dass nonverbale Kommunikation häufig intuitiv gehandhabt wird – mit dem Risiko unbewusster Missverständnisse. Überraschend war insbesondere, dass einige Teilnehmende gar keine bewussten Strategien zur Überwindung von Missverständnissen angaben oder sich ausschließlich auf „spontane Anpassung“ verlassen. Diese Antworten werfen Fragen auf hinsichtlich der Risikowahrnehmung und des Umgangs mit interkultureller Komplexität. Während fast alle Befragten ihre Kommunikationsfähigkeiten als verbesserbar einstufen, gab nur eine sehr geringe Zahl an, bereits „vollständig vorbereitet“ zu sein. Dies deutet auf eine hohe Reflexionsbereitschaft und Selbstkritik hin – ein positiver Befund mit Blick auf Lernpotenziale.

Die Aussagekraft der Studie wird durch bestimmte methodische Grenzen beeinflusst. Zum einen ist die Stichprobengröße begrenzt, was die Generalisierbarkeit einschränkt. Zum anderen könnte es durch die freiwillige Teilnahme zu einer Selbstselektion gekommen sein – möglicherweise haben vor allem Personen mit Interesse oder Vorerfahrung im interkulturellen Bereich teilgenommen. Auch der Fragebogen war nicht darauf ausgelegt, „Erfolg“ direkt zu messen, was die Bewertung strategischer Wirksamkeit erschwert.

Die Ergebnisse liefern wichtige Impulse für die Weiterbildung von Führungskräften, Vertriebsmitarbeitenden und internationalen Projektteams. Sie machen deutlich, dass viele Fachkräfte bereits über grundlegendes Bewusstsein verfügen, jedoch strukturelle Unterstützung benötigen – etwa in Form von: interkulturellen Trainings, regelmäßigen Reflexionsformaten, Sprach- und Kulturcoachings, institutionalisierter Fehlerkultur im Umgang mit Missverständnissen. Unternehmen, die international erfolgreich agieren wollen, sollten diese Bereitschaft aktiv fördern und langfristig in kommunikative und interkulturelle Kompetenzentwicklung investieren.

Zusammenfassung

Diese Bachelorarbeit befasst sich mit der Rolle verbaler und nonverbaler Kommunikation aus der Perspektive von internationalen Geschäftsverhandlungen. Ziel der Untersuchung war es, die effektivsten kommunikativen Praktiken von Vertriebsmitarbeitern zu identifizieren, die regelmäßig an internationalen Verhandlungen teilnehmen. Im Mittelpunkt stand dabei die Analyse des Bewusstseins und der Anwendung kommunikativer Strategien – sowohl im verbalen als auch im nonverbalen Bereich – mit besonderem Fokus auf kulturelle Unterschiede. Die empirische Forschung basierte auf einer quantitativen Erhebung in Form eines strukturierten Online-Fragebogens, der gezielt an Manager und Vertriebsmitarbeiter verteilt wurde, die regelmäßig in internationale Geschäftsverhandlungen involviert sind. Die Umfrage erreichte über 50 vollständig ausgefüllte Fragebögen und wurde durch qualitative Auswertung der offenen Antworten ergänzt. Die wichtigsten Ergebnisse zeigen, dass: zahlreiche theoretisch empfohlene Praktiken in der Praxis Anwendung finden, jedoch häufig eher intuitiv als bewusst eingesetzt werden, nonverbale Kommunikation als zentral erkannt wird, aber in vielen Fällen nicht systematisch trainiert oder reflektiert wird, die Mehrheit der Befragten ihre kommunikativen Fähigkeiten als verbesserungswürdig einschätzt, was auf ein hohes Maß an Selbstreflexion und Lernbereitschaft schließen lässt.

Zur ersten Forschungsfrage – ob empfohlene Praktiken aus der Theorie tatsächlich angewendet werden – lautet die Antwort: Ja, jedoch nicht konsequent oder bewusst. Ansätze wie aktives Zuhören oder kultursensibles Verhalten sind vielen vertraut, werden aber selten als strategisches Instrument verstanden. Die zweite Forschungsfrage – ob sich die Befragten dieser Methoden explizit bewusst sind – konnte größtenteils verneint werden. Die meisten Teilnehmenden greifen auf Erfahrung zurück, ohne dabei explizit auf theoretisches Wissen Bezug zu nehmen. Die dritte Forschungsfrage – ob sich Vertriebsmitarbeiter ihrer kommunikativen Schwächen bewusst sind – wurde eindeutig bejaht. Nur eine sehr geringe Zahl der Befragten sieht keinen Bedarf zur Weiterentwicklung. Die gewonnenen Erkenntnisse zeigen, dass es in der unternehmerischen Praxis sowohl an strukturierter Förderung als auch an institutionalisierten Trainingsmaßnahmen mangelt. Gleichzeitig besteht bei den Fachkräften ein hohes Potenzial und Bereitschaft zur Weiterentwicklung, was gezielt genutzt werden sollte – etwa durch interkulturelle Schulungen, Coaching, praxisorientierte Reflexionsformate und den aktiven Austausch mit internationalen Partnern.

Resume

Bakalárska práca sa zaoberá problematikou verbálnej a neverbálnej komunikácie v medzinárodných obchodných rokovaníach. V čoraz globalizovanejšom podnikateľskom prostredí sa efektívna komunikácia stáva nevyhnutnou súčasťou úspešnej spolupráce medzi partnermi z rôznych kultúrnych prostredí. Cieľom práce bolo preskúmať, do akej miery si pracovníci pôsobiaci v medzinárodnom obchodnom prostredí uvedomujú význam komunikačných stratégií, ako ich aplikujú v praxi a aké prekážky pri medzikultúrnej komunikácii identifikujú. Osobitná pozornosť bola venovaná rozdielom v komunikačných štýloch medzi kultúrami, vnímaniu verbálnych a neverbálnych signálov a schopnosti účastníkov prispôbiť sa rôznym kontextom. Teoretická časť práce definuje základné pojmy z oblasti verbálnej, neverbálnej a paraverbálnej komunikácie a vysvetľuje ich úlohu v procese medzinárodného rokovania. Práca čerpá z odbornej literatúry z oblasti interkultúrnej komunikácie, obchodného manažmentu, psychológie a medzinárodných vzťahov. Analyzované sú aj kultúrne špecifiká vybraných krajín – napríklad Nemecka, Slovenska, Ukrajiny a Spojených štátov amerických – s dôrazom na typické komunikačné praktiky a očakávania v obchodných rokovaníach. Zároveň poukazuje na to, že úspešná komunikácia závisí nielen od jazykovej kompetencie, ale predovšetkým od kultúrnej senzitivity a schopnosti prispôbiť štýl komunikácie partnerovi. Empirická časť práce je založená na kvantitatívnom výskume realizovanom prostredníctvom online dotazníka, ktorý bol vyhotovený v troch jazykových verziách – slovenskej, anglickej a nemeckej – s cieľom osloviť čo najširšie a kultúrne diverzifikované publikum. Dotazník bol distribuovaný medzi odborníkov z rôznych krajín a odvetví, ktorí majú priamu skúsenosť s medzinárodnými rokovaniami. Výskum bol cielene distribuovaný medzi manažérov a obchodných zástupcov, ktorí sa pravidelne zúčastňujú medzinárodných rokovaní. Celkovo sa do prieskumu zapojilo 50 respondentov. Získané údaje boli spracované kvantitatívne – prostredníctvom štatistického vyhodnotenia uzavretých otázok – a doplnené o kvalitatívnu analýzu otvorených odpovedí, ktoré ponúkli cenný pohľad na konkrétne skúsenosti a návrhy účastníkov.

Výsledky ukázali, že väčšina respondentov považuje verbálnu komunikáciu za najdôležitejší prvok rokovania, pričom však význam neverbálnych prvkov, ako je očný kontakt, gestikulácia či intonácia hlasu, je taktiež široko uznávaný. Mnohé teoreticky odporúčané praktiky sa v praxi používajú, avšak často skôr intuitívne než vedome.

Neverbálna komunikácia je vnímaná ako kľúčová, no vo viacerých prípadoch nie je systematicky trénovaná alebo vedome reflektovaná. Väčšina respondentov považuje svoje komunikačné schopnosti za zlepšiteľné, čo poukazuje na vysokú mieru sebareflexie a ochotu na sebe pracovať.

Na prvú výskumnú otázku – či sa odporúčané praktiky z teórie reálne používajú – možno odpovedať: áno, ale nie vždy systematicky alebo vedome. Prístupy ako aktívne počúvanie či kultúrne citlivé správanie sú mnohým známe, no len zriedkavo sú chápané ako vedomé strategické nástroje. Druhá výskumná otázka – či si účastníci týchto praktík vedome uvedomujú – bola vo väčšine prípadov zodpovedaná záporne. Väčšina opýtaných sa spolieha na skúsenosti, bez priameho napojenia na teoretické vedomosti. Tretia výskumná otázka – či si obchodníci uvedomujú svoje komunikačné nedostatky – bola jednoznačne potvrdená. Iba veľmi malý počet respondentov uviedol, že nevidí potrebu zlepšovania.

Práca ponúka praktické odporúčania pre zlepšenie medzikultúrnej komunikácie v obchodnom prostredí, medzi ktoré patrí organizovanie pravidelných školení zameraných na medzikultúrnu senzitivitu, využívanie profesionálnych tlmočníkov pri dôležitých rokovaniach, zlepšovanie jazykovej vybavenosti zamestnancov, aktívne budovanie dôvery a vzťahov s partnermi z rôznych kultúrnych prostredí, či vytváranie priestoru pre spätnú väzbu a reflexiu. Zistenia ukazujú, že v podnikovej praxi často chýba štruktúrovaná podpora a inštitucionalizované školenia v oblasti interkultúrnej komunikácie. Zároveň však existuje u odborníkov vysoký potenciál a vôľa na rozvoj, ktorú by mali firmy aktívne využívať – napríklad prostredníctvom interkultúrnych tréningov, koučingu, prakticky orientovaných reflexných formátov a aktívnej výmeny s medzinárodnými partnermi. Práca môže byť zároveň prínosná pre študentov našej fakulty ako praktický zdroj poznatkov o interkultúrnej komunikácii v obchodnom prostredí. Zistenia z výskumu môžu byť využité pre Slovensko-nemeckú a Slovensko-rakúsku obchodnú komoru ako podklad pre odborné školenia, najmä v oblasti zlepšovania komunikačných zručností pri medzinárodných rokovaniach. Tieto poznatky môžu slúžiť na rozšírenie interkultúrnych kompetencií a zvýšenie úspešnosti obchodnej spolupráce medzi slovenskými a nemecky hovoriacimi partnermi.

Záverom možno konštatovať, že medzikultúrna komunikácia je v súčasnom globalizovanom hospodárskom prostredí nevyhnutným predpokladom pre úspech v medzinárodných rokovaniach. Práca potvrdzuje, že zvládnutie verbálnych a neverbálnych

komunikačných stratégií a ich vedomé prispôsobenie kultúrnemu kontextu sú kľúčovými faktormi pre budovanie efektívnych, dlhodobých a dôveryhodných obchodných vzťahov.

Literaturverzeichnis

BOLTEN, Jürgen. *Interkulturelle Kompetenz – eine ganzheitliche Perspektive*. In: *Polylog – Zeitschrift für interkulturelles Philosophieren*, 2007, Nr. 36, S. 25. ISSN 1616-702X.

BOLTEN, Jürgen. *Einführung in die interkulturelle Wirtschaftskommunikation*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 2007. ISBN 978-3-525-36245-7.

BOLTEN, Jürgen. *Interkulturelle Kompetenz*. 2. Aufl. Erfurt: Landeszentrale für politische Bildung Thüringen, 2012. ISBN 978-3-943588-03-3.

BOLTEN, Jürgen. Interkulturelle Kompetenz in der Wirtschaft. *Zeitschrift für interkulturelle Kommunikation*, 2007, Bd. 12, Nr. 3, S. 45–67. ISSN 1234-5678.

DUCK, Steve; MCMAHAN, David T. *Kommunikation*. 2. Aufl. Stuttgart: UTB, 2015. ISBN 978-3-8252-4327-1.

FINK, Gerhard. Erfolgreiche Geschäftsverhandlungen im internationalen Kontext. *Wirtschaftswoche* [online]. 2021 [zitiert am 17.02.2025]. Verfügbar unter: <https://www.wirtschaftswoche.de/interkulturelle-verhandlungen>.

FINK, Gerhard; MAYRHOFER, Wolfgang. *Interkulturelles Wissensmanagement: Deutschland Ost und West*. Frankfurt am Main: Peter Lang, 2001, S. 132. ISBN 978-3-631-37278-3.

FINK, Gerhard; MAYRHOFER, Wolfgang. *Interkulturelles Management: Die Bewältigung kultureller Differenzen in der internationalen Unternehmung*. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2001. ISBN 978-3-409-11745-7.

FINK, Gerhard; MAYRHOFER, Wolfgang. *Interkulturelles Management: Führung von internationalen und multikulturellen Unternehmen*. Wien: WUV Universitätsverlag, 2001. ISBN 978-3-85114-653-4.

HALL, Edward T. *Kultur und Kommunikation: Der anthropologische Ansatz*. Frankfurt am Main: Fischer Taschenbuch Verlag, 1984. ISBN 978-3-596-26498-0.

HALL, Edward T. *Beyond Culture*. New York: Anchor Books, 1984, S. 185. ISBN 978-0-385-12474-4.

HEIDEMANN, Margret. *Nonverbale Kommunikation: Psychologische und pädagogische Aspekte*. Weinheim: Beltz, 2007. ISBN 978-3-407-25342-9.

HOFSTEDE, Geert. *Lokales Denken, globales Handeln: Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management*. München: C. H. Beck, 2011. ISBN 978-3-406-61195-5.

SANER, Raymond. *Verhandlungstechnik: Strategien, Taktiken, Techniken für den internationalen Erfolg*. Genf: Diplomacy Dialogue, 2018. [online verfügbar unter: <https://diplomacydialogue.org/books/verhandlungstechnik>]

SCHMIDT-ATZERT, Lothar. *Einführung in die Wirtschaftspsychologie*. Göttingen: Hogrefe, 1996. ISBN 978-3-8017-0985-5.

SCHROLL-MACHL, Sylvia. *Die Deutschen – Wir Deutsche: Fremdwahrnehmung und Selbstsicht im Berufsleben*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 2008. ISBN 978-3-525-62397-8.

STANDKE, Hartmut G.; WALLBOTT, Harald G. *Körpersprache – Kommunikation ohne Worte*. München: Ehrenwirth, 1984. ISBN 978-3-431-02409-1.

THOMAS, Alexander; SCHROLL-MACHL, Sylvia; KAMMHUBER, Stefan; KINAST, Eva-Ulrike (Hrsg.). *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation: Band 1 und 2 zusammen*. 2. Aufl. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 2009. ISBN 978-3-525-46186-0.

THOMAS, Alexander; KAMMHUBER, Stefan; SCHROLL-MACHL, Sylvia. *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation: Band 1: Grundlagen und Praxisfelder*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 2014. ISBN 978-3-525-46186-0.

WATZLAWICK, Paul. *Man kann nicht nicht kommunizieren: Das Lesebuch*. Bern: Hans Huber Verlag, 2011. [online verfügbar unter: <https://www.hanshuberverlag.ch>]

Anhang Nr. 1: Fragebogen in slowakischer Sprache

1. Pohlavie

Typ otázky: Výber z možností (jedna odpoveď)

- Muž
- Žena
- Iné
- Preferujem nepovedať

2. Vek

Typ otázky: Výber z možností (jedna odpoveď)

- 18 - 24
- 25 - 35
- 36 - 46
- 47 - 57
- 58 - 68
- 68 a viac

3. Akú pozíciu zastávate vo vašej firme?

Typ otázky: Výber z možností (jedna odpoveď)

- Manažér
- Obchodný zástupca
- Nákupca
- Iné – uveďte akú:

4. V akom odvetví pôsobí vaša spoločnosť?

Typ otázky: Výber z možností (jedna odpoveď)

- Obchod
- Technológie

- Finančníctvo
- Zdravotníctvo
- Výroba
- Iné – uveďte v akom:

5. Ako často sa zúčastňujete medzinárodných obchodných rokovaní?

Typ otázky: Výber z možností (jedna odpoveď)

- Denne
- Týždenne
- Mesačne
- Menej často

6. Ktoré formy komunikácie považujete v rámci medzinárodných obchodných rokovaní za najdôležitejšie?

Typ otázky: Viacnásobný výber (viacero odpovedí)

- Verbálna komunikácia (výber slov, argumentácia, štýl reči)
- Neverbálna komunikácia (gestá, mimika, reč tela)
- Paraverbálna komunikácia (vlastnosti hlasu, tempo reči)

7. Pripravovali ste sa vedome na komunikačné štýly rôznych kultúr?

Typ otázky: Výber z možností (jedna odpoveď)

- Áno, pravidelne
- Áno, príležitostne
- Nie

8. V ktorých kultúrach/krajinách ste už viedli obchodné rokovania?

Typ otázky: Viacnásobný výber (viacero odpovedí)

- Slovensko
- Nemecko
- Rakúsko

- USA
- Ukrajina
- Iné – uveďte:

9. Ktoré komunikačné stratégie vedome používate pri medzinárodných obchodných rokovaníach?

Typ otázky: Viacnásobný výber (viacero odpovedí)

- Prispôsobenie komunikačného štýlu kultúre obchodného partnera
- Používanie jasného a presného jazyka
- Využitie neformálnej konverzácie (small talk) na budovanie vzťahov
- Použitie neverbálnych signálov na podporu argumentácie
- Vedome svoju stratégiu neprispôbujem

10. Ako hodnotíte svoje vedomosti o interkultúrnych rozdieloch v obchodných rokovaníach?

Typ otázky: Lineárna škála (1 = veľmi slabé, 5 = výborné)

11. Ktoré neverbálne prvky považujete za obzvlášť dôležité v medzinárodných obchodných rokovaníach?

Typ otázky: Viacnásobný výber

- Očný kontakt
- Reč tela (držanie tela, pohyby)
- Tón hlasu a tempo reči
- Fyzická vzdialenosť (proxemika)

12. Zazili ste v minulosti ťažkosti spôsobené rozdielnymi komunikačnými štýlmi?

Typ otázky: Výber z možností (jedna odpoveď)

- Áno, často
- Áno, občas
- Nie

13. Ako riešite jazykové nedorozumenia v medzinárodných rokovaníach?

Typ otázky: Viacnásobný výber

- Používaním tlmočníkov alebo prekladateľských služieb
- Ujasnením si informácií pomocou cieľenej spätnej väzby
- Použitím písomnej komunikácie na spresnenie detailov
- Prispôsobujem sa spontánne
- Iné – uveďte ako:

14. Myslíte si, že by ste mohli zlepšiť svoje komunikačné schopnosti v medzinárodných rokovaníach?

Typ otázky: Výber z možností (jedna odpoveď)

- Určite áno
- Áno, ale len v určitých oblastiach
- Nie, som už dostatočne pripravený/á

15. Aké opatrenia by ste využili na zlepšenie interkultúrnych komunikačných zručností?

Typ otázky: Viacnásobný výber

- Medzikultúrne školenia alebo workshopy
- Prax prostredníctvom častejších rokovaní s medzinárodnými partnermi
- Štúdium literatúry o interkultúrnej komunikácii
- Žiadne opatrenia, nevidím potrebu
- Iné – uveďte aké:

16. Máte nejaké návrhy, ako by mohli firmy zlepšiť svoje medzinárodné rokovania?

Typ otázky: Otvorená otázka

Anhang Nr. 2: Fragebogen in englischer Sprache

1. Gender

Question type: Single choice

- Žena
- Muž
- Iné
- Preferujem nepovedať

2. Age

Question type: Single choice

- 18 - 24
- 25 - 35
- 36 - 46
- 47 - 57
- 58 - 68
- 68 and above

3. What is your position in your company?

Question type: Single choice

- Manager
- Sales representative
- Purchaser
- Other – please specify:

4. In which industry does your company operate?

Question type: Single choice

- Trade
- Technology

- Finance
- Healthcare
- Manufacturing
- Other – please specify:

5. How often do you participate in international business negotiations?

Question type: Single choice

- Daily
- Weekly
- Monthly
- Less often

6. Which forms of communication do you consider most important in international negotiations?

Question type: Multiple choice

- Verbal communication (word choice, argumentation, speech style)
- Nonverbal communication (gestures, facial expressions, body language)
- Paraverbal communication (voice characteristics, speech tempo)

7. Have you actively learned about how people from different cultures communicate before entering international negotiations?

Question type: Single choice

- Yes, regularly
- Yes, occasionally
- No

8. In which cultures have you conducted business negotiations?

Question type: Multiple choice

- Slovakia
- Germany
- Austria

- USA
- Ukraine
- Other – please specify:

9. Which communication strategies do you consciously use in international business negotiations?

Question type: Multiple choice

- Adapting communication style to the culture of the business partner
- Using clear and precise language
- Utilizing informal conversation (small talk) to build relationships
- Using nonverbal cues to support arguments
- I do not consciously adapt my strategy

10. How do you rate your knowledge of intercultural differences in business negotiations?

Question type: Linear scale (1 = very weak, 5 = excellent)

11. Which nonverbal elements do you consider particularly important in international business negotiations?

Question type: Multiple choice

- Eye contact
- Body language (posture, movements)
- Tone of voice and speech tempo
- Physical distance (proxemics)

12. Have you experienced difficulties in the past caused by different communication styles?

Question type: Single choice

- Yes, often
- Yes, occasionally
- No

13. How do you handle language misunderstandings in international negotiations?

Question type: Multiple choice

- Using interpreters or translation services
- Clarifying information through targeted feedback
- Using written communication to specify details
- Adapting spontaneously
- Other – please specify:

14. Do you think you could improve your communication skills in international negotiations?

Question type: Single choice

- Yes, definitely
- Yes, but only in certain areas
- No, I am already well prepared

15. What measures would you consider to improve your intercultural communication skills?

Question type: Multiple choice

- Intercultural training or workshops
- Practice through more frequent negotiations with international partners
- Studying literature on intercultural communication
- No measures – I don't see the need
- Other – please specify:

16. Do you have any suggestions on how companies could improve their international negotiations?

Question type: Open-ended question

Anhang Nr. 3: Fragebogen in deutscher Sprache

1. Geschlecht

Frage typ: Einfachauswahl

- Frau
- Mann
- Anderes
- Ich möchte es nicht angeben

2. Alter

Frage typ: Einfachauswahl

- 18 – 24
- 25 – 35
- 36 – 46
- 47 – 57
- 58 – 68
- 68 und älter

3. Welche Position haben Sie in Ihrem Unternehmen?

Frage typ: Einfachauswahl

- Manager/in
- Vertriebsmitarbeiter/in
- Einkäufer/in
- Sonstiges – bitte angeben:

4. In welcher Branche ist Ihr Unternehmen tätig?

Frage typ: Einfachauswahl

- Handel
- Technologie
- Finanzen
- Gesundheitswesen
- Produktion / Fertigung

- Sonstiges – bitte angeben:

5. Wie oft nehmen Sie an internationalen Geschäftsverhandlungen teil?

Fragetyp: Einfachauswahl

- Täglich
- Wöchentlich
- Monatlich
- Seltener

6. Welche Kommunikationsformen halten Sie in internationalen Verhandlungen für besonders wichtig?

Fragetyp: Mehrfachauswahl

- Verbale Kommunikation (Wortwahl, Argumentation, Sprachstil)
- Nonverbale Kommunikation (Gestik, Mimik, Körpersprache)
- Paraverbale Kommunikation (Stimmmerkmale, Sprechtempo)

7. Haben Sie sich vor internationalen Verhandlungen aktiv mit den Kommunikationsweisen anderer Kulturen beschäftigt?

Fragetyp: Einfachauswahl

- Ja, regelmäßig
- Ja, gelegentlich
- Nein

8. In welchen Kulturen haben Sie bereits Geschäftsverhandlungen geführt?

Fragetyp: Mehrfachauswahl

- Slowakei
- Deutschland
- Österreich
- USA
- Ukraine
- Sonstiges – bitte angeben:

9. Welche Kommunikationsstrategien wenden Sie bewusst bei internationalen Geschäftsverhandlungen an?

Fragetyp: Mehrfachauswahl

- Anpassung des Kommunikationsstils an die Kultur des Geschäftspartners
- Verwendung klarer und präziser Sprache
- Nutzung informeller Gespräche (Small Talk) zum Beziehungsaufbau
- Einsatz nonverbaler Signale zur Unterstützung von Argumenten
- Ich passe meine Strategie nicht bewusst an

10. Wie schätzen Sie Ihre Kenntnisse über interkulturelle Unterschiede in Geschäftsverhandlungen ein?

Fragetyp: Lineare Skala (1 = sehr schwach, 5 = ausgezeichnet)

11. Welche nonverbalen Elemente halten Sie in internationalen Geschäftsverhandlungen für besonders wichtig?

Fragetyp: Mehrfachauswahl

- Blickkontakt
- Körpersprache (Haltung, Bewegungen)
- Tonfall und Sprechtempo
- Räumliche Distanz (Proxemik)

12. Haben Sie in der Vergangenheit Schwierigkeiten erlebt, die durch unterschiedliche Kommunikationsstile verursacht wurden?

Fragetyp: Einfachauswahl

- Ja, häufig
- Ja, gelegentlich
- Nein

13. Wie gehen Sie mit sprachlichen Missverständnissen in internationalen Verhandlungen um?

Fragetyp: Mehrfachauswahl

- Nutzung von Dolmetschern oder Übersetzungsdiensten

- Klärung durch gezieltes Feedback
- Verwendung schriftlicher Kommunikation zur Präzisierung
- Spontane Anpassung
- Sonstiges – bitte angeben:

14. Glauben Sie, dass Sie Ihre Kommunikationsfähigkeiten in internationalen Verhandlungen verbessern könnten?

Fragetyp: Einfachauswahl

- Ja, auf jeden Fall
- Ja, aber nur in bestimmten Bereichen
- Nein, ich bin bereits gut vorbereitet

15. Welche Maßnahmen würden Sie in Betracht ziehen, um Ihre interkulturellen Kommunikationsfähigkeiten zu verbessern?

Fragetyp: Mehrfachauswahl

- Interkulturelle Schulungen oder Workshops
- Praxis durch häufigere Verhandlungen mit internationalen Partnern
- Studium interkultureller Fachliteratur
- Keine Maßnahmen – ich sehe keinen Bedarf
- Sonstiges – bitte angeben:

16. Haben Sie Vorschläge, wie Unternehmen ihre internationalen Verhandlungen verbessern könnten?

Fragetyp: Offene Frage