

WIRTSCHAFTSUNIVERSITÄT IN BRATISLAVA
FAKULTÄT FÜR ANGEWANDTE SPRACHEN

Evidenznummer: 106007/B/2024/36122358755973380

**INTERKULTURELLE KOMMUNIKATION UND
KOMPETENZ AM BEISPIEL EINES AUSGEWÄHLTEN
MULTINATIONALEN UNTERNEHMENS**

(Bachelorarbeit)

**WIRTSCHAFTSUNIVERSITÄT IN BRATISLAVA
FAKULTÄT FÜR ANGEWANDTE SPRACHEN**

**INTERKULTURELLE KOMMUNIKATION UND
KOMPETENZ AM BEISPIEL EINES AUSGEWÄHLTEN
MULTINATIONALEN UNTERNEHMENS**

(Bachelorarbeit)

Studiengang: Fremdsprachen und interkulturelle Kommunikation

Studienfach: Philologie

Bildungseinrichtung: Lehrstuhl für interkulturelle Kommunikation

Betreuer der Abschlussarbeit: PhDr. Milena Helmová, PhD.

Bratislava, 2024

Hana Gutyanova

Eidesstattliche Erklärung

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

Datum:

.....

Unterschrift:

.....

Danksagung

An dieser Stelle möchte Ich allen danken, die meine Bachelorarbeit „Interkulturelle Kommunikation und Kompetenz am Beispiel eines ausgewählten multinationalen Unternehmens“ durch ihre persönliche und fachliche Unterstützung begleitet habe.

Besonders möchte ich mich ganz herzlich bei Frau PhDr. Milena Helmová, PhD. bedanken. Sie unterstützte mich durch ihre hilfreichen Ratschlägen und Anregungen.

ABSTRAKT

GUTYANOVA, Hana. *Interkultúrna komunikácia a kompetencia na príklade nadnárodného podniku*. – Ekonomická Univerzita v Bratislave. Fakulta Aplikovaných Jazykov: Katedra interkultúrnej komunikácie. –Vedúca záverečnej práce: PhDr. Milena Helmová, PhD. – Bratislava: FAJ EU, 2024, S. 40

Táto bakalárska práca skúma interkultúrnú komunikáciu na príklade nadnárodného podniku a výzvy spojené s týmto fenoménom. Hlavným cieľom tejto bakalárskej práce je poukázať na jednotlivé aspekty a rôzne formy komunikácie v procese interkultúrnej komunikácie, ktoré podporujú plynulý komunikačný proces. Vedľajším cieľom je poukázať na význam interkultúrnej kompetencie pre úspešné riadenie podnikov a zdôrazniť ako správne porozumenie medzi kultúrami prispieva k ľahšiemu fungovaniu spoločností. Táto práca rozoberá najčastejšie problémy v oblasti interkultúrnej komunikácie a navrhuje spôsoby ako ich prekonať.

Analýza zameraná na vybranú nadnárodnú spoločnosť ukazuje, že interkultúrna kompetencia a účinná komunikácia sú kľúčovými faktormi pre úspech v medzinárodnom podnikateľskom prostredí, keďže v dnešnom globalizovanom svete sa podniky čoraz častejšie stretávajú s rôznymi kultúrnymi prostrediami a komunikačnými štýlmi. Na základe týchto poznatkov práca ponúka v empirickej časti odporúčania na zlepšenie interkultúrnej komunikácie a posilnenie interkultúrnych kompetencií pre efektívnejšiu spoluprácu medzi zamestnancami rôznych kultúr.

Kľúčové slová: Interkultúrna komunikácia, interkultúrna kompetencia, nadnárodná spoločnosť, kooperácia, interkultúrny tréning

ABSTRAKT

GUTYANOVA, Hana. *Interkulturelle Kommunikation und Kompetenz am Beispiel eines ausgewählten multinationalen Unternehmens*. - Wirtschaftsuniversität in Bratislava. Fakultät für angewandte Sprachen: Lehrstuhl für interkulturelle Kommunikation. Betreuerin der Abschlussarbeit: PhDr. Milena Helmová, PhD. - Bratislava: FAJ EU, 2024, S. 40

In der vorliegenden Bachelorarbeit wird die interkulturelle Kommunikation in multinationalen Unternehmen und die damit verbundenen Herausforderungen erforscht. Es wird in der Arbeit die Bedeutung der interkulturellen Kompetenz für eine erfolgreiche Unternehmensführung beleuchtet und es wird der Beitrag eines angemessenen Verständnisses zwischen den Kulturen für das optimale Gelingen eines Unternehmens untersucht.

Im Rahmen der Untersuchung werden die häufigsten Probleme im Bereich der interkulturellen Kommunikation analysiert und Maßnahmen zur Überwindung vorgestellt. Ausgehend von einem ausgewählten multinationalen Unternehmen wird erläutert, warum interkulturelle Kompetenz und eine effektive Kommunikationsfähigkeit für den Erfolg in einem internationalen Geschäftsumfeld von entscheidender Bedeutung sind. Auf der Grundlage der ermittelten Forschungsergebnisse werden im empirischen Teil der Arbeit Hinweise zur Stärkung der interkulturellen Kompetenz erarbeitet, um die Zusammenarbeit der Mitarbeiter aus unterschiedlichen Kulturen zu optimieren.

Schlüsselwörter: Interkulturelle Kommunikation, Interkulturelle Kompetenz, multinational, Unternehmen, Zusammenarbeit, Interkulturelles Training

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	8
1 Gegenwertiger Stand der untersuchten Problematik	9
1.1 Begriffsbestimmung interkulturelle Kommunikation	9
1.2 Rolle der interkulturellen Kommunikation in einem multinationalen Unternehmen	13
2 Wichtigkeit der interkulturellen Kompetenz im multikulturellen Arbeitsumfeld	14
2.1 Anforderungen zur Beherrschung der interkulturellen Kompetenz	16
2.2 Wirksamkeit des interkulturellen Trainings	17
3 Ziele und Methoden der Arbeit	20
3.1 Ziele der Arbeit	20
3.2 Methoden der Arbeit	20
4 Forschungsteil und Diskussion	21
4.1 Forschungsmuster	22
4.2 Auswertungen den Interviewfragen	22
4.3 Ergebnisse und Diskussion	32
Zusammenfassung	34
Resumé	35
Literaturverzeichnis	38
Anhang	

Einleitung

Die vorliegende Bachelorarbeit befasst sich mit dem Einfluss der interkulturellen Kommunikation zu verdeutlichen und darauf zu verweisen, die Bedeutung der interkulturellen Kompetenz für den Erfolg der Unternehmen. Dabei werden die häufigsten Problemfelder bei der interkulturellen Kommunikation beschrieben. Ein weiteres Ziel ist es im Prozess der interkulturellen Kommunikation über verschiedene Strategien zu diskutieren, die zu einer optimalen Verständigung und damit zu einem interkulturellen Verständnis beitragen. Die interkulturelle Kommunikation sowie interkulturelle Kompetenzen bei der Interaktion in multinationalen Unternehmen sind von großer Bedeutung, denn Unternehmen sind in der heutigen globalisierten Welt täglich mit anderen kulturellen Anforderungen konfrontiert. Im Zuge der globalen Ausrichtung von Unternehmen werden immer häufiger Verwaltungsaufgaben im internationalen Rahmen durchgeführt, was eine erhöhte Spezialisierung von Führungskräften erfordert. Mit interkultureller Kompetenz wird die Fähigkeit zur effektiven Kommunikation und Interaktion mit Menschen aus anderen Kulturen verstanden. Es ist eine der wichtigsten Fähigkeiten in der heutigen globalisierten Welt, wo kulturübergreifende Kommunikation und Zusammenarbeit immer verbreiteter sind.

Die vorliegende Arbeit unterteilt sich in vier Hauptteile. Um einen umfassenden Überblick über die Problematik zu vermitteln, wurden im ersten Teil der Arbeit die Forschungsergebnisse zur interkulturellen Kommunikation erarbeitet. Im Rahmen dieses Kapitels wird das Konzept der interkulturellen Kommunikation und deren wichtigste Aspekte vorgestellt. Hierzu gehören die kulturellen Kommunikationsunterschiede, sprachliche Besonderheiten, Kontextualisierung von Kulturen, nicht-verbale Kommunikation, verschiedene Arbeitsweisen sowie Ausbildung und Wahrnehmung. Die nachfolgenden Kapitel erörtern den Einfluss der Kultur auf die Kommunikation und untersuchen näher die kulturellen Dimensionen, die für das Thema der interkulturellen Kommunikation bedeutsam sind. Auf die Wichtigkeit der interkulturellen Kommunikation für Unternehmen wird im folgenden Unterkapitel hingewiesen, in dem auch der Frage untersucht wird, welche Vorteile Unternehmen aus dem Umgang mit dieser Problematik gewinnen und diese erfolgreich bewältigen können.

Der zweite Teil setzt sich mit der angemessenen Beherrschung interkultureller Kompetenzen zusammen. In diesem Kapitel wird die Wirkung der interkulturellen Kompetenz in einem multikulturellen Arbeitsumfeld behandelt. Es werden die Besonderheiten dieser Ansatzpunkte behandelt und es wird auf die Bedeutung der interkulturellen Kompetenzen verwiesen. Dabei wird insbesondere auf den Stellenwert der interkulturellen Bildung für die heutige Gesellschaft eingegangen.

Der Schwerpunkt des empirischen Teils dieser Arbeit liegt auf der Analyse der interkulturellen Trainings sowie deren Relevanz für ein multinationales Unternehmen ebenso die Bewertung ihrer Wirksamkeit im Hinblick auf die Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitern.

1 Gegenwärtiger Stand der Problematik im Ausland und in der Slowakei

Der Begriff der interkulturellen Kommunikation beschreibt die Interaktion und den Austausch von Informationen von Menschen oder Gruppen verschiedener kultureller Hintergründe. Es geht um die Fragen, die entstehen, wenn Menschen aus unterschiedlichen Kulturen miteinander kommunizieren, ihre Werte, Normen, Überzeugungen und Kommunikationsstile. Im Rahmen dieser Arbeit werden außerdem die interkulturelle Kompetenz und ihre Bedeutung für ein interkulturelles Arbeitsumfeld erörtert. Der Gegenstand interkultureller Kommunikation wird in den 1950er Jahren erstmals von dem Ethnologen Edward T. Hall vorgestellt. In diesem Bereich wurden von E.T. Hall verschiedene Publikationen veröffentlicht, die sich auf zentrale Aspekte von Kultur und Kommunikation beziehen. Zu den zentralen Begrifflichkeiten gehören unter anderem Raumverständnis, high bzw. low Kontext, Monochrones bzw. Polychromes Zeitverständnis und Informationsgeschwindigkeit. Als einer der wichtige Begründer der interkulturellen Kommunikation in Europa wird der Niederländer Geert Hofstede betrachtet. Er entwickelte das Konzept der interkulturellen Kommunikation und basiert auf dem von Hall entwickelten Prinzip vorgegebener kultureller Dimensionen. In seiner Studie *"Nationale Einflüsse"*, detailliert beschrieben im Artikel *"Interkulturelle Zusammenarbeit"*, identifizierte er sechs Kulturdimensionen. *„Eine Dimension wird definiert als ein Aspekt einer Kultur, der sich im Vergleich zu anderen Kulturen messen lässt.“* (Hofstede 2017, S. 38)

Eine ähnliche zusammenhängende Auffassung des Begriffs Kultur im Sinne eines Orientierungssystems wurde in den 1980er Jahren von Alexander Thomas verdeutlicht. Der bekannte deutsche Psychologe und Hochschuldozent Alexander Thomas war in den Jahren 1976 bis 2004 Professor an der Universität Regensburg. Dabei entwickelte er die Methodik der angewandten interkulturellen Psychologie und ein empirisches Verfahren, das als Kulturstandards-Methode bekannt ist. (Thomas, 2004)

1.1 Begriffsbestimmung interkulturelle Kommunikation

In diesem Kapitel werden die Hauptbegriffe interkultureller Kommunikation und ihre Schwerpunkte näher untersucht. Es handelt sich um verschiedene kulturelle Unterschiede in der Kommunikation, Sprachunterschiede, kulturelle Kontextualisierung, nicht-verbale Kommunikation, Arbeitsstile und Hierarchien, Konfliktmanagement oder Bewusstsein.

„Die Beschäftigung mit Interkultureller Kommunikation wurde seit der Mitte des 20. Jahrhundert immer populär. Der Hintergrund war die tatsächliche Zunahme der Begegnungen von Menschen aus unterschiedlichen Kulturen, zunächst im Sinne von Nationalkulturen. Das Interesse an einem möglichst konfliktfreien Umgang zwischen Menschen mit unterschiedlichen kulturellen Hintergrund beschränkt sich heute nicht nur auf eine Handvoll Experten, sondern betrifft auf irgendeine Weise nahezu alle Mitglieder unserer Gesellschaft, sei es in der Ausbildung, im Beruf, im privaten Alltag oder im Urlaub.“ (Broszinsky-Schwabe, 2011, S.3)

„Interkulturelle Kommunikation ist in den letzten Jahren zu einem Modewort geworden. Noch vor 30 Jahren waren Begriffe wie „Völkerverständigung“, „Verständigung zwischen den Kulturen“, „Internationale Kommunikation“ oder „Internationale Verständigung“ ebenso geläufig.“ (Brozinsky-Schwabe, 2011, S.11)

Eine Definition nach Collier und Thomas (1988) lautet wie folgt: *„Der Kontakt zwischen Personen, die sich kulturell als voneinander unterschiedlich identifizieren. Diese unterschiedlichen Definitionen – eine betrachtet die Zugehörigkeit zu einer Kultur als von anderen zuweisbar, die andere als vom Individuum selbst avowiert, weisen auf Meinungsverschiedenheiten zwischen Wissenschaftlern auf diesem Gebiet hin.“*

Maletzke (1996) schlägt vor: *„von Interkultureller Interaktion und Kommunikation zu sprechen, wenn die Begegnungspartner verschiedenen Kulturen angehören und wenn sich die Partner der Tatsache bewusst sind, das der jeweils andere ist, wenn man sich also gegenseitig als fremd erlebt.“ (S. 37)*

Auf die Schwierigkeiten der interkulturellen Kommunikation wird bereits in der Definition von Brozinsky Schwabe hingewiesen: *„Interkulturelle Kommunikation bezeichnet die Verständigung zwischen zwei oder mehreren Personen, die unterschiedlichen Kulturen angehören, woraus sich eine Reihe von Schwierigkeiten und Probleme ergeben.“* (2011, S. 21). Mit diesem Zitat wird ein wichtiger Faktor in der interkulturellen Kommunikation verdeutlicht und zwar die Verbesserung der Kommunikation zwischen Menschen aus verschiedenen Kulturen, was oftmals kompliziert sein kann. Die Interkulturelle Kommunikation kann nur dann erfolgreich sein, wenn die gesandte Information richtig verstanden wird. In der internationaler Umgebung entsteht das Risiko, dass die sprachliche Verschiedenheit zu einem Missverständnis führen kann. Kommunikation in einer internationalen Umgebung ist oft durch Vielfalt geprägt, da Menschen aus verschiedenen Kulturen und mit unterschiedlichen Sprachen aufeinandertreffen. Als allgemeines Ziel der Erforschung Interkulturellen Kommunikation kann man den Versuch ansehen, zu verstehen und zu begründen, wie Personen aus verschiedenen Kulturen miteinander kommunizieren.

„Der Begriff „interkulturell“ bringt zum Ausdruck, dass zwei oder mehrere sich fremde Kulturen aufeinander treffen. Außerdem signalisiert der Begriff, dass die Schwierigkeiten und Probleme in der Verständigung zwischen Einheimischen und Fremden vornehmlich aus den kulturellen Differenzen resultieren, die uns trennen und so tagtäglich zu Missverständnissen und Vorurteilen führen. Um diese zu überwinden, bedürfe es der interkulturellen Verständigung.“ (Becker, Hormel, Vortmann, 2004, S.7).

Die Bedeutung, die die verbale und nicht-verbale Kommunikation in verschiedenen Kulturen einnehmen kann, ebenso die Auswirkungen, die diese auf die Verständlichkeit und die Effektivität der Kommunikation haben, ist durchaus wichtig zu beachten. Auf diesen Aspekten wird daher in den folgenden Abschnitten ausführlicher eingegangen.

„Über das Körperbild hinaus vermitteln Körperhaltung und die Art der Bewegungen wichtige Aussagen über soziale Position, Charakter und innere Befindlichkeit eines Menschen“ (Brozinsky-Schwabe, 2011, S. 122). So verweist Brozinsky-Schwabe auf, dass die Körperhaltung und der Bewegungsstil außer dem Körperbild wesentliche Informationen über den gesellschaftlichen Status, die Persönlichkeit und den inneren Geisteszustand einer Person mitteilen. Dies kann sich insbesondere bei der Arbeit in einem multinationalen Umfeld auswirken, in dem verschiedene kulturelle Hintergründe und Kommunikationsstile aufeinandertreffen. Zur menschlichen Körpersprache gehören die Art und Weise, wie wir

unseren Körper halten, unsere Gesten, die Mimik unseres Gesichts, Blickkontakt, Berührungen, Geruchswahrnehmungen und wie wir den verfügbaren Raum nutzen, sei es durch die Distanz oder Nähe zu anderen Personen. „*In allen menschlichen Gemeinschaften sind Sprache und Körpersprache Ausdrucksmittel von Gedanken und Gefühlen. Eine Verständigung zwischen Angehörigen verschiedener Kulturen wäre ohne diese Mittel nicht möglich.*“ (Brozinsky-Schwabe, 2011)

Kommunikation ist Teil der Kultur und die Art und Weise, wie in einem bestimmten Gebiet kommuniziert wird, prägt dieses kulturelle System. Kultur und Kommunikation sind miteinander verworben, wobei Kultur sowohl durch verbale als auch durch nonverbale Kommunikation vermittelt wird. Lüsebrink weist darauf hin, dass: „*zur nonverbalen Kommunikation Gesten, Mimik, Proxemik (Körperbewegungen im Raum) und andere nonverbale Aktivitäten gehören, die häufig die verbale Kommunikation beeinflussen und verstärken.*“ (2012, S. 49)

Nach Erll und Gymnich (2011) unterscheiden sich die paralinguistischen Signale von Mensch zu Mensch und hängen darüber hinaus von der Kultur ab. In ähnlicher Weise erläutert Brozinsky-Schwabe: „*wie nonverbale Signale die Kommunikation unterstützen. Zu diesen nonverbalen Signalen gehören: Stimmlage, Tonhöhe, Lautstärke, Intonation, Akzent, Tempo des Redens, u.a. Emotionen können mit der Stimme ausgedrückt werden. Die verbale interkulturelle Kommunikation bedeutet „Sprachlich verschiedene Menschen denken anders und nehmen die Welt auf andere Weise wahr.*“ (2017, S.103)

Brozinsky-Schwabe erläutert darüber ein weiteres Argument: „*nonverbale Botschaften drücken Emotionen aus und werden bewusst dann eingesetzt, wenn eine sprachliche Verständigung nicht möglich oder nicht angebracht ist.*“ (2011, S.118) Bei jeden multikulturellen Begegnungen tauschen die Partner nicht nur Wörter aus, sondern Botschaften werden auch durch Körpersprache und Gegenstände übermittelt. Die Besonderheit dieser nonverbaler Kommunikation, dass vieler dieser Botschaften unbewusst und spontan erfolgen und eine Person sie in vielen Fällen nicht kontrollieren kann.

Die Mimik umfasst die Blickkontakte, wobei es auch hier kulturelle Unterschiede gibt. So beschreibt es Gerhard Maletzke: „*Zur Mimik zählen ferner die Blickkontakte, und auch dabei gibt es kulturspezifische Varianten: In westlichen Kulturen gilt direkter Blickkontakt als wichtig.*“ (Maletzke, 1996, S.77)

Losche (1995) betont, dass der Umgang mit Blickkontakt je nach Kultur stark variieren kann. Er berichtet, dass in Deutschland Zuhörer während einer Rede etwa 75% der Zeit den Blickkontakt zum Sprecher halten. Im Gegensatz dazu schauen Sprecher nur etwa 40% der Zeit auf ihre Zuhörer. Aus dieser Einstellungen lässt sich schließen, welche Bedeutung der Kultur in der Alltagskommunikation beigemessen wird.

Der folgende Abschnitt wird das Konzept der Kultur und ihre Bedeutung für die Kommunikation vertiefen. Es geht im Folgenden um den Einfluss der Kultur auf die Kommunikation, wobei auch auf die kulturellen Dimensionen hingewiesen wird. Interkulturelle Kommunikation unterstreicht die Bedeutung, die Kultur für die Kommunikation hat. Verständigung wird in hohem Maße vom kulturellen Hintergrund einer Person beeinflusst. Wie Brozinsky-Schwabe (2011) erklärt, wirkt sich Kultur sogar auf unsere Wahrnehmung aus. Das, was wir sehen und wie wir es interpretieren, wird durch kulturelle Normen und Werte geprägt. Unsere kulturelle Prägung bestimmt, was für uns sichtbar oder unsichtbar ist, welche Bedeutung wir verschiedenen Ereignissen oder Gesten beimessen und wie wir mit anderen Menschen interagieren. Daraus folgt, dass

Missverständnisse in der Kommunikation oft auf kulturelle Unterschiede zurückzuführen sind. Was in einer Kultur als höflich oder angemessen angesehen wird, kann in einer anderen Kultur als unhöflich oder unangemessen wahrgenommen werden.

Beim Thema der interkulturellen Kommunikation ist es zunächst unerlässlich, den Begriff der Kultur zu erläutern. *„Die explizite Thematisierung der „Kommunikation zwischen zwei Kulturen“ kam aber erst mit den Arbeiten des Ethnologen und Semiotikers Hall, Hall und Whyte und insbesondere mit Hall zu Beginn der 60er Jahre auf. Hall ging von einem semiotischen Modell für die „Analyse von Kultur“ aus.“* (Rechbein, 1985, S.8)

Laut Hofstede bedeutet Kultur: *„Kultur (Zwei) ist immer ein kollektives Phänomen, da man sie zumindest teilweise mit Menschen teilt, die im selben sozialen Umfeld leben oder lebten, d.h. dort, wo diese Kultur erlernt wurde. Sie ist die kollektive Programmierung des Geistes, die die Mitglieder einer Gruppe oder Kategorie von Menschen von einer anderen unterscheidet.“* (Hofstede, 1991, S.19)

Eine der Aspekte der interkulturellen Forschung ist die Suche nach kulturellen Dimensionen durch systematische Erforschung und Abstrahierung kultureller Unterschiede. Die Grundlagen der kulturellen Dimensionen sind von verschiedenen Autoren geschaffen worden. Die bekanntesten und auch am meisten angewandt, sind die Dimensionen von Hofstede (1991), Trompenaars und Hampden-Turner (1997).

Hofstede (1991) definiert Kultur als die kollektive Programmierung des Geistes, die die Mitglieder einer Gruppe oder Kategorie von Menschen von einer anderen unterscheidet. Er untersuchte die Unterschiede zwischen Kulturen und veranschaulichte die wichtigsten Aspekte in seinem bekannt gewordenen *„Zwiebelmodell“*. Das Konzept kultureller Dimensionen wurde in den 1970er Jahren von dem niederländischen Soziologen Geert Hofstede entwickelt. Anhand dieser Analyse werden die folgenden fünf kulturellen Dimensionen festgelegt: Machtdistanz, Individualismus vs. Kollektivismus, Maskulinität vs. Femininität und Unsicherheitsvermeidung, die Langzeitorientierung/Kurzzeitorientierung. (2022, S. 44)

Die Machtdistanz Dimension verweist auf die Machtverhältnisse bzw. die Verteilung von Macht innerhalb eines Landes sowie auf die Bereitschaft der Bevölkerung, eine ungleiche Machtverteilung in der Gesellschaft zu akzeptieren. Die Ausprägung von Machtdistanz und die daraus folgende Gleichheit oder Ungleichheit zeigen sich vor allem in hierarchisch strukturierten Beziehungen, wie etwa innerhalb der Familie, in der Schule und im Berufsleben. (Hofstede, 2010, S. 73)

In Unternehmen zeigt sich diese kulturelle Dimension oft in verschiedenen Führungsstilen. Ein direkter Führungsstil (Akzeptanz der Machtdistanz) steht dabei im Gegensatz zu einem partizipativen Führungsstil und flachen Hierarchien (Ablehnung der Machtdistanz). *„Individualismus repräsentiert eine Gesellschaftsform, in der die sozialen Bindungen zwischen Individuen nicht sehr fest sind. Von jedem wird erwartet, dass er sich nur um sich selbst oder seine eigene, unmittelbare Familie kümmert.“* (Hofstede, 2017)

„Kollektivismus repräsentiert eine Gesellschaft, in der die Menschen von Geburt an in Wir-Gruppen leben, d. h. in Gruppen mit einem starken Zusammengehörigkeitsgefühl, die ihnen das ganze Leben lang Schutz für ihre außer Frage stehende Loyalität gewähren.“ (Hofstede, 2017)

Bei der dritten Dimension geht es um die Maskulinität und die Femininität. Maskulinität und Femininität im Kontext von Unternehmen beziehen sich auf die Merkmale und Werte, die in der Organisationskultur vorherrschen. Maskuline Kulturen betonen oft

Werte wie Wettbewerb, Dominanz und Durchsetzungsvermögen. Hierarchien sind oft stark ausgeprägt, und der Fokus liegt auf Leistung und Erfolg. In solchen Umgebungen können Entscheidungen schnell getroffen werden, und die Kommunikation ist oft direkt und hierarchisch. Feminine Kulturen hingegen legen mehr Wert auf Zusammenarbeit, Fürsorge und Empathie. Hier wird oft Teamarbeit betont, und Hierarchien sind weniger steil. Die Kommunikation ist eher kooperativ und konsensorientiert. In solchen Umgebungen wird oft Wert darauf gelegt, dass alle Stimmen gehört werden, und Entscheidungen werden möglicherweise durch Konsens gefunden.

Folgende Dimension setzt sich mit der Unsicherheitsvermeidung auseinander. Die Unsicherheitsvermeidung wird von Hofstede wie folgt erklärt: „*Unsicherheitsvermeidung lässt sich definieren als der Grad, bis zu dem die Mitglieder einer Kultur sich durch uneindeutige oder unbekannte Situationen bedroht fühlen.*“ (Hofstede, 2017, S. 233)

Die fünfte Kulturdimension beschäftigt sich mit die Langzeit- und Kurzzeitorientierung. Es wird angegeben, wie stark die Menschen auf kurzfristigen oder langfristigen Erfolg angewiesen sind.

1.2. Rolle der interkulturellen Kommunikation in einem multinationalen Unternehmen

In diesem Kapitel wird die zentrale Rolle der interkulturellen Kommunikation in den Unternehmen beleuchtet ebenso die Frage, wie Unternehmen daraus einen Vorteil für die erfolgreiche Bewältigung dieses Phänomens gewinnen können. Eine wichtige Voraussetzung für eine multikulturelle Zusammensetzung von Unternehmen bildet das interkulturelle Verständnis. Besonders sichtbar wird der Erfolg der Kooperation und des Teamgeistes. Bei diesem Kapitel geht es darum um die Frage, welchen Anteil am Erfolg eines Unternehmens eine angemessene Beherrschung der interkulturellen Kompetenz haben kann.

„*Es kommen zunehmend Kontakte zu Menschen aus anderen Kulturen mit anderen Sprachen zustande. Das heißt, dass Sensibilität, Toleranz und Verständnis entwickelt werden müssen. Das Beherrschen von Sprachen und das Kennen der Kulturen wird eine wachsende Qualifikation sein.*“ (Hampel, 2019)

Die Führung eines internationalen Unternehmens erfordert spezielle Fähigkeiten und Kenntnisse. Die Manager müssen in der Lage sein, mit kultureller Vielfalt umzugehen, internationale Teams zu leiten und effektive Strategien für die globalen Märkte zu entwickeln. Zahlreiche Unternehmen werden darauf aufmerksam, dass die Vermittlung interkulturelle Kommunikationskompetenzen unerlässlich ist. Vielmehr sind sich Unternehmen und Führungskräfte über die Vorteile als auch die Nachteile der Teamarbeit bewusst, und verstehen es, die Möglichkeiten und Grenzen der Gruppenarbeit effektiv zu nutzen. Einige Methoden für eine optimale Kommunikation im Unternehmen:

- *Offenheit:* Zur Förderung einer wahren Kooperation sollten sich alle Mitglieder des Teams offen und konstruktiv am Kommunikationsprozess beteiligen.

- *Klarheit*: Eindeutige und verständliche Mitteilungen schaffen Verständnis und verringern Missverständnisse innerhalb der Arbeitsgruppe.
- *Respekt*: Durch die gegenseitige Berücksichtigung wird eine angenehme Stimmung innerhalb des Teams geschaffen und das Zusammenarbeiten dadurch verstärkt.
- *Zuhören*: Die einzelnen Mitglieder des Teams sollten sorgfältig zuhören, um die Ansichten und Anliegen der anderen zu respektieren. *„Das Zuhörverhalten ist sicherlich auch eine besondere nonverbale Kommunikationsweise. Auch das Zuhörverhalten, insbesondere die Aufmerksamkeitsspanne und die verbundenen Erwartungen den Vortragenden bei Vorträgen und Präsentationen unterscheiden sich von Kultur zu Kultur gewaltig.“* (Derboven, 2009, S.23)

2. Wichtigkeit interkultureller Kompetenz im multikulturellen Arbeitsumfeld

Dieses Kapitel beschäftigt sich mit den Auswirkungen der interkulturellen Kompetenz innerhalb eines multikulturellen Arbeitsumfelds. Einer der berühmtesten Wissenschaftler im Bereich der interkulturellen Kompetenz, Alexander Thomas, definiert den Begriff auf diese Weise: *„Interkulturelle Kompetenz bedeutet, kulturelle Einflüsse in Wahrnehmung, Urteil, Empfindung und Handeln bei sich selbst und anderen zu erkennen und produktiv zu nutzen. Dies beinhaltet Anpassung, Toleranz gegenüber Unterschieden und die Entwicklung synergiefördernder Zusammenarbeit sowie Orientierungsmuster in Bezug auf Weltanschauungen und -gestaltung.“* (Thomas, 2003)

Das Thema interkulturelle Kompetenz stellt die Grundlage dar, um interkulturelle Kommunikation erfolgreich zu beherrschen und damit verbundene Missverständnisse, Vorurteile und Ethnozentrismus zu vermeiden. *„Zu den Zielen des interkulturellen Lernens gehören angemessene und wirkungsvolle Verhaltensweisen in verschiedenen Situationen der interkulturellen Kommunikation.“* (Lustig, Koester, 2003, S. 41).

Von entscheidender Bedeutung für das Gelingen der interkulturellen Kommunikation ist nach Meinung von Jürgen Bolten, dass eine gemeinsame Zielsetzung erreicht wird, ohne dass dabei die Grenzen der Akzeptanz des anderen Interaktionspartners überschritten werden. Wichtige Bestandteile der interkulturellen Kompetenz in der Kommunikation stellen die Rollendistanz, das Einfühlungsvermögen und die Fähigkeit zur Metakommunikation dar. (Bolten, 2015, S. 119)

Mit interkultureller Kompetenz ist es möglich, Missverständnisse zu überwinden, die durch interkulturelle Kommunikation entstehen können. Es wird darauf hingewiesen, dass der Erwerb interkultureller Kompetenzen für eine allgemein erfolgreichere Kommunikation mit Angehörigen anderer Kulturen von großer Bedeutung ist. Laut Otten et al. (2009, S. 91) ist interkulturelle Kompetenz nicht nur ein Schlüsselmerkmal für Auslandseinsätze und die Arbeit in internationalen Teams. In Gesellschaften, die durch Migration zunehmend kulturell diverser werden, ist interkulturelle Kompetenz auch für verschiedene berufliche Bereiche im Inland entscheidend wichtig geworden. Deardorff beschreibt interkulturelle Kompetenz

wie folgt: *"Die Begriffe wie interkulturelle Kompetenz, interkulturelle Wirksamkeit und interkulturelle Adaptation berufen sich auf die Jahre 1970 und 1980. Zu dieser Zeit wurde der Bedarf der interkulturell kompetenten Institutionen und Organisationen gut bekannt, aber das Problem lag darin, dass es kein allgemein anerkanntes Modell für die Ausbildung und Bewertung der interkulturellen Bereitschaft gab."* (2009)

Nach Hinz-Rommel *„stellt interkultureller Kompetenz eine Befähigung dar, die ein angemessenes und erfolgreiches Handeln in fremdkultureller Umgebung oder mit Angehörigen einer fremden Kultur bezeichnet.“* (Rommel, 1994, S.56) Das Zitat von Hinz-Rommel (1994) beschreibt interkulturelle Kompetenz als eine Fähigkeit, die es einer Person ermöglicht, in einer fremdkulturellen Umgebung oder mit Personen aus einer anderen Kultur angemessen und erfolgreich zu agieren. Diese Kompetenz beinhaltet das Wissen, die Fähigkeiten und die Haltung, die erforderlich sind, um effektiv mit kulturellen Unterschieden umzugehen und Brücken zwischen verschiedenen Kulturen zu bauen

Straub, Nothnagel und Weidemann (2010) betonen, dass interkulturelle Kompetenz die Fähigkeit umfasst, kulturelle Bedingungen und Einflüsse in verschiedenen Bereichen wie Wahrnehmung, Urteil, Empfinden und Handeln zu erkennen und darauf angemessen zu reagieren. Diese Kompetenz impliziert, dass man die Unterschiede zwischen Kulturen nicht nur akzeptiert, sondern auch wertschätzt und aktiv nutzt, um eine effektive Zusammenarbeit zu ermöglichen. Die Autoren heben hervor, dass dies eine gegenseitige Anpassung, Toleranz gegenüber Unterschieden und eine Entwicklung hin zu synergetischen Formen der Kooperation erfordert. Dabei spielt die Fähigkeit, mit anderen Menschen in einem globalen Kontext produktiv zusammenzuarbeiten, eine wesentliche Rolle.

Nach Ansicht der Bertelsmann-Stiftung (2006) ist interkulturelle Kompetenz mehr als nur Sprachkenntnisse und kulturelles Wissen. Sie sei ein multidimensionales Phänomen, das durch Lernen und Entwicklung erworben werden könne. Der Prozess der Entwicklung interkultureller Kompetenz findet auf mehreren Ebenen statt und ist ein dynamischer Prozess, der sich im Laufe der Zeit weiterentwickelt. Diese Fähigkeit ermöglicht es den Menschen, in unterschiedlichen kulturellen Kontexten erfolgreich zu agieren, wobei sie eine Kombination aus Wissen, Fähigkeiten und Einstellungen erfordert.

Bolten (2007, S. 87) betont, dass interkulturelle Handlungskompetenz nicht als eine einzige Fähigkeit betrachtet werden sollte, sondern als ein erfolgreiches, ganzheitliches Zusammenspiel verschiedener Aspekte: individuelles, soziales, fachliches und strategisches Handeln in interkulturellen Kontexten. Dieses Konzept unterstreicht, dass interkulturelle Kompetenz eine multidimensionale Fähigkeit ist, die verschiedene Facetten des Handelns umfasst und darauf abzielt, effektive Interaktionen in unterschiedlichen kulturellen Umgebungen zu ermöglichen. In einer zunehmend vernetzten Welt ist interkulturelle Kompetenz eine der wichtigsten Fähigkeiten, um erfolgreich zu arbeiten. Das Beherrschen von mehreren Kompetenzen in einem interkulturellen Kontext ist daher von entscheidender Bedeutung.

Daraus lässt sich ableiten, dass die Beherrschung mehrerer Kompetenzen in der Zeit der Verflechtung aller Bereiche der gesellschaftlichen Lebens zu den wichtigsten Herausforderungen der Zeit gehört. Das folgende Kapitel widmet sich ausführlich den Erfordernissen für den Erwerb interkultureller Kompetenz und ihrer Umsetzung in verschiedenen Bereichen.

2.1. Anforderungen zur Beherrschung der interkulturellen Kompetenz

Aufgrund der aktuellen Gesellschaftsentwicklung, vor allem des zunehmenden Trends der multikulturellen Zusammensetzung, werden immer höhere Ansprüche an die Kommunikationspartner gestellt, welche in diesem Kapitel genauer erläutert werden. In der heutigen Welt, die von Vielfalt und kulturellen Unterschieden gekennzeichnet ist, sind umfangreiche Fähigkeiten und Kompetenzen erforderlich, um effektiv zu kommunizieren und die interkulturellen Unterschiede zu überwinden.

Nach Ting-Toomey (1999, S. 7) gehört der direkte Kontakt mit Menschen aus anderen Kulturen zum Alltag des 21. Jahrhunderts. Der Umgang mit Menschen mit unterschiedlichem Hintergrund ist heute allgegenwärtig und notwendig, sei es in der Nachbarschaft, in der Schule oder am Arbeitsplatz. Diese Veränderungen bringen sowohl Chancen als auch Herausforderungen mit sich und betonen die Bedeutung der interkulturellen Kompetenz in der heutigen Gesellschaft. *„Interkulturelle Kompetenz ist die Fähigkeit, mit Menschen aus anderen Kulturen konfliktfrei zu kommunizieren und sie auf der Grundlage ihres Wertesystems zu verstehen. Diese Fähigkeit kann man erlernen, indem man sich neues Wissen, Fähigkeiten und Handlungsstrategien aneignet.“* (Brozinsky-Schwabe, 2011) Brozinsky-Schwabe definiert interkulturelle Kompetenz als die Fähigkeit, konfliktfreie Kommunikation mit Menschen aus anderen Kulturen zu führen und sie basierend auf ihren jeweiligen Wertesystemen zu verstehen. Diese Kompetenz ist erlernbar durch das Erlangen neuen Wissens, neuer Fähigkeiten und das Annehmen spezifischer Handlungsstrategien. Die notwendigen Kenntnisse, um kompetent und erfolgreich in der Kommunikation mit einer Person aus einer anderen Kultur zu sein, sind:

- Wissen über andere Kulturen, sowohl allgemeine Kenntnisse (wie Sprachen) als auch spezielle Kenntnisse über eine bestimmte Region oder ein einzelnes Land.
- Einstellungen gegenüber der anderen Kultur.
- Fähigkeit zur Empathie.
- notwendige Fähigkeiten, beispielweise Abbaus von Angst und Unsicherheit.
- verbale und nonverbale Signale des Anderen dekodieren zu können.

„Als sozial kompetent kann eine Person bezeichnet werden, die in der Zusammenarbeit mit Individuen aus einer fremden Kultur deren spezifische Konzepte der Wahrnehmung, des Denkens, des Fühlens und des Handelns erfasst und mit diesen umzugehen versteht.“ (Derboven, 2009, S.7)

Diese Feststellung verdeutlicht die Bedeutung sozialer Kompetenzen in einem interkulturellen Kontext. Denn die Fähigkeit, die Wahrnehmungen, Gedanken, Gefühle und Handlungen von Menschen aus anderen Kulturen zu verstehen und angemessen darauf zu reagieren, stellt in einer zunehmend globalisierten Welt den Schlüssel zur erfolgreichen Zusammenarbeit dar. Die Förderung dieser sozialen Kompetenz wird durch interkulturelle Trainings erleichtert, indem die Menschen zu einem respektvollen Umgang mit kulturellen Unterschieden angeleitet werden.

Das nächste Kapitel, welches sich mit der Bedeutung von interkulturellem Training im Rahmen unserer heutigen Gesellschaft beschäftigt, vermittelt wichtige Hinweise zum Nutzen und zu den Herausforderungen eines solchen Trainings. Es kann dabei helfen, Missverständnisse zu vermeiden, Verständnis zu fördern und eine reibungslosere Zusammenarbeit in einem multikulturellen Umfeld zu ermöglichen.

2.2. Wirksamkeit des interkulturellen Trainings

Die Vermittlung interkultureller Kompetenz ist eine wesentliche Qualifikation in der heutigen globalisierten Welt. Für den Erwerb und die Verbesserung dieser Kompetenz stellt das interkulturelle Training einen grundlegenden Prozess dar. Es wird in diesem Kapitel untersucht, inwieweit interkulturelles Training zur Entwicklung von interkultureller Kompetenz beiträgt. In den USA wurde in den 1950er Jahren erstmals die Bedeutung einer Sensibilisierung für andere Kulturen im wirtschaftlichen Bereich erkannt.

Laut Müller-Jacquier und Thijs begann die Entwicklung interkultureller Trainings bereits zu dieser Zeit. Der Begriff "interkulturelle Kommunikation" wurde in den USA erstmals in den fünfziger Jahren verwendet als das Bewusstsein für Probleme in den neu gestalteten Auslandskontakten zunahm. Karlfried Knapp datiert hingegen die Diskussion über interkulturelle Kompetenz auf die 1960er Jahre.

Dennoch wird allgemein angenommen, dass die USA der Geburtsort der interkulturellen Trainings sind, und hat aus der Realität zunehmender Internationalisierung entstanden. Interkulturelle Trainings können entweder auf eine spezifische Kultur ausgerichtet sein oder eine allgemeine interkulturelle Sensibilisierung fördern. Die Ansätze können didaktisch oder erfahrungsorientiert sein. Brozinsky-Schwabe (2011) stellt fest: *„Der inhaltliche Vorlauf der USA erklärt, dass die Art der Programme und die Erfahrungen mit ihnen weitgehend übernommen wurden, so Cross Cultural Training, Culture Awareness Training, Global Manager Training.“*

Weiterhin stellt Brozinsky die Aufteilung der Schulungen dar: Kultur übergreifendes Training und Kultur spezifisches Training. *„In das kulturspezifisches Training geht es um eine gezielte Vorbereitung auf einen längeren Aufenthalt in einem bestimmten Land. Eine weitere Zielrichtung ist das kontextgebundene Training in einem bestimmten Berufsfeld, wie Wirtschaft, Bildung, Gesundheitswesen.“* (2011, S. 219)

In Bezug auf Inhalt und Methodik lassen sich vier verschiedene Formen interkultureller Trainings unterscheiden:

- Kulturspezifisch-didaktische Training, die sich auf eine bestimmte Kultur konzentrieren und vermitteln Wissen mithilfe didaktischer Methoden. Diese Art des Trainings bietet einen detaillierten Einblick in die jeweilige Kultur und nutzt gezielte pädagogische Ansätze, um ein tieferes Verständnis zu fördern.
- Kulturallgemein-didaktische Trainings bieten eine breite interkulturelle Sensibilisierung, indem sie didaktische Methoden anwenden. Diese Trainings vermitteln grundlegende Konzepte und Prinzipien, die in verschiedenen Kulturen gelten, und zielen darauf ab, das Verständnis für interkulturelle Unterschiede und Gemeinsamkeiten zu fördern.
- Kulturspezifisch-erfahrungsorientierte Trainings legen den Schwerpunkt auf eine bestimmte Kultur und nutzen praktische Erfahrungen und Übungen, um das Verständnis zu vertiefen. Dabei können Teilnehmer durch Simulationen, Rollenspiele oder andere interaktive Methoden direkt in die Kultur eintauchen, was ihnen ermöglicht, typische Situationen zu erleben und darauf zu reagieren.
- Kulturallgemein-erfahrungsorientierte Trainings bieten eine allgemeine interkulturelle Sensibilisierung durch erfahrungsorientierte Ansätze. Dabei kommen praktische Übungen, Rollenspiele und andere interaktive Methoden zum Einsatz, um den Teilnehmern ein breites Verständnis für verschiedene Kulturen zu vermitteln und sie für kulturelle Unterschiede und Ähnlichkeiten zu sensibilisieren.

Edward T. Hall, der anthropologische Perspektiven mit Konzepten aus den Bereichen Linguistik und Psychologie kombinierte, wurde vom U.S. Foreign Service Institute beauftragt, amerikanische Diplomaten in interkultureller Kommunikation zu schulen. Seine ersten Schulungsversuche stießen auf Widerstand aufgrund seines akademischen Ansatzes. Später änderte er zu einem praxisorientierten Format, das Simulationen und erlebnisorientierte Übungen integrierte. Novy und Schroll-Machl (2005) schlagen vor, dass multikulturelle Teams gegenseitiges Verständnis und Bewusstsein für kulturelle Unterschiede nutzen sollten. Auf diese Weise werden Kommunikationskonflikte, die durch kulturelle Unterschiede entstehen können, vermieden und gleichzeitig die individuellen Stärken und Schwächen der Teammitglieder erkannt. Diese Vorgehensweise fördert eine harmonische Zusammenarbeit und ermöglicht es, die unterschiedlichen Fähigkeiten der Teammitglieder effektiv zu nutzen.

Frank Herbrand (2002) beschreibt drei Hauptkomponenten, die die Ziele von interkulturellen Trainings definieren: kognitive, affektive und verhaltensorientierte. Die Grenzen zwischen diesen Komponenten können verschwimmen, aber der Autor erklärt, dass *„je mehr der Mitarbeiter über eine Kultur weiß, desto wahrscheinlicher ist eine erhöhte Sensibilität für die Eigenarten und Besonderheiten dieser Kultur und eine Veränderung seiner persönlichen Einstellung gegenüber dem bisher Fremden. Interkulturelle Handlungskompetenz wiederum erfordert interkulturelle Sensibilität und interkulturelles Wissen, weil relevante Umweltfaktoren für die Wahl situativ angemessener Verhaltensweisen wahrgenommen und korrekt interpretiert werden müssen“* (S. 48).

- Kognitives Trainingsziel - Das Ziel kognitiver Trainings in interkulturellen Schulungen besteht darin, allgemeines und spezifisches Wissen über verschiedene Kulturen zu vermitteln. Ein wichtiger Aspekt ist dabei das Bewusstsein für die eigene

kulturelle Prägung, da es eine objektivere Wahrnehmung anderer Kulturen ermöglicht. Aufgrund der begrenzten Zeit in solchen Trainings wird ein Orientierungssystem bereitgestellt, das die wichtigsten normativen Standards, das spezielle Wertesystem und die Bedürfnishierarchie in der jeweiligen fremden Kultur beschreibt (S.49).

- Das affektive Trainingsziel fokussiert darauf, die Fähigkeit zu schärfen, eine fremde Kultur auf einer tieferen Ebene zu verstehen. Dies beinhaltet, dass man relevante Signale und Eindrücke aus der Umgebung wahrnimmt und eine offene, vorurteilsfreie Einstellung entwickelt (S.52). Das Hauptziel ist es, Vorurteile abzubauen, Empathie zu fördern und die sozialen Kompetenzen zu verbessern.
- Das verhaltensorientierte Trainingsziel konzentriert sich darauf, den Handlungsspielraum in bestimmten Situationen zu erweitern. Dazu gehört, problematische Verhaltensweisen zu erkennen, die zu Konflikten führen könnten, und diese zu vermeiden. In Bezug auf Kommunikation sind sich Herbrand und Knapp einig, dass nicht nur verbale, sondern auch nonverbale, paraverbale und indirekte Aspekte der Kommunikation berücksichtigt werden sollten. Herbrand warnt jedoch davor, erfolgreiche Kommunikation einfach durch Rollenspiele zu ersetzen, da dies die Kommunikation stören könnte (S.52).

Hofstede (1991, S. 258) beschreibt das Lernen interkultureller Kommunikation als einen Prozess, der aus drei Phasen besteht: *Bewusstwerden, Wissen und den Fertigkeiten*. Diese Phasen beginnen unabhängig voneinander mit dem Bewusstwerden, was das Erkennen einschließt, dass unsere Herkunftsumgebung uns mit einer bestimmten "mentalen Software" ausstattet, und dass andere, die in verschiedenen Umgebungen aufgewachsen sind, aus gleichermaßen legitimen Gründen mit einer anderen "mentalen Software" ausgestattet sind.

Im Hinblick auf die Zusammenarbeit in internationalen Teams bewirkt ein interkulturelles Training eine beträchtliche Effizienzsteigerung. Durch das Verständnis kultureller Entwicklungen lässt sich die Zusammenarbeit optimieren, denn alle Beteiligten verstehen ihre individuellen Sichtweisen und können diese erfolgreich einsetzen.

3. Ziele und Methoden der Arbeit

Das Anliegen dieser Bachelorarbeit ist es, die interkulturelle Kommunikation und damit die Beherrschung der interkulturellen Kompetenz am Beispiel eines multinationalen Unternehmens zu überprüfen, um eine erfolgreiche Arbeit im Unternehmen und die gegenseitige Zusammenarbeit zu fördern.

Im Rahmen dieses Themas werden die Zusammenhänge zwischen Barrieren und Schwierigkeiten in der interkulturellen Kommunikation erörtert. Außerdem werden die Voraussetzungen und Fähigkeiten näher untersucht, die Wissenschaftler im heutigen Globalisierungszeitraum für unerlässlich/notwendig halten.

3.1 Ziele

Die Zielsetzung dieser Bachelorarbeit ist es, die Aspekte und Strategien im Prozess der interkulturellen Kommunikation hervorzuheben, die zur problemlosen Kommunikation beitragen. Ein weiteres Ziel dieser Arbeit liegt in der Erläuterung von Methoden im Prozess der interkulturellen Kommunikation, die zu einer optimalen Kommunikationsfähigkeit und damit zu einem interkulturellen Verständnis beitragen.

3.2 Methoden

Zur Überprüfung und Erreichung der Ziele dieser Bachelorarbeit wurden in den ersten zwei Kapiteln der Arbeit die Begriffe interkulturelle Kommunikation und Kompetenz definiert und aus verschiedenen Sichtweisen behandelt. Für den Forschungsteil wurden anhand Interviewfragen mit zuständigen Kontaktperson und an die zuständige Abteilung für Personal und Kulturmanagement durchgeführt. Zur Auswertung der Standpunkte den Antworten wurde die Methode der Analyse und Synthese verwendet.

4. Forschungsteil und Diskussion

Die empirische Untersuchung der Arbeit hat zum Ziel, die Frage zu überprüfen, inwieweit das Wissen über fremde Kulturen zu einer wirksamen Mitarbeit in multikulturellen Unternehmen führen kann. Zur Erreichung dieses Ziels werden die folgende Hypothesen erstellen.

Hypothese 1: Für den Erfolg des gewählten multinationalen Unternehmens ist das angemessene Verständnis und Beherrschen der interkulturellen Kompetenz und der interkulturellen Kommunikation maßgeblich.

Hypothese 2: Mit Hilfe von interkulturellen Trainings werden die interkulturellen Kompetenzen und Kommunikationsfähigkeiten von Mitarbeitern in multinationalen Unternehmen verbessert.

Die erste Hypothese bezieht sich auf, dass das Wissen und die Beherrschung interkultureller Kompetenz sowie Kommunikationsfähigkeiten sind für den Erfolg einer multinationalen Organisation entscheidend. Außerdem wird die Frage untersucht, ob diese Anforderung im Rahmen der interkulturellen Kommunikation erfüllt werden muss. Darunter werden die Kenntnis über kulturelle Unterschiede, die Fähigkeit, diese Unterschiede zu respektieren, sowie die Fähigkeit, sich an unterschiedliche Kommunikationsstile anzupassen, vorausgesetzt. Ein Unternehmen, das dies schafft, kann mit internationalen Partnern, Kunden und Mitarbeitern wesentlich effektiver kooperieren. Es wird angenommen, dass die interkulturelle Kompetenz zu verbesserten Geschäftsbeziehungen, besserer Adaptation an den lokalen Markt und schließlich zu einem größeren Erfolg des Unternehmens beiträgt.

Aus der zweite Vermutung geht vor allem hervor, auf welche Weise sich die Teilnahme am interkulturellen Lernprogramm günstig auf die Fähigkeit der Arbeitnehmer auswirken kann, effektiver mit Menschen aus unterschiedlichen kulturellen Hintergründen zu kommunizieren sowie erfolgreich in multinationalen Teams zu arbeiten. Durch diese Trainings bekommen die Mitarbeiter einen Einblick in das Thema kulturelle Unterschiede, überwinden Stereotypen und können andere kulturelle Praktiken verstehen. Außerdem wird die Fähigkeit zur effektiven Arbeit in multikulturellen Arbeitsgruppen sowie die Anpassung der Kommunikation an andere kulturelle Hintergründe ausgebildet.

4.1 Forschungsmuster

Zur Durchführung dieser Untersuchung wurde eine Fragen in Form eines Interviews verfasst und dem ausgewählten Unternehmen übermittelt. Für diesen Versuch wurde eine Befragung mit einem Ansprechpartner aus einem multinationalen Unternehmen zu persönlichen Ansichten und Erfahrungen bezüglich der Arbeit mit unterschiedlichen Kulturen während des Berufslebens zusammengestellt. Die Fragestellungen wurden anhand des vorhandenen Wissens aus dem Bereich der interkulturellen Kommunikation und vor allem der kulturübergreifenden Schulung formuliert.

Die Fragen wurden nach erfolgreicher Übermittlung der Fragen an die Kontaktperson und an die zuständige Abteilung für Personal und Kulturmanagement mehrere Antworten zum Thema der interkulturellen Zusammenarbeit und zur Wichtigkeit der interkulturellen Bildung gesammelt. Das Unternehmen LKW Walter wurde aufgrund seines hohen Stellenwerts als eine der erfolgreichsten privaten Transportfirmen in Österreich ausgewählt. Aufgrund der Tatsache, dass die Antworten anderer Kollegen nicht voneinander abweichen würden, wurden die Fragen in Interview nur einmal und für die ganze Abteilung beantwortet. Es handelt sich daher um einen qualitativ basierten Forschungsansatz, denn die Anzahl der Fragen war begrenzt und die Formulierungen der Antworten wurden offen gestaltet.

4.2 Auswertungen der Interviewfragen

Nachfolgend werden Fragestellungen dargestellt, die dazu dienen, Sichtweisen und andere Erlebnisse in Bezug auf interkulturelle Kommunikation zu erfassen. Die Fragen in den Interview enthält eine begrenzte Anzahl offener Fragen, die hauptsächlich Themen wie die sprachlichen Unterschiede, die Auswirkungen des kulturellen Hintergrunds auf die Kommunikation und Zusammenarbeit, die Förderung gegenseitigen Verständnisses und wie diese auf die Kooperation auswirkt, Einflüsse der internationalen Umgebung oder auch Wahrnehmung von kulturellen Unterschieden und mehrere, behandeln.

Wie schaffen Sie den Umgang mit möglichen Unterschieden zwischen den Kulturen in Ihrer täglichen Arbeit, vor allem in den Bereichen Entscheidungsfindung, Zusammenarbeit im Team oder Kommunikationsstil?

Bei der Kommunikation und Zusammenarbeit steht der kulturelle Hintergrund im Vordergrund, denn dieser prägt die Art und Weise, wie sich Menschen ausdrücken, ihre Interpretation von nicht-verbale Signalen sowie ihre Ansprüche an interpersonelle Beziehungen. Je nach Kultur bestehen unterschiedliche Kommunikationsstile. In manchen Kulturen werden direkte und klare Mitteilungen bevorzugt, in anderen wiederum indirekte und formale Formen der Kommunikation. Beispielsweise werden in einer Kultur

Anordnungen als positiv angesehen, während sie in der anderen Kultur eher als autoritär betrachtet werden. Anhand der Antwort lässt sich feststellen, dass in der internationalen Arbeitsumgebung sprachliche Unterschiede und unterschiedliche Wahrnehmungen in Abhängigkeit von der Ausgangssprache eine bedeutende Rolle spielen. Damit wird betont, dass das Erkennen kultureller Verschiedenheiten und der Umgang damit von großer Bedeutung sind. Die Aussage " Abhängig von Ihrem Hintergrund kommunizieren Sie auch auf unterschiedlichen Ebenen" unterstützt die erste Hypothese, denn sie betont, dass die Art der Kommunikation von kulturellen Faktoren stark beeinflusst wird. Für den Erfolg in einem internationalen Umfeld ist es daher unerlässlich, diese kulturellen Unterschiede und ihren Einfluss auf das Kommunikationsverhalten zu beherrschen. Sprachbarrieren und unterschiedliche Kommunikationsformen könnten durch kulturübergreifendes Training verringert werden, wobei die Mitarbeiter über diese Unterschiede bewusst gemacht werden und Kommunikationsfähigkeiten erwerben, die an verschiedene kulturelle Umgebungen angepasst sind. Somit kann die zweite Hypothese bestätigt werden, denn eine solche Schulung trägt einerseits zur Verringerung von Missverständnissen bei und andererseits fördert die Zusammenarbeit in multinationalen Unternehmen.

Derartige Abweichungen sind zwar ein Grund für Verständigungsprobleme, sie bieten andererseits auch die Möglichkeit, die Vielfalt der Kulturen und die verschiedenen Sichtweisen positiv zu nutzen. Mit Hilfe von interkultureller Sensibilität, Offenheit und Respekt werden Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen Menschen mit unterschiedlichem kulturellem Hintergrund effektiver. Es muss beachtet werden, dass Forschungen, die diese Fragen behandeln, oftmals auf begrenzten Stichproben beruhen. Die Ergebnisse sind daher nicht für alle internationalen Arbeitsumgebungen repräsentativ. Dennoch betonen viele Forscher und Berater, dass diese Aspekte in der modernen globalisierten Arbeitswelt von zentraler Bedeutung sind und daher spezielle Aufmerksamkeit benötigen. Beide Hypothesen verdeutlichen, dass interkulturelle Kompetenz und effektive Kommunikation in einem internationalen Arbeitsumfeld von entscheidender Bedeutung sind. Zudem wird klar, dass gezielte Initiativen wie interkulturelle Trainings die Zusammenarbeit in multinationalen Unternehmen fördern können. Diese Maßnahmen helfen dabei, das Verständnis für kulturelle Unterschiede zu vertiefen und die Kommunikationsfähigkeiten von Mitarbeitern zu verbessern, was letztendlich die erfolgreiche Interaktion in einem vielfältigen Arbeitsumfeld unterstützt.

Folglich kann festgestellt werden, dass in unserer globalisierten Arbeitswelt ein hohes Bewusstsein für kulturelle Unterschiede und eine effektive Kommunikation erforderlich sind. Neben den Herausforderungen, die die kulturellen Unterschiede mit sich bringen, eröffnen sie auch einzigartige Gelegenheiten für Entwicklung und Innovationen. Entscheidend sind Offenheit, Respekt und ein tiefes Verständnis für Vielfalt. Mit Maßnahmen wie interkulturellen Schulungen wird der Weg zu einer erfolgreichen Zusammenarbeit in multinationalen Unternehmen geschaffen. Ein solcher Ansatz ermöglicht es, das Potenzial internationaler Kooperationen vollständig zu erfassen und eine produktive Arbeitsumgebung ohne Ausgrenzung zu schaffen.

Wie schaffen Sie den Umgang mit möglichen Unterschieden zwischen den Kulturen in Ihrer täglichen Arbeit, vor allem in den Bereichen Entscheidungsfindung, Zusammenarbeit im Team oder Kommunikationsstil?

Damit mögliche Kulturunterschiede in der täglichen Arbeit, vor allem in Teamarbeit und in der Kommunikation, besser bewältigt werden können, lässt sich sagen, dass der Schlüssel dazu das gegenseitige Verständnis ist.

Gegenseitiges Verständnis zwischen Personen unterschiedlicher kultureller Hintergründe kann durch eine Reihe von Maßnahmen gefördert werden beispielsweise durch interkulturelle Schulungen, Team Building-Aktivitäten, offene Kommunikation, Respekt vor Vielfalt. Um die Mitarbeiter für die kulturelle Vielfalt zu sensibilisieren und auf eine effektive Arbeit in multikulturellen Teams einzustellen, haben Unternehmen und Organisationen die Möglichkeit, ein solches interkulturelles Training oder Seminar anzubieten. Bei solchen Schulungen lassen sich beispielsweise Kenntnisse über andere kulturelle Werte, unterschiedliche Arten der Kommunikation und Arbeitsmethoden vermitteln.

Zum gegenseitigen Verständnis beitragen zudem Aktivitäten (bzw. Team Building Aktivitäten), die zur Förderung von Vertrauen und Teamarbeit beitragen. Um Missverständnisse zu vermeiden und gegenseitiges Verständnis zu schaffen, bedarf es einer offenen und ehrlichen Kommunikation. Die Mitarbeiter im Team werden aufgefordert, ihre Fragen offen zu äußern, unklare Situationen anzusprechen und Bedenken im Hinblick auf kulturelle Unterschiede zu beseitigen. Durch die Umsetzung der erwähnten Prinzipien und durch die Gestaltung eines Arbeitsumfelds, in dem Offenheit, Respekt und interkulturelles Verständnis gepflegt werden, lässt sich die Zusammenarbeit im Team effektiver bewältigen und ein Nutzen aus der kulturellen Vielfalt gewinnen. Die Anwendung solcher Lösungsansätze sowie ein Umfeld, das interkulturelles Verständnis, Offenheit und Respekt fördert, ermöglicht den Unternehmen einen verbesserten Umgang mit kulturellen Unterschieden in den Bereichen wie Entscheidungsfindung, Teamarbeit und Verständigung.

Die Erklärung "Wir bemühen uns um gegenseitiges Verständnis" weist auf die Bedeutung von Empathie und Respekt für unterschiedliche kulturelle Hintergründe hin. Durch die Verbesserung dieses gegenseitigen Verständnisses erfahren die einzelnen Mitglieder des Teams Anerkennung für die unterschiedlichen Kommunikationsweisen und Entscheidungswege des anderen, wodurch die Zusammenarbeit im Team verbessert wird. Mit der Aussage wird die Hypothese belegt, dass das angemessene Verständnis und die Beherrschung der interkulturellen Kommunikation und interkulturellen Kompetenz von entscheidender Bedeutung für den Erfolg des ausgewählten multinationalen Unternehmens ist, denn die interkulturelle Fähigkeiten bilden die Grundlagen einer effektiven Kooperation in Unternehmen. Sobald die Mitglieder eines Teams um gegenseitiges Verständnis bemühen, werden sie für eventuelle Unterschiede im kulturellen Umfeld sensibler und erkennen diese eher als Vorteil denn als Nachteil. Mit dieser Bereitschaft zur Offenheit werden andere Formen der Kommunikation nicht nur respektiert, sondern auch geschätzt.

Mit der Aussage "zu zeigen, dass unterschiedliche Arten der Kommunikation und Entscheidungsfindung willkommen sind" kommt deutlich zum Ausdruck, dass eine Vielfalt von Methoden der Kommunikation bzw. Entscheidungsfindung, die Voraussetzung für eine reibungslose Kooperation ist. Auf diese Weise wird eine offene und flexible Arbeitsatmosphäre gefördert, indem sich die Teammitglieder motiviert fühlen, ihren eigenen Mitteilungsstil anzuwenden und verschiedene Meinungen in die Entscheidungsprozesse einzubringen.

Diese beiden Äußerungen verdeutlichen die wichtige Rolle von Mitgefühl und gegenseitigem Respekt im Rahmen der interkulturellen Zusammensetzung. Ein tieferes gemeinsames Verständnis zu fördern ist die Voraussetzung für die Anerkennung unterschiedlicher kultureller Vorgehensweisen und für eine stärkere Teamzusammenarbeit.

Bietet Ihre Arbeitsabteilung Maßnahmen an, um ein positives Arbeitsumfeld für Mitarbeiter aus verschiedenen kulturellen Hintergründen zu fördern?

Auf der Basis der gegebenen Antworten wird die Feststellung formuliert, um zu analysieren, wie ein positives Arbeitsumfeld für Mitarbeiter aus verschiedenen kulturellen Hintergründen gefördert wird.

Die Antwort auf die Frage verdeutlicht, wie sehr das Unternehmen Team Building-Aktivitäten als Mittel zur Förderung des gegenseitigen Verständnisses und zur Stärkung der Beziehungen zwischen den Mitarbeitern eingesetzt hat. Da alle Abteilungen solche Aktivitäten organisieren, zeigt dies, wie breit das Unternehmen bei der Förderung der Zusammenarbeit und des Verständnisses zwischen den Teams ansetzt. Durch diese Möglichkeit, einander auf einer persönlicheren Ebene kennenzulernen, lernen die Mitarbeiter besser zu erkennen, wie ihre Mitarbeiter vorgehen, sich fühlen und wie sie ihre Arbeit ausführen. Dies kann zur Verbesserung der Kommunikation, zur Verminderung von Konflikten und zur Schaffung eines positiven Arbeitsumfelds beizutragen. Wichtig ist dabei eine vielfältige und einheitliche Gestaltung dieser Team Building-Aktivitäten, sodass alle Mitarbeiter das Gefühl haben, integriert und wertgeschätzt zu werden. Zudem sollten solche Aktivitäten nicht als Pflichtübung betrachtet werden, sondern eher als eine Gelegenheit, um positive Beziehungen herzustellen und miteinander zu unterhalten.

Die Aussage "Jede Abteilung in unserem Unternehmen organisiert Team Building für ein besseres gegenseitiges Verständnis" bestätigt die erste Hypothese, denn sie zeigt, dass Team-Building-Aktivitäten als Instrument genutzt werden, um das Verständnis zwischen Mitarbeitern zu verbessern und ein positiveres Arbeitsumfeld zu schaffen. Die Antwort, die betont, dass sich Kolleginnen und Kollegen durch Team-Building auf der Beziehungsebene besser kennenlernen können, bestätigt auch die zweite Hypothese. Das Kennenlernen auf persönlicher Ebene kann das Zusammengehörigkeitsgefühl stärken, was wiederum ein integratives Arbeitsumfeld fördert.

Die Bestätigung beider Hypothesen zeigt, dass gezielte Maßnahmen wie Team-Building in der Tat dazu beitragen können, kulturelle Unterschiede zu überbrücken und ein positives Arbeitsumfeld zu schaffen. Ein verstärktes Verständnis und Zusammenhalt durch solche Aktivitäten kann den Mitarbeitern helfen, sich respektiert und einbezogen zu fühlen, was sich positiv auf die Arbeitskultur insgesamt auswirken kann.

Wie stark werden Ihre berufliche Tätigkeit und Ihre weiteren beruflichen Ziele durch die internationale Umgebung beeinflusst?

Anhand der Untersuchung, in welchem Maße das internationale Umfeld die berufliche Tätigkeit und die Berufsziele beeinflusst, werden entsprechende Hinweise aufgestellt und aufgrund der gegebenen Antworten kann geprüft werden, ob diese Hinweise stimmen. Die vorstehende Antwort lässt darauf schließen, dass die beruflichen Aktivitäten und die beruflichen Ziele der Befragten vom internationalen Arbeitsumfeld durchaus positiv beeinflusst werden. Durch die Formulierung "mehr Offenheit gegenüber Menschen und Themen" wird impliziert, ein internationales Umfeld hilft, ein breiteres Verständnis für andere Kulturen, Perspektiven und Ideen zu entwickeln.

Internationale Erfahrungen können die berufliche Entwicklung und das Karrierewachstum auf verschiedene Weisen fördern beispielweise im Bereiche wie kulturelles Verständnis und interkulturelle Kompetenz, persönliches Wachstum und Anpassungsfähigkeit oder erhöhte Wertschätzung für Vielfalt und Inklusion. Durch die Arbeit in einem internationalen Umfeld wird das Verständnis für andere Kulturen vertieft. Das hilft dabei, wirksamer mit Menschen mit unterschiedlichem Hintergrund zu kommunizieren und zu kooperieren, was in globalen Gesellschaften unerlässlich ist. In der Praxis besteht häufig im Ausland die Möglichkeit, etwas Neues zu erfahren bzw. bereits vorhandene Fähigkeiten auszubauen. Hierzu kann der Umgang mit unterschiedlichen Technologien, Arbeitsmethoden oder Geschäftspraktiken gehören, die im Ausland allgemein verbreitet sind. In der Praxis besteht häufig im Ausland die Möglichkeit, etwas Neues zu erfahren bzw. bereits vorhandene Fähigkeiten auszubauen. Hierzu kann der Umgang mit unterschiedlichen Technologien, Arbeitsmethoden oder Geschäftspraktiken gehören, die im Ausland allgemein verbreitet sind. Aufgrund der direkten Interaktion mit Menschen aus anderen Kulturen werden Vielfalt und Integration immer besser verstanden. Diese Erfahrung hilft dabei, die persönliche Entwicklung zu stärken, ebenso wichtig ist es aber für Unternehmen, die in der Diversität einen wichtigen Erfolgsfaktor sehen.

Die erste Vermutung, die besagt, dass das internationale Arbeitsumfeld die Bereitschaft fördert, sich auf andere Menschen und Sachverhalte einzustellen, wird von der Aussage "mehr Offenheit für Menschen und Gegenstände, denn durch das internationale Umfeld wird man automatisch dazu geführt, so zu leben" unterstützt. Damit wird verdeutlicht, dass ein internationales Arbeitsumfeld zu einer erhöhten Kooperationsbereitschaft mit Menschen mit anderem Hintergrund und anderen Ideen führt. Dank der Erfahrungen im internationalen Umfeld werden kulturelle Unterschiede besser verstanden und können neue Perspektiven entwickelt werden. Dies wirkt auch positiv auf die Fähigkeit zur Lösung komplexer Probleme, die Kreativität sowie auf die Innovationen innerhalb einer Gesellschaft, denn neue Ideen bringen oftmals verbesserte Lösungen hervor.

Aus den Antworten kann geschlossen werden, dass die berufliche Ziele durch die Förderung einer vielfältigen Perspektive in einem internationalen Arbeitsumfeld profitieren, womit die zweite Annahme bestätigt wird, dass ein solches Arbeitsumfeld einen positiven Einfluss auf die beruflichen Aktivitäten und Zielsetzungen hat. Die durch das internationale Arbeitsumfeld erreichte Bereitschaft zur Offenheit fördert es, die eigenen Ziele in einem größeren Zusammenhang zu betrachten und bei der Planung der beruflichen Tätigkeit mehr verschiedene Aspekte zu berücksichtigen.

Das Ergebnis dieser beiden Analysen deutet darauf hin, dass das internationale Arbeitsumfeld einen positiven Einfluss auf die berufliche Tätigkeit und auf die Zielsetzung darstellt. Durch die Begegnung mit anderen Kulturen und Sichtweisen entsteht eine breitere Wahrnehmung möglicher beruflicher Optionen, was zu größerer Transparenz und mehr Flexibilität beiträgt. Aufgrund der direkten Interaktion mit Menschen aus anderen Kulturen werden Vielfalt und Integration immer besser verstanden. Diese Erfahrung hilft dabei, die persönliche Entwicklung zu stärken, ebenso wichtig ist es aber für Unternehmen, die in der Diversität einen wichtigen Erfolgsfaktor sehen.

Mit Hilfe von welchen Unterstützungsmöglichkeiten können Sie die verschiedenen Situationen des internationalen Arbeitsumfelds leichter überwinden?

Dass das Unternehmen 40 verschiedene Nationen umfasst, weist darauf hin, dass es über eine vielfältige Belegschaft verfügt, was wiederum kennzeichnend für ein internationales Arbeitsumfeld ist. Obwohl der Großteil der Mitarbeiter aus verschiedenen europäischen Ländern stammt und somit einige kulturelle Besonderheiten aufweist, muss das interkulturelle Verständnis gepflegt werden, um den unterschiedlichen Situationen in einem internationalen Arbeitsumfeld leichter begegnen zu können. Mit Hilfe diverser Maßnahmen wird das interkulturelle Verständnis gestärkt und der Umgang mit den Anforderungen eines internationalen Arbeitsumfelds erleichtert.

Um das Bewusstsein der Mitarbeiter für kulturelle Unterschiede zu vertiefen und entsprechend auf diese zu antworten, kann das Unternehmen interkulturelle Schulungen anbieten. Das vorliegende Unternehmen stellt kein solches Trainingsprogramm für seine Mitarbeiter zur Verfügung, sondern bietet vergleichbare Methoden bereits beim *Onboarding* an. Im Rahmen einer Untersuchung der Möglichkeiten der Unterstützung in der internationalen Arbeitswelt werden die entsprechenden Hypothesen festgelegt und anhand der gegebenen Antworten lassen sich die Ansätze untersuchen, mit denen die Bewältigung der verschiedenen Situationen erleichtert werden kann. Ausgehend von der Feststellung, dass die meisten Mitarbeiter trotz der über 40 verschiedenen Nationen aus Europa kommen, wurde die erste Voraussetzung, dass der gemeinsame kulturelle Hintergrund eines internationalen Teams die Unterschiede zwischen den Kulturen verringern, belegt. Dies spricht dafür, dass der allgemeine, gemeinsame kulturelle Hintergrund dazu beitragen kann, die Unterschiede zwischen Kulturen innerhalb internationaler Teams zu verringern.

Die Aussage, wonach eine gemeinsame kulturelle Herkunft in einem internationalen Team die interkulturellen Differenzen verringern kann und somit eine leichtere Zusammenarbeit ermöglicht, lässt sich durch die Feststellung unterstützen, dass trotz 40 verschiedener Nationen die meisten Mitarbeiter aus Europa stammen. Das weist auf die Tatsache hin, dass eine gemeinsame kulturelle Herkunft zur Minimierung von

Unterschieden zwischen den Kulturen im Rahmen eines internationalen Teams helfen kann. Bei der zweiten Annahme die lautet, dass durch das interkulturelle Training die interkulturelle Kompetenz und die Kommunikationsfähigkeiten der Mitarbeiter in multinationalen Unternehmen verbessert werden, geht es vor allem um ein Umfeld, in dem Mitarbeiter aus verschiedenen Ländern und Kulturen zusammenarbeiten. Auszug "Trotz 40 verschiedener Nationen haben wir einen Großteil der Mitarbeiter aus Europa, was bedeutet, dass die interkulturellen Unterschiede nicht so groß sind. Aber auch hier ist es wichtig, gegenseitiges Verständnis zu schaffen". Betont, dass interkulturelles Training auch bei gemeinsamem kulturellen Hintergrund maßgeblich zur Förderung des gegenseitigen Verständnisses und zur Überwindung interkultureller Unterschiede beitragen kann.

Um die Mitarbeiter für die kulturellen Unterschiede zu sensibilisieren und angemessen darauf einzustellen, ist es möglich, kulturübergreifende Schulungen anzubieten. Das betreffende Unternehmen stellt kein solches Trainingsprogramm zur Verfügung, sondern bietet ähnliche Methoden im Rahmen des Onboarding-Prozesses an. Aus diesen Ausführungen ist zu entnehmen, welche Möglichkeiten zur Unterstützung der Arbeit in einem internationalen Umfeld auf der Grundlage eines gemeinsamen kulturellen Hintergrunds bestehen und welche Rolle das gegenseitige Verständnis dabei spielt. Die Schaffung eines möglichst offenen und verständnisvollen Umfelds trägt zur erfolgreichen Bewältigung verschiedener Herausforderungen bei.

Gibt es positive Erfahrungen, wo kulturelle Unterschiede zu neuen Ideen oder neuen Perspektiven geführt hat?

Die Vielfalt der Kulturen bringt möglicherweise eine Vielzahl neuer Ideen und Perspektiven hervor, besonders in einem internationalen Arbeitsumfeld, in dem Mitarbeiter mit unterschiedlichen Hintergründen gemeinsam arbeiten. Um festzustellen, inwiefern diese Vielfalt zu positiven Erfahrungen anregen kann, lässt sich anhand der Antworten herausfinden, ob sich die Vermutungen erfüllen.

Mit der Äußerung "Wir machen jeden Tag positive Erfahrungen durch unterschiedliche Herangehensweisen und Sichtweisen - aber die sind bei verschiedenen Menschen schon groß, da spielt der kulturelle Aspekt sicher auch eine Rolle, aber wahrscheinlich genauso groß wie unterschiedliche Persönlichkeitsmerkmale" wird die erste Feststellung, die davon ausgeht, dass eine gemeinsame kulturelle Herkunft in einem internationalen Team die Differenzen verringern kann und damit auch die gemeinsame Vorgehensweise verbessert, genauer definiert.

Dies legt nahe, dass die Differenzen in Bezug auf die Vorgehensweisen und Sichtweisen zwischen Menschen trotz ihrer kulturellen Herkunft beträchtlich groß sein können. Dies verdeutlicht auch das, dass die Unterschiede zwischen den Kulturen nicht nur durch die kulturellen Verschiedenheiten, sondern auch durch die individuellen persönlichen Eigenschaften, Werte oder Erfahrungen beeinflusst werden. Bei der zweiten Hypothese, nach der das interkulturelle Lernen zur Stärkung der interkulturellen Kompetenzen und Kommunikationsfähigkeiten von Mitarbeitern in multinationalen Unternehmen führt, bleibt ein wichtiger Faktor zur Förderung einer erfolgreichen internationalen Zusammenarbeit im Arbeitsumfeld berücksichtigt. Es wird darauf hingewiesen, dass das interkulturelle Training

auf verschiedenen Wegen eingesetzt werden kann. Der Satz "Wir machen tagtäglich positive Erfahrungen aufgrund unterschiedlicher Einstellungen und Sichtweisen - aber die sind bei verschiedenen Menschen schon groß, der kulturelle Aspekt spielt hier sicher auch eine Rolle, aber wahrscheinlich genauso viel wie unterschiedliche Persönlichkeitsmerkmale" steht als Hinweis für die Tatsache, dass Abweichungen nicht nur kulturell geprägt sind, sondern auch durch persönliche Charakterzüge. Diese Tatsache unterstreicht das komplexe Zusammenspiel von Kommunikation in internationalen Organisationen und verdeutlicht die Notwendigkeit, kulturelle sowie individuelle Merkmale in Betracht zu ziehen.

Viele positive Erfahrungen zeigen, wie kulturelle Unterschiede zu neuen Ideen oder Perspektiven geführt haben. Die Feststellung besagt, dass diese positiven Erfahrungen jeden Tag passieren, denn unterschiedliche Sichtweisen und Perspektiven tauchen dabei auf. Wenngleich eine Vielfalt von persönlichen Wesenszügen zu unterschiedlichen Auffassungen führt, spielt auch die Kultur eine wichtige Rolle. Durch die Verknüpfung verschiedener Perspektiven lassen sich innovative und kreative Lösungswege für anspruchsvolle Probleme finden. Durch die Integration anderer kultureller Ansätze im Rahmen des Entwicklungsprozesses werden neue Lösungen gefunden, die noch besser auf die Bedürfnisse und Wünsche verschiedener Zielgruppen angepasst sind. Ein Unternehmen, in dem kulturelle Vielfalt in seinen Teams gepflegt wird, hat bessere Voraussetzungen, auf globalen Märkten erfolgreich zu sein. Diese allgemein anerkannten Erfahrungen belegen, wie wertvoll kulturelle Unterschiede sein können, wenn es um die Förderung von kreativen Ideen, Innovationen und einer guten Zusammenarbeit in einem internationalen Arbeitsumfeld geht.

Schließlich ist es festzustellen im internationalen Arbeitsumfeld führen verschiedene Persönlichkeiten und verschiedene kulturelle Unterschiede zu einer positiven alltäglichen Arbeitsatmosphäre. Durch unterschiedliche Ansätze und Perspektiven können sie eine innovative und kreative Atmosphäre bieten.

Wie sieht nach Ihrer Meinung eine ideale Unterstützung durch die Organisation aus, um eine bessere interkulturelle Kooperation zu ermöglichen?

Im Hinblick auf die Festlegung einer idealen organisatorischen Unterstützung, mit der die interkulturelle Zusammensetzung verbessert werden kann, werden bestimmte Annahmen zur Stärkung der interkulturellen Kompetenz in einem Unternehmen formuliert. Die vorgeschlagene Unterstützung durch die Organisation zur Förderung einer besseren interkulturellen Kooperation besteht aus mehreren Elementen: Interkulturelles Onboarding Programm, Alltagspraxis, Kommunikation und Feedback.

Zur Bestätigung der erste Vermutung, wonach das Verständnis und die Beherrschung interkultureller Fähigkeiten für den Erfolg eines multinationalen Unternehmens von entscheidender Bedeutung sind, dient die Aussage: "Für uns beginnt der Ausbau interkultureller Fähigkeiten bereits während des Onboarding-Prozesses, indem wir die Vielfalt betonen." Der Hinweis des Unternehmens auf den Stellenwert von interkultureller Kompetenz und Vielfalt bereits bei der Arbeitsaufnahme unterstreicht, wie bedeutend die beiden Aspekte für den Erfolg des Unternehmens sind.

Die Hervorhebung interkultureller Kompetenzen und deren Integration in die tägliche Arbeitskultur gewährleistet, dass die neuen Mitarbeiter von Anfang an eine vielfältige und solidarische Arbeitsumgebung annehmen. Die Aussage betont außerdem die Schlüsselrolle der Führungskräfte, die als Vorbilder vorangehen und interkulturelle Kompetenz im Arbeitsalltag praktizieren. Wenn Führungskräfte diese Werte konsequent umsetzen, wird eine Unternehmenskultur gefördert, in der Vielfalt willkommen ist und aktiv unterstützt wird. Dies schafft ein Klima des gegenseitigen Respekts und der Kooperation, was sich positiv auf die Produktivität und die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens auswirken kann. Diese Erklärung unterstützt somit die oben aufgestellte Hypothese, die darauf hinweist, welche wichtige Rolle interkulturelle Kompetenz und Kommunikation in einem multinationalen Unternehmen übernehmen.

Dieser Ansatz macht deutlich, wie interkulturelle Trainings über eine formelle Ausbildung hinausgehen und sich in der alltäglichen Praxis widerspiegeln müssen. Führungskräfte, die als Vorbilder agieren, helfen dabei, ein Umfeld zu schaffen, in dem Vielfalt nicht nur akzeptiert, sondern geschätzt und gefördert wird. Auf diese Weise kann die Verbesserung der interkulturellen Kompetenzen und Kommunikationsfähigkeiten nachhaltig in der Unternehmenskultur verankert werden.

Nach diesen Ausführungen leuchtet es ein, im Idealfall erfolgt die Unterstützung einer verbesserten interkulturellen Zusammenarbeit auf mehreren Ebenen. Erstens sollten interkulturelle Kompetenzen schon beim Einstieg in den Beruf thematisiert werden, um die Basis für Diversität und Akzeptanz zu bilden. Andererseits ist es wichtig, die interkulturelle Zusammensetzung der Mitarbeiter durch Verhaltensweisen und kommunikative Maßnahmen bei den Führungskräften nachhaltig zu unterstützen. Auf diese Weise schaffen die Unternehmen eine Unternehmenskultur, die der Vielfalt einen höheren Stellenwert zuschreibt und eine effektive Integration der Mitarbeiter mit unterschiedlichem kulturellem Hintergrund gewährleistet.

Haben Sie bereits Erfahrung mit interkultureller Bildung?

Kulturübergreifendes Lernen stellt innerhalb internationaler Organisationen einen wichtigen Faktor dar, vor allem wenn sie sich auf globale Märkte ausrichten oder über eine vielfältige Mitarbeiterschaft verfügen. Die folgenden Hinweise sollen ermitteln, wie Erfahrungen mit kulturübergreifendem Lernen in einer Organisation eingesetzt werden. Es sei hier darauf hingewiesen, dass auch innerhalb Europas kulturelle Unterschiede existieren können, besonders in Bezug auf Arbeitsstile, Kommunikationsmuster oder geschäftliche Vorgehensweisen. Interkulturelle Bildung trägt dazu bei, diese Differenzen zu erkennen und die Kooperation innerhalb des multikulturellen Netzwerks weiter zu entwickeln.

Die erste Annahme, laut der ein angemessenes Verständnis und die Beherrschung der interkulturellen Kompetenz und Kommunikation für den Erfolg einer multinationalen Organisation entscheidend sind, wird in Frage gestellt, sobald interkulturelle Unterschiede innerhalb des Unternehmens als zu gering angesehen werden. Falls in einem multinationalen Unternehmen noch kein explizites interkulturelles Training erforderlich war, kann dies bedeuten, dass kulturelle Unterschiede innerhalb des Unternehmens als minimal betrachtet werden oder der Schwerpunkt in einer bestimmten Region liegt.

Das wird sich möglicherweise ändern, wenn das Unternehmen wächst oder stärker globalisiert wird, was höhere kulturelle Sensibilität erfordert. Diese Hypothese bleibt trotz eines möglicherweise geringen Bedarfs an interkulturellem Training in der Vergangenheit dennoch relevant, denn interkulturelle Kompetenz ist langfristig entscheidend für die Zusammenarbeit in multinationalen Teams, die Verständigung mit ausländischen Kunden oder Partnern und die erfolgreiche Expansion in unterschiedliche Märkte. Auch wenn der Bedarf an solchen Fragen niedrig war, stellt die interkulturelle Kompetenz einen wichtigen Faktor für den Erfolg eines multinationalen Unternehmens dar. Um die Herausforderungen eines globalisierten Arbeitsumfelds zu bewältigen und um langfristig erfolgreich zu sein, sollten die Unternehmen diese Kompetenzen weiter zu entwickeln.

Laut der Aussage wird in dem betreffenden Unternehmen kein bestimmtes interkulturelles Training eingeführt, wodurch die Theorie allerdings nicht abgelehnt wird, insbesondere weil in dem Unternehmen ein sog. Onboarding bereits am Anfang der Beschäftigung durchgeführt wird, was in mancher Hinsicht vorteilhaft wirkt. Es wird damit festgestellt, dass das Unternehmen ein bestimmtes Ausbildungsprogramm verfolgt und es daher als notwendig erachtet. Es handelt sich hierbei nicht um ein direkt genanntes interkulturelles Training, dennoch lässt sich ausgehend von den theoretischen Grundlagen festlegen, dass verschiedene Varianten interkulturellen Schulungen vorkommen können.

Interkulturelle Trainings bieten Mitarbeitern die Möglichkeit, eine umfassendere Sichtweise auf verschiedene Kulturen und Kommunikationsstile zu erlangen. Solche Schulungen können auch in einem Umfeld, in dem Unterschiede weniger offensichtlich sind, nützlich sein, um ein Klima des Respekts und der Inklusion zu schaffen und den Mitarbeitern zu helfen, sich auf internationale Geschäftspartner oder Kunden einzustellen.

Die Aussage deutet an, dass interkulturelle Trainings bisher nicht als vorrangig betrachtet wurden, was jedoch nicht unbedingt bedeutet, dass sie für den Erfolg eines multinationalen Unternehmens unwichtig sind. Wenn das Unternehmen in Zukunft expandiert oder eine diversere Belegschaft einführt, könnten interkulturelle Trainings wesentlich dazu beitragen, die interkulturellen Kompetenzen und Kommunikationsfähigkeiten der Mitarbeiter zu verbessern, um eine effektive Zusammenarbeit und Kommunikation zu gewährleisten.

4.3 Ergebnisse und Diskussion

Die vorliegende Bachelorarbeit wurde mit mehreren Zielen durchgeführt, die nachfolgend beschrieben werden. Es handelt sich um die bestimmten Ziele und Ergebnisse, die durch diese Arbeit erreicht werden sollen. Darüber hinaus können diese Ziele auf die Formulierung spezifischer Empfehlungen für das weitere Vorgehen in der Praxis oder auf weitere Forschungsansätze ausgerichtet sein.

Der erste Teil der Arbeit befasst sich mit grundlegenden Begriffsbestimmungen für interkulturelle Kommunikation, interkulturelle Kompetenz und interkulturelles Training, um die Bedeutung der interkulturellen Kommunikation in der heutigen globalisierten Welt zu verdeutlichen. Es werden zunächst die wichtigsten Aspekte der interkulturellen Kommunikation untersucht, um einen Überblick über die Thematik zu vermitteln. In dem ersten Teil dieses Kapitels werden zuerst die Definition der interkulturellen Kommunikation und ihre Hauptpunkte dargestellt. Zu diesen Aspekten werden kulturelle Differenzen in der Kommunikation, die sprachlichen Besonderheiten, die Kontextualisierung von Kulturen, die nicht verbale Kommunikation, sowie unterschiedliche Vorgehensweisen, und Wahrnehmung untersucht. Außerdem wird auf die Relevanz der interkulturellen Kompetenz für ein multikulturelles Arbeitsumfeld und für eine erfolgreiche Zusammenarbeit eingegangen. Im zweiten Teil wird daher auf die angemessene Beherrschung der interkulturellen Kompetenz näher eingegangen. In diesem Kapitel werden die Auswirkungen der interkulturellen Kompetenz im Hinblick auf ein multikulturelles Arbeitsumfeld erörtert. Der empirische Teil dieser Arbeit konzentriert sich auf die Analyse der interkulturellen Bildung und ihrer Relevanz für ein multinationales Unternehmen sowie auf die Überprüfung ihrer Wirksamkeit zur Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitern. Um diese Untersuchung durchführen zu können, wird ein Fragebogen formuliert und an das ausgewählte Unternehmen verschickt. Dabei wurden die Führungskräfte dieses Unternehmens über ihre persönlichen beruflichen Erfahrungen und Ansichten in Bezug auf die Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Kulturen befragt. Bei dieser Umfrage werden Themen wie beispielsweise Sprachdifferenzen, Auswirkungen des kulturellen Hintergrunds auf die Kommunikation, gegenseitiges Verständnis und deren Einfluss auf die Zusammenarbeit oder die Wahrnehmung kultureller Vielfalt abgedeckt.

Es wurden die grundlegenden Konzepte, die in dem theoretischen Teil behandelt wurden, genauer definiert. Außerdem wurde im empirischen Teil der Arbeit die Zielsetzung erfüllt, indem auf Basis der Antworten eine Feststellung darüber formuliert werden konnte, wonach durch das Verständnis fremder Kulturen eine verbesserte und somit effektive Kommunikation innerhalb einer multikulturellen Gesellschaft ermöglicht werden könnte. Es wurden zwei Hypothesen festgelegt.

Bei der ersten Hypothese handelt es sich um die Wichtigkeit interkultureller Kommunikation und Kompetenzen in Bezug auf den Erfolg eines multinationalen Unternehmens. Darunter werden die Kenntnis über kulturelle Unterschiede, die Fähigkeit, diese Unterschiede zu respektieren, sowie die Fähigkeit, sich an unterschiedliche Kommunikationsstile anzupassen, vorausgesetzt. Ein Unternehmen, das dies schafft, kann mit internationalen Partnern, Kunden und Mitarbeitern wesentlich effektiver kooperieren. Es wird angenommen, dass die interkulturelle Kompetenz zu verbesserten

Geschäftsbeziehungen, besserer Adaptation an den lokalen Markt und schließlich zu einem größeren Erfolg des Unternehmens beiträgt. Es wird vermutet, dass durch gezielte Schulungen und Ausbildungsmaßnahmen die Mitarbeiter ihre Fähigkeiten im Umgang mit unterschiedlichen Kulturen vertiefen und dadurch ihre Fähigkeiten in der Kommunikation stärken können.

Angesichts die Feststellungen und Auswertungen wurde keine einzelne Hypothese als widerlegt betrachtet, was den Schluss zulässt, dass die Fähigkeit zur Beherrschung interkultureller Kenntnisse und somit Kompetenzen in der heutigen modernen multikulturellen Arbeitswelt überaus entscheidend sind, denn es gibt zunehmend immer mehr Unternehmen, in denen die Diversität des Arbeitsumfeldes einen hohen Stellenwert darstellt und zu einer Selbstverständlichkeit geworden ist.

In der Welt des globalen Wandels, die uns heute prägt, ist interkulturelle Kommunikation und interkulturelle Ausbildung ein wichtiges Thema. Die in dieser Arbeit dargestellten Erfahrungen und Kenntnisse bestätigen, dass das Verständnis und der Respekt für die kulturelle Verschiedenheit besonders wichtig sind. Die Zusammenarbeit zwischen Menschen aus verschiedenen Kulturen hängt von einem tiefen Verständnis der unterschiedlichen Kommunikationsstile, Werte und Traditionen ab.

Zusammenfassung

Der Einfluss von Globalisierungsprozessen erfordert zunehmend die Beherrschung einer effektiven interkulturellen Kommunikation, die es ermöglicht, über Kulturgrenzen hinweg miteinander zusammenarbeiten. So ist die interkulturelle Kommunikation aus einer Vielzahl von Gründen ein wichtiger Bestandteil der Kommunikation im heutigen täglichen Arbeitsleben. Die Tatsache, dass die Kommunikation zwischen Menschen unterschiedlicher kultureller Hintergründe von gegenseitigem Respekt geprägt sein sollte und möglichst konfliktfrei funktionieren sollte, führte zur Entwicklung der interkulturellen Kommunikation.

Das erste Kapitel befasst sich mit der Bedeutung der interkulturellen Kommunikation, wobei die Rolle der nicht-verbalen Kommunikation und deren Unterschiede in den verschiedenen Kulturen näher erläutert werden. Dabei wird auch auf die Frage eingegangen, welchen Vorteil Unternehmen daraus gewinnen und wie sie dieses Phänomen erfolgreich bewältigen können. Im Zuge des Trends zu globalen Geschäftstätigkeiten werden zunehmend internationale Managementaufgaben gestellt, was eine verstärkte Schulung von Führungskräften erfordert. Es wird auf die Bedeutung des Erwerbs von interkultureller Kompetenz in der zweite Kapitel verwiesen.

Im empirischen Teil der Arbeit steht die Analyse des interkulturellen Trainings im Vordergrund und es wird untersucht, inwieweit es für ein multinationales Unternehmen wichtig ist und wie hilfreich es für eine bessere Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitern ist. Schwerpunkt des empirischen Teils der Arbeit liegt auf der Auswertung der Interviewfragen und der Untersuchung des Stellenwerts des interkulturellen Lernens in einem multinationalen Unternehmen sowie seinem Nutzen für eine bessere Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitern.

Die Ergebnisse wurden anschließend mit dem theoretischen Wissen, das im vorherigen Kapitel der Arbeit vermittelt wurde, analysiert und miteinander verglichen. Die Interviewfragen beschäftigen sich mit Fragen zum Thema interkulturelle Zusammenarbeit in einem internationalen Arbeitsumfeld und befassen sich mit verschiedenen Aspekten dieses Themas. Ausgehend von den gewonnenen Einsichten und den Resultaten der Auswertung lässt sich keine von den Hypothesen verwerfen, was zu dem Schlussfolgerung führt, dass es in der heutigen multikulturellen Arbeitswelt überaus notwendig ist, sich interkulturelles Wissen und damit auch interkulturelle Kompetenzen zu erwerben.

Die in dieser Arbeit behandelten Themen wie interkulturelle Kommunikation, Förderung einer verbesserten Zusammenarbeit und die Wichtigkeit interkulturellen Trainings im Rahmen der Kommunikation zwischen verschiedenen Kulturen werden allgemein als wichtig bewertet.

Resumé

Pod vplyvom globalizačných procesov sa stalo nevyhnutným ovládanie účinných interkultúrnych komunikačných zručností, ktoré umožňujú nadväzovať vzťahy a spolupracovať naprieč kultúrnymi hranicami. Interkultúrna komunikácia z toho dôvodu predstavuje dôležitú súčasť komunikácie v pracovnom prostredí z rôznych dôvodov. Potrebné zabezpečenie vzájomnej ohľaduplnej a bezkonfliktnej komunikácie medzi ľuďmi rozličných etník vytvorilo podmienky pre rozvoj interkultúrnej komunikácie.

Aby podniky dosiahli svoje ciele, nadviazali stabilné vzťahy a vybudovali priaznivé a komplexné pracovné prostredie, je veľmi dôležitá efektívna interkultúrna komunikácia. Pri interkultúrnej komunikácii sa zároveň kladie dôraz na význam kultúry v rámci komunikácie. Prostredie príslušnej kultúry má na porozumenie značný vplyv. Pri tejto téme je rovnako dôležité vedieť akú dôležitosť predstavuje vplyv verbálnej a neverbálnej komunikácie pre rôzne kultúry, a tiež ich vplyv na zrozumiteľnosť a úspešnosť vzájomnej komunikácie. Téma interkultúrnej kompetencie sa stáva čoraz dôležitejšou. Je považovaná nielen za základnú požiadavku pri práci v zahraničí alebo v medzinárodných tímoch, ale takisto má významnú úlohu v krajinách, ktoré sa v dôsledku migrácie stali kultúrne rozmanitejšími. Interkultúrne kompetencie sa preukazujú schopnosťami vedieť tolerovať, akceptovať a efektívne využiť kultúrne podmienky a faktory pôsobiace na vnímanie alebo rozhodovanie a konanie seba a ostatných vo vzájomnom porozumení a tolerancii. Takisto dôležité je vedieť disponovať interkultúrnou kompetenciou vo firemnom prostredí, čo zahŕňa vlastnosti ako je empatia, ohľaduplnosť či otvorenosť rôznym kultúram. Významnými predpokladmi pre efektívnu spoluprácu v dnešnom globalizovanom svete sú najmä zvyšovanie úrovne vzdelania a schopnosť tolerancie voči rôznym kultúram. Jednou z najdôležitejších výziev súčasnosti je zvládnutie viacerých kompetencií, nakoľko dochádza k prelínaniu rôznych aspektov spoločenského a pracovného života.

Táto bakalárska práca sa venuje nielen teoretickým informáciám a poznaniu významu interkultúrnej komunikácie a kompetenciám, ale taktiež sa zaoberá riešením otázok súvisiacich so zabezpečením efektívnej spolupráce v multikultúrnom pracovnom prostredí. Cieľom tejto práce je poukázať na vplyv interkultúrnej komunikácie a význam interkultúrnych kompetencií pre úspešné riadenie podniku. Zároveň sa uvádza problematika týkajúca sa najčastejších otázok v oblasti interkultúrnej komunikácie.

Práca pozostáva zo štyroch častí. Prvé dve kapitoly sú zamerané na vysvetlenie významu interkultúrnej komunikácie. Podrobne analyzujú vplyv neverbálnej komunikácie a skúmajú, ako sa môže tento druh komunikácie líšiť medzi rôznymi kultúrami. Rozoberá sa vplyv kultúry na proces komunikácie a poukazuje sa takisto na to, aký význam majú aj kultúrne dimenzie pre interkultúrnú komunikáciu a ďalej sú vysvetlené na príkladoch na spoluprácu v nadnárodných podnikoch. Posledná časť prvej kapitoly umožňuje získať prehľad o tom, akú rolu zohráva interkultúrna komunikácia v medzinárodnom pracovnom prostredí. Zároveň sa ponúka otázka, ako z toho môžu podniky získať výhodu, a úspešne tento fenomén prekonať. Cieľom druhej kapitoly je analýza vplyvu interkultúrnej kompetencie na multikultúrne pracovné prostredie. Druhá kapitola je rozdelená na dve podkapitoly, pričom prvá podkapitola je zameraná na to, aké vlastnosti treba ovládať

v súvislosti s interkultúrnou kompetenciou. Posledná podkapitola práce sa zameriava na samotný interkultúrny tréning.

Vďaka interkultúrnej vzdelávacej stratégii sa osvojuje predovšetkým schopnosť komunikácie a vhodného správania v medzinárodnom prostredí, doma voči cudzincom alebo aj v iných interkultúrnych kontextoch. Zároveň to však má vplyv na vzdelávanie v oblasti kultúry a teda uvedomenie si vlastného vplyvu na kultúru a vlastnej kultúrnej identity. Práca v medzinárodnom tíme je v dnešnej dobe nielen nevyhnutnosťou, prináša so sebou aj rôzne výhody ako napríklad väčšiu kreativitu, väčšiu rozmanitosť pohľadov, riešení a alternatív, zlepšenie v procese rozhodovania, riešení problémov a inovácií. Osobitnú pozornosť je potrebné pri medzinárodných tímoch venovať interkultúrnej komunikácii v rámci tímu z dôvodu kultúrnych a jazykových rozdielov medzi členmi. Za účelom podpory spolupráce existuje viacero programov odbornej prípravy a ďalšieho vzdelávania, špeciálne určených pre medzinárodné tímy. Predovšetkým v prípade pracovných tímov s jazykovou prekážkou je potrebná odborná jazyková príprava alebo kontrola jazykových znalostí. Súčasťou takejto kontroly je nielen znalosť cudzieho jazyka, ktorý bol zvolený ako tzv. *lingua franca* tímu, ale aj správanie zodpovedajúce kultúrnym podmienkam. Tieto kultúrne zodpovedajúce špecifikácie sa môžu týkať na jednej strane kultúry centrálnej spoločnosti na druhej strane je možné uskutočniť spoluprácu a výmenu informácií o všetkých kultúrach zahrnutých v tíme s cieľom posilniť vzájomné porozumenie.

Vzhľadom na trend k prechodu ku globálnym činnostiam v podnikaní sa čoraz viac vyžaduje, aby úlohy riadenia podniku boli vykonávané na medzinárodnej úrovni, čoho dôsledkom je väčšia odborná pripravenosť manažérov. Na základe získaných teoretických poznatkov uvedených v prvých dvoch kapitolách sa následne v empirickej časti definuje cieľ, metóda výskumu a samotný výskum. Empirická časť práce je zameraná na analýzu odpovedí z otázok v Interview a vyhodnocuje aký význam má interkultúrne vzdelávanie pre nadnárodnú spoločnosť. Taktiež vyhodnocuje ako je užitočný pre lepšiu spoluprácu medzi zamestnancami. Odpovede boli následne analyzované a porovnávané s teoretickými východiskami, ktoré boli uvedené v predošlých kapitolách práce. Otázky v Interview sú zamerané na interkultúrnú komunikáciu v medzinárodnom pracovnom prostredí skúmajú rôzne aspekty tejto témy.

Tieto aspekty zahŕňajú témy, akými sú napríklad komunikačné rozdiely a vplyv kultúrneho prostredia na komunikáciu a spoluprácu, podpora vzájomného porozumenia, budovanie tímu ako stratégia na podporu vzájomného porozumenia, vplyv medzinárodného prostredia na odborné činnosti a ciele alebo rozvíjanie interkultúrneho porozumenia. Pokiaľ ide o komunikáciu a spoluprácu, kultúrne prostredie je v centre pozornosti, pretože formuje spôsob, akým sa ľudia vyjadrujú, ako interpretujú neverbálne signály a aké očakávania majú od medzilidských vzťahov. Cieľom týchto otázok je analyzovať skúsenosti ohľadom interkultúrneho vzdelávania.

Hoci sú tieto rozdiely dôvodom problémov v komunikácii, ponúkajú aj príležitosť pozitívne využiť rôznorodosť kultúr a odlišné perspektívy. Pomocou zaškolenia v oblasti interkultúrnej citlivosti, otvorenosti a rešpektu sa komunikácia a spolupráca medzi ľuďmi s odlišným kultúrnym zázemím môže stať efektívnejšou. Spoločnosť môže ponúknuť interkultúrne školenia s cieľom prehĺbiť povedomie zamestnancov o kultúrnych rozdieloch a primerane na také situácie reagovať. Vybraná spoločnosť neposkytuje takýto vzdelávací program pre svojich zamestnancov, ale ponúka podobné metódy a to už počas nástupu do zamestnania. Na základe zistení a výsledkov analýz nebola považovaná ani jedna hypotéza za vyvrátenú, na základe čoho možno konštatovať, že ovládanie interkultúrnych vedomostí, a teda kompetencií, je v dnešnom modernom multikultúrnom pracovnom svete veľmi dôležité, nakoľko je čoraz viac podnikov, pre ktoré diverzita pracovného prostredia predstavuje vysokú prioritu a stáva sa samozrejmosťou.

Literaturverzeichnis

BOLTEN, Jürgen. *Interkulturelle Kompetenz*. Thüringen: Landeszentrale f. polit. Bild. 2007. 124 S. ISBN 978-3937967073.

BROSZINSKY-SCHWABE, Edith. *Interkulturelle Kommunikation: Missverständnisse-Verständigung*. Wiesbaden: VS Verlag, 2011. S. 241 ISBN 978-3-531-17174-6.

BERGEMANN, Brigitta und Niels. *Interkulturelle Managementkompetenz: Anforderungen und Ausbildung*. Heidelberg: Physica-Verlag, 2005. 256 S. ISBN 978-3-7908-0228-3.

DERBOVEN, Kumbruck. *Interkulturelles Training: Trainingsmodell zur Förderung interkultureller Kompetenzen in der Arbeit*. Heidelberg: Springer Medizin Verlag, 2005, 2. Auflage, S. 234. ISBN 978-3-540-88379-1.

ERLL, Astrid - GYMNICH, Marion. *Interkulturelle Kompetenzen*. Rheinbreitbach: Klett Lerntraining GmbH, 2007. 160 S. ISBN 978-3129400050.

GEISTMANN, Christian. *Interkulturelle Kompetenz: Eine wichtige und fördernde Fähigkeit in der internationalen Zusammenarbeit*. Norderstedt: BoD – Books on Demand:Norderstedt, 2002. 396 S. ISBN 978-3831146918.

GUIRDHAM, Maureen. *Communicating Across Cultures*. Macmillan, 1999. 316 S. ISBN 978-033-375-4092.

GÖTZ, Klaus. *Interkulturelles Lernen / Interkulturelles Training*. München: Edition Rainer Hampp, 2000. 279 S. ISBN 978-3879885213

HANSEN, Klaus, P. *Kultur und Kulturwissenschaft: Eine Einführung*. 4. vollst. überarb. Aufl. Stuttgart: UTB, 2011. 304 S. ISBN 978-3825235499.

HERINGER, Hans Jürgen. *Interkulturelle Kommunikation*. Tübingen: Narr Francke Attempto Verlag, 2017. 5. Auflage. 256 S. ISBN 9783825248154.

HOFSTEDDE, Geert. *Lokales Denken, Globales Handeln: Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management*. Wiesbaden: Beck-Wirtschaftsberater im dtv, 2011. 576 S. ISBN 978-3423508070.

HOFSTEDDE Geert. *Interkulturelle Zusammenarbeit: Kulturen-Organisationen-Management*. Gabler, Aus dem Engl. Von Nadia Hasenkamp und Anthony Lee. Wiesbaden: Gabler, 1993. 328 S. ISBN 3-409-13157-4.

HINZ-ROMMEL, Wolfgang. *Interkulturelle Kompetenz: ein neues Anforderungsprofil für die soziale Arbeit*. Muenster u.a.: Waxmann, 1994. 181 S. ISBN 978-3893-252-428.

KUMBIER, Dagmar – SCHULZ VON THUN, Friedemann. *Interkulturelle Kommunikation: Methoden, Modelle, Beispiele*. 5. Reinebek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag, 2011. S.351. ISBN 978-3-499-62096-6.

LOSCHE, Helga. - PUTTKER, Silvia. *Interkulturelle Kommunikation: Theoretische Einführung und Sammlung praktischer Interaktionsübungen*. ZIEL, 2009. 200 S. ISBN 978-3940562289.

LUSTIG, Myron W. - KOESTER, Jolene. *Intercultural Competence: Interpersonal Communication across Cultures*. 2. HarperCollins College Publishers, 399 S. 1996. ISBN 978-067-399-7104.

LÜSEBRINK, Hans. J. *Interkulturelle Kommunikation: Interaktion, Fremdwahrnehmung, Kulturtransfer*. Stuttgart. 2005. 224 S. ISBN 978-3476019899.

MALETZKE, Gerhard. *Interkulturelle Kommunikation: Zur Interaktion zwischen Menschen verschiedener Kulturen*. Opladen: Westdeutscher Verlag, 1996. S.226. ISBN 3-531-12817-5.

MINSHAWI, Béatrice. *Interkulturelle Kompetenz: Soft Skills für die internationale Zusammenarbeit*. Weinham und Basel: Beltz Verlag, 2. Auflage, 2008. S.160. ISBN 978-3-407-36469-2.

NOVÝ, Ivan - SCHROLL-MACHL, Sylvia. *Spolupráce přes hranice kultur*. Management Press, 2005. 320 S. ISBN 80-7261-121-6.

PETERSEN, Uwe. *Sprache als wissenschaftlicher Gegenstand, philosophisches Phänomen und Tat*. Würzburg: Königshausen & Neumann, 2008. S.180. ISBN 978-3-8260-3792-4.

REHBEIN, Jochen. *Interkulturelle Kommunikation: Kommunikation und Institution*. Tübingen: Gunter Narr Verlag, 1985. 495 S. ISBN 3-87808-712-8.

THOMAS, Alexander - KAMMHUBER, Stefan - SCHROLL-MACHL, Sylvia, KAMMHUBER, Stefan, KINAST, Eva-Ulrike. *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation: Band 1 und 2 zusammen*. 2. Auflage. Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht, 2005. 217 S. ISBN 978-3-525-46186-0.

YOUSEFI, Hamid Reza. *Grundbegriffe der interkulturellen Kommunikation*. München: UVK Verlag, 2014. 126 S. ISBN 978-3825241278.

Internetquellen

Die Vorteile guter Kommunikationsfähigkeiten am Arbeitsplatz. (online) Im Internet erhältlich unter: <https://www.babbelforbusiness.com/>

Erfolgreiche Kommunikation im Büro. (online) Im Internet erhältlich unter: <https://www.fischer-office.de/>

The key components of intercultural competence: knowledge, skills, and attitudes. (online) Im Internet erhältlich unter: <https://diversejobsmatter.co.uk/>

Interkulturelles Training. (online) Im Internet erhältlich unter: <https://www.iwkwiki.uni-jena.de/>

Intercultural Communication Theories. (online) Im Internet erhältlich unter: <https://link.springer.com/>

Seminarreihe Interkulturell sensible Berufsorientierung. (online) Im Internet erhältlich unter: <https://www.berufsorientierungsprogramm.de/>

Hofstede. (online) Im Internet erhältlich unter: <https://www.hyperkulturell.de/>

Kommunikation im Beruf: Worauf muss man achten? (online) Im Internet erhältlich unter: <https://www.ionos.de/>

Edward T. Hall – Interkulturelle Kommunikation. (online) Im Internet erhältlich unter: <https://www.ikud-seminare.de/>

Trompenaars, Fons – Cultural dimensions. (online) Im Internet erhältlich unter: <https://www.ikud-seminare.de/>

Cultural Awareness Training. (online) Im Internet erhältlich unter: <https://www.astrideopold.at/>

IKUD® Seminare: Interkulturelles Training: Definition & Ziele. Im Internet erhältlich unter: <https://www.ikud-seminare.de/>

Anhang - Interviewfragen und Antworten

1. Mit welchen Anforderungen bezüglich der kommunikativen Aspekte und der Zusammenarbeit sind Sie in einem internationalen Arbeitsumfeld konfrontiert?

„Die Anforderungen sind die sprachlichen Unterschiede, daher haben wir auch unterschiedliche Auffassungen je nach Ausgangssprache. Je nach Hintergrund kommuniziert man auch anders/über andere Kanäle.“

2. Wie schaffen Sie den Umgang mit möglichen Unterschieden zwischen den Kulturen in Ihrer täglichen Arbeit, vor allem in den Bereichen Entscheidungsfindung, Zusammenarbeit im Team oder Kommunikationsstil?

„Wir versuchen gegenseitiges Verständnis zu schaffen und aufzuzeigen, dass unterschiedliche Kommunikationswege und Entscheidungen gewünscht sind.“

3. Bietet Ihre Arbeitsabteilung Maßnahmen an, um ein positives Arbeitsumfeld für Mitarbeiter aus verschiedenen kulturellen Hintergründen zu fördern?

„Jede Abteilung in unserem Unternehmen organisiert Team Building für ein besseres gegenseitiges Verständnis, damit sich die Kolleginnen auf der Beziehungsebene besser kennenlernen können.“

4. Wie stark werden Ihre berufliche Tätigkeit und Ihre weiteren beruflichen Ziele durch die internationale Umgebung beeinflusst?

„Es werden positiv beeinflusst, mehr Offenheit für Personen und Themen, weil man das durch das internationale Umfeld automatisch so leben muss.“

5. Mit Hilfe von welchen Unterstützungsmöglichkeiten können Sie die verschiedenen Situationen des internationalen Arbeitsumfelds leichter überwinden?

„Trotz der 40 unterschiedlichen Nationen haben wir den Großteil unserer Mitarbeiterinnen aus Europa wodurch die interkulturellen Unterschiede nicht so groß sind. Grundsätzlich gilt aber auch hier gegenseitiges Verständnis zu schaffen.“

6. Gibt es positive Erfahrungen, wo kulturelle Unterschiede zu neuen Ideen oder neuen Perspektiven geführt hat?

„Positive Erfahrungen haben wir tagtäglich, aufgrund unterschiedlicher Zugänge und Sichtweisen – die sind allerdings allein schon zwischen unterschiedlichen Personen groß, der kulturelle Aspekt spielt sicherlich auch hier mit eine Rolle aber vermutlich eine genauso große wie unterschiedliche Persönlichkeitsmerkmale.“

7. Wie sieht nach Ihrer Meinung eine ideale Unterstützung durch die Organisation aus, um eine bessere interkulturelle Kooperation zu ermöglichen?

„Interkulturelle Kompetenzen zu schärfen, das startet bei uns schon im Onboarding indem wir auf die Vielfalt hinweisen. Es tagtäglich selbstverständlich zu leben und als Führungskraft vorzuleben.“

8. Haben Sie bereits Erfahrung mit interkultureller Bildung?

„Eine explizite Bildung in dieser Richtung war bislang bei uns in der Organisation nicht notwendig, da die Unterschiede innerhalb von Europa nicht so groß sind.“