

WIRTSCHAFTSUNIVERSITÄT IN BRATISLAVA
FAKULTÄT FÜR ANGEWANDTE SPRACHEN

Evidenznummer: 106007/B/2023/36124048422157572

INTERKULTURELLES LERNEN ALS TRIEBFAKTOR
INTERKULTURELLER VERSTÄNDIGUNG

Bachelorarbeit

2023

Magdaléna Čaplovičová

WIRTSCHAFTSUNIVERSITÄT IN BRATISLAVA
FAKULTÄT FÜR ANGEWANDTE SPRACHEN

**INTERKULTURELLES LERNEN ALS TRIEBFAKTOR
INTERKULTURELLER VERSTÄNDIGUNG**

Bachelorarbeit

Studiengang: Fremdsprachen und interkulturelle Kommunikation

Studienfach: Philologie

Bildungseinrichtung: Lehrstuhl für interkulturelle Kommunikation

Betreuer der Abschlussarbeit: PhDr. Milena Helmová, PhD.

Bratislava 2023

Magdaléna Čaplovičová

Ehrenwörtliche Erklärung:

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

Datum:

Unterschrift:

Danksagung

An dieser Stelle möchte ich mich bei all denen, die mich bei dem Schreibprozess von meiner Bachelorarbeit unterstützt haben, vom ganzen Herzen bedanken.

Mein Dank geht vor allem an meine Betreuerin, PhDr. Milena Helmová PhD. für Ihre ständige Diskussionsbereitschaft und exzellente Ratschläge.

Abstrakt

ČAPLOVIČOVÁ, Magdaléna: *Interkultúrne učenie ako hybná sila medzikultúrnej komunikácie*. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta aplikovaných jazykov; Katedra interkultúrnej komunikácie. – Vedúca záverečnej práce: PhDr. Milena Helmová, PhD. – Bratislava: FAJ EU, 2023, 53 s.

V dnešnom globalizovanom svete, ktorý sa neustále vyvíja a je prepojený cez technológie, ekonomiku a politiku, sa čoraz častejšie stretávajú ľudia z rôznych kultúr a odlišných národností. Najmä kvôli rastúcej migrácií, medzinárodnému obchodu, cestovaniu a výmene študentov, sa stáva interakcia medzi ľuďmi z rôznych kultúrnych prostredí nevyhnutnou súčasťou každodenného života. Potreba nekonfliktnej a rešpektujúcej komunikácie medzi ľuďmi s rozdielnymi národnosťami viedla k vzniku interkultúrnej komunikácie.

Cieľom predkladanej bakalárskej práce je skúmanie dôležitosti interkultúrneho vzdelávania, ktoré je predpokladom predchádzania stereotypizácii a predsudkom voči jednotlivcom z rôznych kultúr s dôrazom na interkultúrne spoločnosti. Hlavným záujmom práce je preskúmať proces vzniku predsudkov a analyzovať stratégie, ktoré môžu pomôcť pri ich predchádzaní. Prvá časť práce sa venuje teoretickým východiskám a metodike výskumu. Ďalšia časť charakterizuje interkultúrne dorozumievanie v pracovnej sfére a metódy, ktoré môžu byť aplikované zamestnancami v multikultúrnych spoločnostiach na minimalizovanie predsudkov voči spolupracovníkom z rozmanitých kultúr. V empirickej časti sa práca zameriava na analýzu problémov a výziev v interkultúrnych spoločnostiach, ktorým sú vystavení manažéri a zamestnanci s vyšším postavením.

Kľúčové slová:

komunikácia, multikulturalizmus, medzikultúrne vzdelávanie, globalizácia, nadnárodné spoločnosti

Abstrakt

ČAPLOVIČOVÁ, Magdaléna: *Interkulturelles Lernen als Triebfaktor interkultureller Verständigung*. – Wirtschaftsuniversität in Bratislava. Fakultät für angewandte Sprachen; Lehrstuhl für interkulturelle Kommunikation. Betreuerin der Abschlussarbeit: PhDr. Milena Helmová, PhD. – Bratislava: FAJ EU, 2023, 53 S.

In der heutigen globalisierten Welt, die sich ständig weiterentwickelt und durch Technologie, Wirtschaft und Politik vernetzt ist, treffen immer häufiger Menschen aus verschiedenen Kulturen und unterschiedlichen Nationalitäten aufeinander. Insbesondere aufgrund der zunehmenden Migration, internationalen Handels, Reisens und des Schüleraustauschs wird die Interaktion zwischen Menschen aus verschiedenen kulturellen Umgebungen zu einem unverzichtbaren Bestandteil des alltäglichen Lebens. Der Bedarf an konfliktfreier und respektvoller Kommunikation zwischen Menschen mit unterschiedlichen Nationalitäten führte zur Entstehung der interkulturellen Kommunikation.

Das Ziel der vorliegenden Bachelorarbeit ist die Untersuchung der Bedeutung interkultureller Bildung zur Überwindung von Stereotypen und Vorurteilen gegenüber Menschen unterschiedlicher Kulturen, insbesondere in interkulturellen Gesellschaften. Das Hauptinteresse der Arbeit liegt darin, den Entstehungsprozess von Vorurteilen zu untersuchen und Strategien zu analysieren, die bei der Vorbeugung helfen können. Der erste Teil der Arbeit widmet sich den theoretischen Grundlagen und der Forschungsmethodik. Der nächste Teil charakterisiert das interkulturelle Verständnis in der Arbeitswelt und die Methoden, die von Mitarbeitern in multikulturellen Unternehmen angewendet werden können, um Vorurteile gegenüber Kollegen aus verschiedenen Kulturen zu minimieren. Im empirischen Teil konzentriert sich die Arbeit auf die Analyse der Probleme und Herausforderungen in interkulturellen Gesellschaften, denen Manager und Mitarbeiter mit höherem Rang ausgesetzt sind.

Schlüsselwörter:

Kommunikation, Multikulturalismus, interkulturelles Lernen, Globalisierung, multinationale Unternehmen

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	9
1 Gegenwärtiger Stand der untersuchten Problematik	11
1.1 Wichtigkeit der interkulturellen Kompetenz für das friedliche Zusammenleben .	12
1.2 Mögliche Schwierigkeiten in dem multikulturellen Umfeld	15
2 Interkulturelle Verständigung in der Arbeitssphäre	19
2.1 Kulturelle Herausforderungen in der Arbeitswelt.....	22
2.1.1 <i>Kulturdimensionen und ihr Einfluss auf die Unternehmenskulturen</i>	24
2.2 Strategien zur Reduzierung von Vorurteilen unter den Mitarbeitern.....	28
3 Ziele und Methoden der Arbeit	32
3.1 Ziele.....	32
3.2 Methoden.....	32
4 Forschungsteil und Diskussion - Analyse und Synthese der Erfahrungen und Ansichten der Führungskräfte in interkulturellen Unternehmen	33
4.1 Zusammenstellung der analysierten Gruppe	34
4.2 Auswertung und Vergleich der Antworten, die in den Interviews gesammelt wurden.....	35
4.2.1 <i>Nationalitäten denen die Respondenten begegnet sind</i>	35
4.2.2 <i>Kulturen die für die Befragten größte Herausforderungen darstellten</i>	36
4.2.3 <i>Aspekte, die an den fremden Kulturen überraschend waren</i>	37
4.2.4 <i>Veränderung der Weltansicht und Erwerb von neuen Kenntnissen</i>	39
4.2.5 <i>Kulturelle Unterschiede in der Stellung von Männern und Frauen</i>	40
4.3 Ergebnisse und Diskussion	42
Zusammenfassung	44
Resumé	45
Literaturverzeichnis	48
Anhänge	

Einleitung

Die vorliegende Bachelorarbeit befasst sich mit der Bedeutung interkultureller Kompetenz für das friedliche Zusammenleben in der heutigen, globalisierten Welt. Das Thema ist für unsere Gesellschaft von großer Bedeutung, da es uns ermöglicht, erfolgreich in verschiedenen kulturellen Kontexten zu interagieren und zu arbeiten. In einer Welt, die zunehmend durch Vielfalt und kulturelle Unterschiede geprägt ist, ist es für Menschen wichtig, sich auf unterschiedliche kulturelle Praktiken, Überzeugungen und Wertesysteme einzustellen und sich darauf einzulassen.

Darüber hinaus ist interkulturelle Kompetenz ein wichtiger Faktor für den Erfolg von Unternehmen und Organisationen, die auf dem globalen Markt tätig sind. In dieser Arbeit werden kulturelle Herausforderungen in der Arbeitswelt thematisiert, sowie Strategien zur Reduzierung von Vorurteilen unter den Mitarbeitern behandelt. Das Ziel besteht darin, die Bedeutung interkultureller Trainings für eine effektive Zusammenarbeit unterschiedlicher Kulturen zu beschreiben, um eine positive Arbeitsumgebung zu schaffen. Ein weiteres Ziel ist es, durch die Analyse der Antworten von Interviewteilnehmern deren Erfahrungen und Wahrnehmungen bezüglich der Zusammenarbeit in multinationalen Unternehmen zu untersuchen. Diese Analyse und der Vergleich der unterschiedlichen Antworten sollen zeigen, dass interkulturelle Kompetenz und Bildung für eine erfolgreiche und problemlose Zusammenarbeit von verschiedenen Kulturen von hoher Bedeutung sind.

Um die Ziele des theoretischen Teils zu erreichen, hat die Autorin relevante Quellen zu diesem Thema recherchiert.

Die vorliegende Bachelorarbeit ist in vier Kapiteln gegliedert. Im ersten Teil wird die Wichtigkeit der interkulturellen Kompetenz für das friedliche Zusammenleben thematisiert. Anschließend werden Schwierigkeiten beschrieben, die in einem multikulturellen Umfeld häufig auftreten können.

Der zweite Teil der Arbeit widmet sich der interkulturellen Verständigung in der Arbeitssphäre. In diesem Kontext werden kulturelle Herausforderungen in der Arbeitswelt beschrieben sowie der Einfluss von Kulturdimensionen auf die Unternehmenskulturen. Der letzte Schwerpunkt dieses Teils beschäftigt sich mit Strategien, die zur Reduzierung von Vorurteilen unter den Mitarbeitern angewendet werden können.

Im dritten Kapitel werden die Ziele und Methoden der vorliegenden Bachelorarbeit beschrieben.

Der Forschungsteil beschäftigt sich mit der Analyse und Synthese der Erfahrungen und Ansichten der Führungskräfte in interkulturellen Unternehmen. Die Antworten der Respondenten wurden durch persönliche Interviews gesammelt und von der Autorin digital aufgezeichnet.

1 Gegenwärtiger Stand der untersuchten Problematik

Interkulturelles Lernen setzt sich mit dem Erwerb von interkulturellen Kompetenzen auseinander. Interkulturelle Kompetenzen beinhalten alle erworbenen Fähigkeiten eines Individuums, die zu einem friedlichen multikulturellen Dialog notwendig sind. Die Aneignung von interkulturellen Kompetenzen ist eine wichtige Voraussetzung der reibungslosen interkulturellen Kommunikation.

Die Problematik der interkulturellen Kommunikation wurde erst in den 1950-er Jahren untersucht und thematisiert. Das Forschungsgebiet der interkulturellen Kommunikation wurde vorerst im Jahr 1959 von Edward T. Hall in seinem Buch *The Silent language* untersucht (Hall, 1959). Hall's Werk diente als das grundlegende Standardwerk der interkulturellen Forschung. In seinem Standardwerk stellte Hall fest, dass es für die Menschen üblich ist, nach den Überzeugungen, Gewohnheiten und kulturellen Standards ihrer eigenen Kultur zu handeln (Poerner, 2011, S. 64-66).

In den 1970-er Jahren verbreitete sich die wissenschaftliche Teildisziplin, die sich mit der interkulturellen Kommunikation auseinandersetzt, auch in Europa. Geert Hofstede zählt zu den ersten bedeutungsvollen Vertretern der interkulturellen Kommunikation auf unserem Kontinent.

Das Forschungsgebiet der interkulturellen Kommunikation hat sich in den 1980-er Jahren um neue Erkenntnisse verbreitet. Alexander Thomas führte den Begriff *Kulturstandards* ein, welcher die Gesamtheit der Wahrnehmungen, Denkweisen, Werte und Handlungsweisen einer Kultur beschreibt (Thomas, 2004, S. 146).

Seit dem Ende des 20. Jahrhunderts hat sich das Forschungsgebiet der interkulturellen Kommunikation deutlich erweitert. Durch die Globalisierung wurde das Kennenlernen von Menschen aus unterschiedlichen Kulturen ein Teil des Alltagslebens. Die Notwendigkeit der interkulturellen Kompetenz wurde durch die multikulturelle Diversität in der Gesellschaft belangvoll. Die kulturellen Strukturen haben sich durch den Massentourismus und durch die neuen multikulturellen Auseinandersetzungen der Gesellschaften deutlich verändert. Durch diese gesellschaftlichen Veränderungen war die veraltete Definition des Begriffes "Kultur" nicht mehr relevant. Nach Bolten wurden in der fortschrittlichen Kulturdefinition die Kulturen einander nicht mehr als kontrastiv gegenübergestellt, sondern als gleichrangig (2015, S. 45).

Eine neue Definition der Kultur wurde von Wolfgang Welsch vorgeschlagen. Welsch schlug den Begriff „*Transkulturalität*“ vor, um die traditionelle Definition der Kultur zu ersetzen. Welsch deutete an, dass heutzutage Kulturen nicht mehr nach innen homogen und nach außen deutlich separiert sind (2014, S. 39).

Durch die Massenmigration wurden die Kulturen nicht mehr einseitig. Kulturen bestehen heute aus mehreren Nationalkulturen, die vielfältig sind. Die modernen Gesellschaften bestehen aus vielen Kulturen, wodurch eine Vielzahl von unterschiedlichen Lebensstilen und Lebensformen entsteht. Aus diesem Grund ist es in der Gegenwart essenziell, die interkulturelle Kompetenz zu erwerben, um mit Menschen aus diversen Kulturen friedlich und reibungslos zu kommunizieren.

Für den Erwerb von interkulturellen Kompetenzen wurden zahlreiche Methoden eingeführt. Zu den effektivsten Methoden für die Aneignung der interkulturellen Kompetenz gehören die interkulturellen Trainings, die im 20. Jahrhundert in den USA entstanden sind. Die interkulturellen Trainings sind bislang für das Überwinden von Vorurteilen und Stereotypisierungen von fremden Kulturen fundamental. Obwohl heutzutage zahlreiche Methoden für die Aneignung der interkulturellen Kompetenz zur Verfügung stehen, erkennen die Menschen die Wichtigkeit des interkulturellen Lernens nur in einem niedrigen Maße.

Die Wichtigkeit der interkulturellen Verständigung, die in dem folgenden Teil näher beschrieben wird, ist für das unproblematische Zusammenleben der heutigen Gesellschaften notwendig.

1.1 Wichtigkeit der interkulturellen Kompetenz für das friedliche Zusammenleben

Dieses Kapitel setzt sich mit der Wichtigkeit der interkulturellen Verständigung für das friedliche Zusammenleben auseinander. Die interkulturelle Kompetenz, die für die anstandslose Verständigung zwischen den Kulturen bedeutend ist, wird in diesem Kapitel thematisiert. Zugleich wird sich dieses Kapitel der Problematik der interkulturellen Zusammenarbeit und ihrer Wichtigkeit widmen.

Wenn wir zurück in die Geschichte blicken, können wir feststellen, dass die menschliche Kommunikation immer das wichtigste Instrument war, um friedsam untereinander leben zu können. Die Arten der Kommunikation waren zwar unterschiedlich, aber der Zweck war immer gleich - sich untereinander zu verständigen. Watzlawick wies in seiner Aussage, dass man nicht nicht kommunizieren kann, auf die Wichtigkeit der menschlichen Kommunikation hin (1967).

Die menschliche Kommunikation hat wegen der Globalisierung an ihrer Wichtigkeit gewonnen. Die Bedeutsamkeit der anstandslosen Kommunikation zwischen den Menschen ist für die heutige multikulturelle Gesellschaft belangvoll. Durch die vielen Reisemöglichkeiten, die uns zur Verfügung stehen, wurde das Kennenlernen von fremden Kulturen einfacher als jemals in der Vergangenheit. Die Freiheit, neue Länder und Kulturen zu entdecken, bringt auch viele Herausforderungen mit sich. Zu diesen Herausforderungen gehören: Probleme mit der Sprachbeherrschung, mangelhafte Informiertheit über die fremde Kultur, vorgefasste Meinungen und weitere.

Um die erwähnten Probleme zu vermeiden, sollte sich jeder, der ein neues Land besucht, über die Lebensweise, Kultur und Gewohnheiten dieses Landes bekannt machen.

Heutzutage ist es aber gewöhnlich, dass die Menschen nicht wissen, was sie in einer fremden Kultur erwarten sollen, und daher sind sie nicht offen für neue Perspektiven und Lebensweisen.

Obwohl viele Reisende neue Länder besichtigen, ohne sich zuerst über den Lebensstil der Einwohner zu informieren, erwarten sie, dass sich ihr Gesprächspartner, der aus einer fremden Kultur stammt, über ihre Kultur erkundigt.

Es ist nicht korrekt, von anderen zu erwarten, dass sie unsere Herkunft und Kultur akzeptieren, falls wir nicht bereit sind, das Gleiche für sie zu tun. Um harmonisch untereinander leben zu können ist es wesentlich, dass wir uns über andere Kulturen erkunden und sie nicht verändern wollen.

Um erfolgreich im interkulturellen Umfeld zu kommunizieren, sind außer dem Bescheid wissen über die Kultur weitere Aspekte von hoher Bedeutung.

Die wichtigste Voraussetzung der interkulturellen Verständigung ist die anstandslose Beherrschung der Sprache.

Die Sprache ist eine der wichtigsten Bestandteile der Kultur. Dadurch, dass die Kultur insbesondere durch die Sprache übermittelt wird, ist es fast unmöglich, eine Kultur, ohne die Berücksichtigung der Sprache zu verstehen. Sprache und Kultur beeinflussen sich gegenseitig. Innerhalb einer Sprache kann man Unterschiede erkennen, wie z.B.: die Dialekte, Slang oder die Umgangssprache, die die jeweiligen Subkulturen charakterisieren (Helmová, 2022, S. 72, freie Übersetzung aus dem slowakischen Original).

Sich interkulturell zu verständigen, ist nicht nur die Sache der Sprachkenntnisse, sondern auch der interkulturellen Kompetenz der Menschen.

Die interkulturelle Kompetenz wird von Brozinsky-Schwabe als die Fähigkeit, mit Menschen aus anderen Kulturen konfliktfrei zu kommunizieren und sie auf der Grundlage ihres Wertsystems zu verstehen, definiert (2011, S. 216).

Die Wichtigkeit der interkulturellen Verständigung ist vielen Menschen unbewusst. Dadurch, dass sich viele Menschen über die Notwendigkeit der interkulturellen Ausbildung nicht bewusst sind, kommt es in vielen Fällen zur Stereotypisierungen. Durch die Stereotypisierungen von fremden Kulturen entstehen viele grundlose Vorwürfe, die an dem harmonischen Zusammenleben hindern. Es ist wichtig anzumerken, dass obwohl verschiedene Kulturen heutzutage öfter aufeinanderstoßen als jemals in der Vergangenheit, das Maß, in welchem die Menschen über interkulturelle Kompetenzen verfügen, ist immer noch nicht optimal. Das geringe Bedürfnis, sich über fremde Kulturen zu erkundigen, kommt oft wegen der ethnozentrischen Wahrnehmung der Menschen vor.

Hofstede definiert Ethnozentrismus als das Übertragen von Normen, die in der eigenen Gesellschaft gelten, auf Menschen außerhalb dieser Gesellschaft (2011, S. 514).

Die Menschen glauben oft, dass ihre Kultur die beste ist. Die gesellschaftlichen Normen und Werte der eigenen Nation werden oft als die einzigen richtigen angesehen. Zu der negativen Betrachtung fremder Kulturen tragen oft die Medien bei, die Ängste, Vorurteile aber auch Vorwürfe gegen das Unbekannte in Menschen auslösen, die ohne den medialen Einfluss verringert werden könnten.

Die vielen globalen Ereignisse, mit denen die Menschen zu kämpfen haben, verursachen, dass sie sich gegenseitig entfremden. Bei dem unfriedlichen Umgang mit Menschen aus anderen Kulturen gerät die Wichtigkeit der menschlichen Zusammenarbeit oft in Vergessenheit.

Die Nationen haben Probleme, welche sie zusammen lösen müssen: Nachhaltigkeit von Rohstoffen, klimatische Veränderungen, Krankheiten wie AIDS oder Covid-19 und in den letzten Jahrzehnten kommt es häufiger zum internationalem Terrorismus und Migration vor. Diese Probleme können nicht ohne das gegenseitige Verständnis, Kommunikation und ohne die grenzübergreifende Zusammenarbeit bewältigt werden (Helmová, 2022, S. 76).

Die Tatsache, dass alle Menschen gleichwertig sind, wird von vielen nicht wahrgenommen. Das konfliktfreie interkulturelle Zusammenleben kann nur durch das Interesse und die Lernbereitschaft der Menschen erzielt werden. Aus diesem Grund ist die Aneignung der interkulturellen Kompetenz belangreich. In dem folgenden Teil werden Schwierigkeiten, mit denen die Menschen in einem unbekannten kulturellen Umfeld zu kämpfen haben, thematisiert.

1.2 Mögliche Schwierigkeiten in dem multikulturellen Umfeld

Dieses Kapitel setzt sich mit den Herausforderungen im multikulturellen Kontext auseinander, die an der verbalen und nonverbalen Ebene zum Ausdruck kommen. In diesem Teil werden Kommunikationssituationen thematisiert, in welchen es zu Verständigungsproblemen kommen kann. Der Fokus dieses Kapitels wird auf spezielle Konstellationen der Gesprächspartner aus diversen Kulturen gelegt.

Wie schon im vorherigen Kapitel erläutert wurde, wird die Beherrschung der Sprache als die wichtigste Vorausbestimmung des erfolgreichen multikulturellen Dialogs wahrgenommen. Aus diesem Hintergrund ist zu behaupten, dass die Problematik des multikulturellen Dialogs auf der sprachlichen Ebene angesiedelt ist.

„Eine mangelnde sprachliche Kompetenz eines oder mehrerer Partner kann ohne Zweifel zu einer Hürde der Kommunikation werden. Kommuniziert man in einer Sprache, in der man nicht über muttersprachliche Kenntnisse verfügt, dann wird man sowohl beim Sprechen als auch beim Zuhören früher oder später an die Grenzen der eigenen sprachlichen Möglichkeiten stoßen“ (Errl - Gymnich, 2022, S. 104).

Bei dem Informationsaustausch kann es in dem multikulturellen Kontext zu vielen Missverständnissen kommen. Schwierigkeiten, die sich aus der ungenügenden Sprachkenntnis ergeben, sind oft in multikulturellen Begegnungen zu beobachten.

Erll ordnet Herausforderungen, die bei interkulturellen Konversationen auftreten, mehreren Situationen zu (ebd.: S.104-105):

Erste Situation: Beide Gesprächspartner kommunizieren zusammen in einer Fremdsprache, denn sie verfügen nicht über eine gemeinsame Muttersprache.

Zweite Situation: Der Dialog zwischen zwei Gesprächspartnern ist nicht ausgewogen. Beide unterhalten sich in der Muttersprache eines Gesprächspartners. Allerdings ist in dieser Situation die Muttersprache des anderen Gesprächspartners eine andere.

Dritte Situation: Beide Gesprächspartner unterhalten sich in ihrer gemeinsamen Muttersprache, aber die Varietäten der Sprache sind bei beiden verschieden.

Der Erfolg der thematisierten Kommunikationssituationen unterscheidet sich wesentlich. In der ersten Situation, wo sich beide Gesprächspartner in einer Fremdsprache unterhalten, sind folgende Schwierigkeiten zu beobachten:

Bei beiden Gesprächspartnern ist die sprachliche Kompetenz begrenzt. Dadurch verfügen die beiden Kommunikanten über einen begrenzten Wortschatz. Die Mängel in der Sprache aus der grammatikalischen Sicht können bei dem Dialog zu Missverständnissen führen. Die sprachlichen Schwierigkeiten variieren im Kontext der sprachlichen Kompetenz, die sich bei beiden Gesprächspartnern unterscheiden kann.

Die zweite Situation befasst sich mit dem Problem der Sprachkompetenzungleichheit. Das Hindernis besteht in der unterschiedlichen Sprachbeherrschung. Der eine Gesprächspartner kommuniziert in seiner Muttersprache, während der andere in einer Fremdsprache spricht. In diesem Kontext sind folgende Hindernisse zu beobachten:

Die sprachlichen Fähigkeiten können zwar bei beiden Gesprächspartnern auf einem ähnlich hohen Niveau sein, aber der Kommunikant, welcher in einer Fremdsprache spricht, wird trotzdem benachteiligt.

Erll erläutert, dass, selbst wenn der Sprecher über sehr gute fremdsprachliche Kompetenzen in der verwendeten Sprache verfügt, so ist es doch wahrscheinlich, dass ihm Nuancen entgehen oder dass er sprachlich nicht immer exakt das zum Ausdruck bringt, was er sagen möchte (ebd.: S.105).

Bei der Kommunikation, wo beide Gesprächspartner unterschiedliche Varietäten ihrer Muttersprache sprechen, können folgende Schwierigkeiten auftreten:

Die sprachlichen Schwierigkeiten, die in diesem Fall auftreten, werden oft nicht wahrgenommen. Die sprachlichen Varietäten können sich in solchem Maße unterscheiden, dass bei dem interkulturellen Informationsaustausch Probleme auftreten können.

„Vor allem Unterschiede im Wortschatz und der Grammatik, bisweilen auch in der Aussprache (vor allem der Intonation) können durchaus unter Muttersprachlern aus unterschiedlichen Kulturen zu Missverständnissen und Verständigungsschwierigkeiten führen " (ebd.: S. 106).

Abgesehen von der sprachlichen Ebene, die bei dem interkulturellen Dialog entscheidend ist, besteht die Herausforderung des multikulturellen Dialogs auch in der nonverbalen Kommunikation. Sich in der nonverbalen Kommunikation einer fremden Kultur auszukennen, ist für den erfolgreichen Dialog zwischen zwei multikulturellen Gesprächspartnern bestimmend. Die nonverbale Kommunikation kann in unterschiedlichen Kulturen konträre Bedeutung haben. Zu den nonverbalen Bereichen der Kommunikation gehören folgende:

Die Gestik (Bewegungen mit den Armen, Kopf und Händen), die Mimik (Bewegungen des Gesichts vor allem im Bereich des Mundes), der Blickkontakt (dem Blickkontakt wird im kulturellen Kontext unterschiedliche Wichtigkeit zugeschrieben), die Proxemik (der Abstand zwischen Gesprächspartnern), die Haptik (Das Berührungsverhalten) und die paralinguistischen Codes (im kulturellen Kontext sind Unterschiede zwischen der Stimmlage, der Artikulation und des Stimmvolumens oft zu beobachten).

Die Anwendung der thematisierten nonverbalen Zeichen ist in jeder Kultur unterschiedlich. Die Rolle und die Korrektheit der Anwendung von Mimik und Gestik ist kulturabhängig.

Nach Lüssenbrink, spielen Gestik und Mimik beispielsweise in maghrebinischen und lateinamerikanischen Kulturen, aber auch in der französischen und italienischen Kultur eine weitaus größere Rolle in der interpersonalen Kommunikation als in der deutschen Kultur (2005, S. 43).

Ein weiterer Bestandteil der nonverbalen Kommunikation, welcher kulturabhängig ist, ist der Blickkontakt.

Bei interkulturellen Begegnungen kann es zu Missverständnissen wegen der unterschiedlichen Wichtigkeit des Blickkontakts kommen (Heringer, 2004, S.81). Der Blickkontakt kann den Gesprächspartnern die Gefühle des anderen verraten. Oft kommt es zu falschen Interpretationen des Blickkontakts, weil jede Kultur diesen unterschiedlich wahrnimmt. Heringer führt an, dass man mit dem Blick Sympathie und Antipathie zeigen kann (ebd.: S. 82).

Die Dauer und Intensität des Blickkontakts sind von der Beziehung der Gesprächspartner abhängig. Bei Begegnungen mit Fremden wird der Blickkontakt in der Regel vermieden, andererseits ist dies in einem bekannten Umfeld. In der Slowakei gilt der Blickkontakt als ein Zeichen des Bewusstseins. Daher wird ihm eine hohe Wichtigkeit zugeschrieben.

Wenn man in der Slowakei den Blickkontakt vermeidet, kann der Gesprächspartner verdächtig werden. Dem Gesprächspartner nicht in die Augen zu schauen, indiziert in der Slowakei, dass man lügt oder dass man sich für die Kommunikation mit dem anderen nicht interessiert. Diese Betrachtungsweise des Blickkontakts ist dagegen in vielen asiatischen Kulturen unterschiedlich. In Japan gilt es als unhöflich, dem Gesprächspartner direkt in die Augen zu schauen. Man sollte daher den direkten Augenkontakt vermeiden, und den Blick auf die Höhe des Halses richten.

Abgesehen von dem Blickkontakt, wird in dem multikulturellen Umfeld der Abstand und das Berührungsverhalten aus einer unterschiedlichen Sicht betrachtet.

Nach Lüssenbrink ist der Körperabstand bei den eher kollektivistischen Gesellschaften Lateinamerikas, Afrikas, des Vorderen Orients, Indiens und Pakistans signifikant geringer als in stärker individualistischen Gesellschaften (2005, S. 57).

Daher kann es bei Gesprächspartnern, die aus unterschiedlichen Kultur stammen, zu Schwierigkeiten bei dem Festlegen des angemessenen Abstandes kommen.

Die von den Gesprächspartnern gewählte Distanz ist oft nicht kulturunabhängig. Die Kultur spielt zwar eine wichtige Rolle in der Raumverständnis dennoch ist sie in multikultureller Kommunikation nicht entscheidend. Die Beziehungen zwischen den Gesprächspartnern sind bei der Betrachtung des Raumes von höherer Bedeutung. Wenn man mit seinem Übergeordneten spricht, wird der Abstand größer, da sich die berufliche Funktion stark unterscheidet. Dagegen, wird bei der Unterhaltung mit Freunden oder Familie der Abstand zwischen den beiden Gesprächspartnern geringer.

Ein weiteres Element der nonverbalen Kommunikation ist die Haptik. Ebenso wie die Proxemik, ist das Berührungsverhalten kulturabhängig. Das Berührungsverhalten wird von zahlreichen Faktoren beeinflusst.

Laut Erll hängen die Formen der Haptik vom Geschlecht der Interaktionspartner und insbesondere von ihrer Beziehung zueinander ab (2022, S. 117).

Die erwähnten nonverbalen Kommunikationsmittel spielen bei den meisten Unterhaltungen eine größere Rolle, als die verbale Kommunikation. Die Beziehung zwischen der verbalen und nonverbalen Kommunikation ist zwar sehr eng, aber trotzdem wird der nonverbalen Kommunikation eine größere Bedeutung beigemessen.

Die nonverbale Kommunikation erfolgt meist unbewusst, was es für beide Gesprächspartner schwieriger macht, diese zu beherrschen.

Um in interkulturellen Begegnungen erfolgreich zu sein, ist es unerlässlich, sowohl die verbale als auch die nonverbale Kommunikation zu beherrschen. Daher ist es während multikultureller Verhandlungen erforderlich, die nonverbale Kommunikation bewusst zu steuern. Diese bewusste Steuerung der Kommunikation ist von großer Bedeutung für das interkulturelle Verständnis in der Arbeitsumgebung, das im folgenden Teil thematisiert wird.

2 Interkulturelle Verständigung in der Arbeitssphäre

In diesem Kapitel geht es um die Verständigung in einem multikulturellen Arbeitsumfeld. Im folgenden Teil wird der Fokus auf die verschiedenen *Soft-Skills-Kompetenzen* gelegt, die von Mitarbeitern in multinationalen Unternehmen erwartet werden.

In multikulturellen Unternehmen spielt die interkulturelle Verständigung eine große Rolle. Diese bezieht sich auf die Fähigkeit, sich mit Kollegen aus unterschiedlichen Kulturen und Ländern erfolgreich zu verständigen und zusammenzuarbeiten. In multinationalen Unternehmen wird die Kollegialität bevorzugt. Die Erforderlichkeit der Zusammenarbeit und des Teamgeistes ist vor allem in mittleren und größeren Unternehmen bemerkbar.

Die meisten Unternehmen beruhen auf teamorientierte Organisationsstrukturen. Diese Strukturen werden zur Erzielung besserer qualitativer und quantitativer Ergebnisse eingesetzt. Die Gruppen sind auf allen Ebenen dieser Strukturen aufgrund des hohen Maßes an Vielfalt besonders stark dem negativen Einfluss ausgesetzt, der durch das Motto: „Wir-gegen-die-Anderen“ verstärkt wird. Während in der globalen Gesellschaft Verbitterung und Misstrauen zu herrschen scheinen, sind Teams in Unternehmen dazu aufgefordert, mit äußerem Druck umzugehen und mit gutem Beispiel voranzugehen, indem sie die Vielfalt durch effektive Kommunikation, kulturübergreifende Zusammenarbeit und die Stärkung aller Mitglieder berücksichtigen (Russo, 2019, freie Übersetzung aus dem englischen Original).

Interkulturelle Kompetenzen und Verständigung sind nicht nur für die erfolgreiche Zusammenarbeit, sondern auch für die Schaffung einer toleranten Arbeitsumgebung bedeutsam. Durch interkulturelle Kompetenzen können zahlreiche Missverständnisse vermieden werden. Um erfolgreich mit anderen Kulturen zu interagieren, muss in den Unternehmen Aufmerksamkeit und Sensibilität gegenüber Unterschieden in der Sprache, kulturellen Werten, Traditionen und Verhaltensweisen gefordert werden. Das Verständnis der bereits erwähnten Kulturunterschiede wird in einer interkulturellen Firma als selbstverständlich betrachtet und die Arbeitgeber erwarten, dass jeder Arbeitnehmer mit diesen natürlicherweise umgehen kann. Das ist aber oft nicht der Fall. Mit diversen Kulturen umgehen zu können ist eine Herausforderung des 21. Jahrhunderts, die in der Vergangenheit nicht von großer Bedeutung war.

Die interkulturelle Kompetenz gehört zu den *soft skills*, die heutzutage oft als selbstverständlich angenommen werden. *„Soft Skills sind Persönlichkeitseigenschaften, -fähigkeiten und -einstellungen, die unabhängig sind von fachlichen Voraussetzungen und Kompetenzen. Soft Skills sind trainierbar und werden häufig mit sozialer Kompetenz gleichgesetzt“* (Trölenberg, 2021).

Zu den Sozialkompetenzen gehören beispielsweise die Kommunikationsfähigkeit, Teamarbeitsfähigkeit, Zeitmanagement, Problemlösung, Empathie, Führungs- und Verhandlungsfähigkeiten. Die Kommunikationsfähigkeit ist insbesondere für den unproblematischen Informationsaustausch belangreich (Schmitz, 2023). Effektiv und reibungslos kommunizieren zu können, ist bei dem Dialog zwischen den Mitarbeitern wesentlich. Die Teamarbeitsfähigkeit trägt bei der Zusammenarbeit von mehreren Untergeordneten zu einer positiven und angenehmen Stimmung bei. Die Kooperation ist vor allem bei der Bewältigung von anspruchsvollen Arbeitsaufgaben von großer Bedeutung, denn je mehr Menschen gemeinsam an der Lösung eines Problems arbeiten, umso mehr Ideen können sie gemeinsam auf den Tisch bringen.

Bei der Teamarbeit ist es notwendig, dass der Zeitplan eingehalten bleibt. Dabei hilft das Zeitmanagement. Die einzelnen Teammitglieder setzen sich zuerst Ziele, die sie am Ende ihrer Kooperation erreichen wollen. Um den Plan rechtzeitig und ohne Schwierigkeiten oder Missverständnisse erfüllen zu können, ist die Zeitplanung sehr bangvoll. Sich die Zeit einzuplanen hilft vor allem bei der Festlegung von Prioritäten um dabei zu bestimmen, was zuerst und was später erledigt werden kann.

Covey verdeutlicht, dass die meisten Menschen zu viel Zeit damit verbringen, was dringend ist, und nicht genug Zeit damit, was wichtig ist (2002, S. 151).

Um die erwähnten Probleme und Konflikte, die oft bei der Zusammenarbeit von den Angestellten entstehen, zu verhindern, ist die Fähigkeit der Problemlösung erforderlich (Nwadike, 2023). Jedes Teammitglied sollte sich in der Problembezeichnung, Problemanalyse und Problembehebung auskennen. Dazu sind die Problemlösungskompetenzen essenziell. Vor allem in multinationalen Arbeitsgruppen ist es unvermeidlich, Rücksicht auf kulturelle Unterschiede zu nehmen und einen offenen Dialog zu fördern.

Eine klare Kommunikation, eine effektive Problemlösungsmethode und die Fähigkeit, Kompromisse zu erzielen, sind auch wichtige Faktoren (Schweitzer, 2023).

In den kulturell vielfältigen Unternehmen entstehen oft Konflikte und Fehlinterpretationen, vor allem wegen des niedrigen Verständnisses von anderen Kulturen. Empathie spielt eine wichtige Rolle bei der Zusammenarbeit, da sie es ermöglicht, die Perspektiven und Gefühle anderer zu verstehen und zu berücksichtigen.

Für die Arbeitnehmer ist es oft schwierig, mit den unterschiedlichen Verhaltensweisen und Gewohnheiten ihrer ausländischen Kollegen zurechtzukommen. Daher ist die Empathie bei der Zusammenarbeit in einem multikulturellen Team unvermeidlich.

Damit die Teams und Organisationen erfolgreich geleitet sind und effektiv Entscheidungen und Abschlüsse in Verhandlungssituationen erzielen können, sind die Führungs- und Verhandlungsfähigkeiten bedeutsam. Diese sind bei der Konfliktlösung, Zielerreichung und bei dem Beziehungsaufbau zu anderen hilfreich. Außerdem können sie bei der Kommunikation und Zusammenarbeit innerhalb eines Teams nützlich sein.

Abgesehen von den Sozialkompetenzen, die für die effektive und problemlose Zusammenarbeit in multikulturellen Unternehmen bedeutend sind, sind die Mitarbeiter bei internationaler Teamarbeit oft Herausforderungen ausgesetzt, die für sie nicht einfach zu überwinden sind.

Im folgenden Teil werden die Herausforderungen behandelt, denen jeder begegnet, der in einem internationalen Unternehmen arbeitet.

2.1 Kulturelle Herausforderungen in der Arbeitswelt

Dieses Kapitel setzt sich mit Herausforderungen, mit welchen alle Mitarbeiter in multinationalen Unternehmen zurechtkommen müssen, auseinander. Der Zweck dieses Teils besteht darin, verschiedene Probleme zu erläutern, denen Arbeitnehmer auf Geschäftsreisen begegnen.

Aufgrund der zunehmenden Globalisierung müssen Geschäftsreisende heutzutage oft international tätig sein, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Die meisten Unternehmen haben internationale Teams sowie auch ausländische Geschäftspartner, die von Zeit zu Zeit erfordern, dass die Geschäftsverhandlungen nicht nur online, sondern vor Ort stattfinden.

Durch das Treffen der internationalen Teams von Angesicht zu Angesicht werden die persönlichen Beziehungen und auch die Arbeitsleistung verbessert. Geschäftsreisen sind bei vielen sehr beliebt, denn sie sorgen für die Abwechslung des Arbeitsalltags. *„Geschäftsreisen sind wie ein Sprungbrett für den Erfolg. Wenn man es richtig macht,*

können sie einem helfen, neue Möglichkeiten zu entdecken und eine erfolgreiche Karriere aufzubauen" (Ginsberg, 2009, S. 73).

Obwohl die Freude an der Möglichkeit geschäftlich zu verreisen bei den Beschäftigten groß ist, müssen sie sich auch vielen Herausforderungen stellen, die ihnen oft nicht bewusst sind.

Arbeitnehmer, die die Möglichkeit haben, im Rahmen ihrer Beschäftigung ins Ausland zu reisen, sollten sich nicht nur mit der Kultur, den Bräuchen und den Kommunikationstechniken befassen. Es ist nämlich notwendig, dass sich die Beschäftigten vor ihrer Geschäftsreise auch über die sogenannten „Tabuthemen“ informieren, die bei dem Arbeitstreffen nicht angesprochen werden dürfen.

„In wohl jeder Kultur gibt es bestimmte Tabuthemen, also Themen, die in persönlicher Kommunikation wie auch in mediatisierter Kommunikation nicht angesprochen werden sollen. Die Tabuthemen können sich im Verlauf der Zeit erheblich wandeln: Themen können "enttabuisiert" werden, ebenso wie zuvor nicht tabuisierte Themen infolge gesellschaftlicher Wandlungsprozesse mit einem Tabu belegt werden können" (Lüsebrink, 2005, S. 53).

Abgesehen von den bereits thematisierten Tabuthemen sind auch weitere Aspekte, die bei internationalen Begegnungen zu Missverständnissen führen könnten, erwähnenswert.

Die Begrüßungsrituale sind äußerst kulturabhängig und gehören zu den kulturspezifischen Aspekten verbaler und nonverbaler Kommunikation. Aus diesem Grund ist die Auseinandersetzung mit Begrüßungsritualen einer Kultur ein guter Ausgangspunkt, um die nonverbalen Kommunikationsmuster einer fremden Kultur zu verstehen und interkulturelle Kompetenz zu beherrschen.

Nach Neuliep sollten zumindest die Begrüßungsrituale einer Kultur beherrscht werden, denn dadurch wird der Respekt gegenüber der betreffenden Kultur signalisiert. Die Chancen, einen guten ersten Eindruck zu machen und zudem zumindest in flüchtigen Interaktionen keine kulturellen Normen zu verletzen werden zugleich verbessert (2006, S. 291).

Die nonverbalen Signale, die bei Begrüßungsritualen verwendet werden, sind ebenso kulturabhängig. Gerade bei der Begrüßung sind die nonverbale Komponente von großer

Bedeutung, weil sie häufig bei interkulturellen Verhandlungen eine Quelle von Missverständnissen zwischen den Geschäftspartnern darstellen.

„Das Spektrum reicht von Wangenkuss und Umarmung über den Händedruck und die Verbeugung; d.h. die körperlich-räumliche Distanz der Gesprächspartner voneinander bei der Begrüßung kann ganz erheblich variieren. In manchen Kulturen erfolgt bei der Begrüßung keine Berührung der Geschäftspartner, beispielsweise in Indien, wo bei der traditionellen Grußgeste „Namaste“ die Grüßenden die Hände vor der eigenen Brust zusammenlegen“ (Erll - Gymnich, 2022, S. 130).

Zusätzlich zu den bereits erwähnten Herausforderungen müssen die Arbeitnehmer auch in Betracht ziehen, dass jedes Land und jede Kultur anderen Elementen des menschlichen Verhaltens einen anderen Stellenwert beimessen. Im nächsten Kapitel werden diese "Kulturdimensionen" im Zusammenhang mit Unternehmenskulturen erläutert.

2.1.1 Kulturdimensionen und ihr Einfluss auf die Unternehmenskulturen

Der folgende Teil wird die Kulturdimensionen darlegen, die einen wesentlichen Einfluss auf das Handeln und die Entscheidungsbefugnisse der Menschen aus diversen Kulturen ausüben. Vor allem in dem Berufsleben ist es von hoher Bedeutung, dass die kulturellen Unterschiede unter den Angestellten akzeptiert und vorerst respektiert werden.

Die Kulturdimensionen im Bereich der Interkultur wurden von dem niederländischen Soziologen Gerard Hendrik Hofstede in den 1970er Jahren erarbeitet. In seiner Analyse in dem Unternehmen „*International Business Machines Corporation*“ (IBM) untersuchte Hofstede die Kulturunterschiede zwischen Mitarbeitern in mehreren Ländern und nutzte die gewonnenen Ergebnisse, um seine Theorie über kulturelle Dimensionen zu formulieren.

Als Ergebnis seiner Analyse wurden die folgenden fünf Kulturdimensionen ermittelt: die Machtdistanz, der Individualismus/Kollektivismus, die Maskulinität/ die Femininität, die Unsicherheitsvermeidung/Unsicherheitstoleranz, die Langzeitorientierung/ Kurzzeitorientierung (2022, S. 44-48).

Die Machtdistanz definiert, inwieweit eine Gesellschaft die Gleichheit bzw. die Ungleichheit in Beziehungen oder Institutionen akzeptiert. In Unternehmen mit hoher

Machtdistanz werden die Übergeordneten von den Untergeordneten als „Autorität“ wahrgenommen und die Entscheidungsprozesse verlaufen von „oben nach unten“. Unternehmen mit hoher Machtdistanz versuchen, die Macht an wenige Personen zu verteilen. Die Mitarbeiter erwarten, dass man ihnen sagt, was sie zu tun haben. Es gibt eine große Anzahl von Aufsichtspersonen, die sich untereinander Informationen austauschen (Hofstede, 2010, S. 73, freie Übersetzung aus dem englischen Original). Andererseits werden in Unternehmen mit geringer Machtdistanz Vorgesetzte und Untergeordnete als gleichwertig angesehen. Die Mitarbeiter werden ermutigt, in vielen Situationen eigene Entscheidungen zu treffen. Auf diese Weise gibt ihnen der Übergeordnete die Möglichkeit kreativ zu sein, erwartet aber auch, dass sie die Verantwortung für ihre Entscheidungen übernehmen.

Die zweite Dimension, beschreibt die individualistische und kollektivistische Kulturen. In individualistischen Kulturen wie z. B. Großbritannien, USA und Kanada hat der Erfolg des Einzelnen höchste Priorität. Die Menschen wollen unabhängig sein und deshalb treffen sie vor allem Entscheidungen, die für sie persönlich die besten sind, ohne sich mit den Interessen der Gruppe zu befassen.

Von den Angestellten in einer individualistischen Kultur wird erwartet, dass sie nach ihren eigenen Interessen handeln, und die Arbeit sollte so organisiert sein, dass dieses Eigeninteresse und das Interesse des Arbeitgebers übereinstimmen (ebd.: S. 119).

Die kollektivistischen Kulturen sind dagegen sehr stark an das Gruppensystem und an die Gruppenzugehörigkeit orientiert. Für die Menschen ist es lebenswichtig, dass sie die Gruppenbindungen stark prägen: gegenseitige Treue wird von den Gruppenmitgliedern erwartet, wie es Hofstede betrachtet.

In kollektivistischen Unternehmen ist es gewöhnlich, dass Bekannte und Familienmitglieder beschäftigt werden.

Die Beschäftigung von Personen aus der Familie verringert das Risiko. Außerdem sind die Verwandten um den Ruf der Familie besorgt und helfen, Fehlverhalten zu beseitigen (ebd.: S. 120).

Die dritte Dimension setzt sich mit der Maskulinität und der Femininität auseinander. In einem Unternehmen mit maskuliner Ausprägung wird der Erfolg durch Geld und das Fortkommen charakterisiert. Dagegen orientieren sich feminine Unternehmen auf das

Kümmern um die Mitmenschen und das Bewahren der Werte. In femininen Unternehmen sind die zwischenmenschlichen Beziehungen von höchster Bedeutung.

„Eine Gesellschaft bezeichnet man als maskulin, wenn die Rollen der Geschlechter emotional klar gegeneinander abgegrenzt sind: Männer haben bestimmt, hart und materiell orientiert zu sein, Frauen dagegen müssen bescheidener, sensibler sein und Wert auf Lebensqualität legen. Als feminin bezeichnet man eine Gesellschaft, wenn sich die Rollen der Geschlechter emotional überschneiden: sowohl Frauen als auch Männer sollen bescheiden und feinfühlig sein und Wert auf Lebensqualität legen" (Hofstede, 2006, S. 165).

Die folgende Dimension setzt sich mit der Unsicherheitsvermeidung bzw. Unsicherheitstoleranz auseinander. Die Unsicherheitsvermeidung wird von Hofstede wie folgt charakterisiert: *„Unsicherheitsvermeidung lässt sich [...] definieren als der Grad, bis zu dem die Mitglieder einer Kultur sich durch uneindeutige oder unbekannte Situationen bedroht fühlen" (ebd.: S. 233).*

In Ländern, wo die Menschen Unsicherheit minimalisieren wollen, herrscht feste Überzeugung, dass die Zukunft unvorhersehbar ist und man sollte Wege finden wie z.B. Gesetze oder Zukunftsplanung, um diese Unsicherheit zu vermeiden. In Firmen und Organisationen, in welchen die Unsicherheitstoleranz sehr niedrig ist, entsteht eine kaum vorhandene Fehlerkultur. Die Übergeordneten erwarten, dass die Untergeordneten keine Fehler begehen werden.

Dagegen sind Menschen in Ländern, wo die Unsicherheit toleriert wird, mehr offen für neue Herausforderungen. In Unternehmen, wo die Unsicherheit akzeptiert wird, fühlen sich die Mitarbeiter von der Zukunft nicht bedroht und verlassen sich mehr auf ihren eigenen Verstand.

Die Menschen sind der Meinung, dass Regeln nur dann eingeführt werden sollen, wenn es absolut notwendig ist, z. B., um festzulegen, ob der Straßenverkehr links oder rechts fahren soll. Sie glauben, dass viele Probleme ohne formale Regeln gelöst werden können (Hofstede, 2010, S. 210).

Die fünfte Kulturdimension charakterisiert die Langzeit- und Kurzzeitorientierung. Diese beschreiben, inwiefern Menschen auf den kurzfristigen oder den langfristigen Erfolg ausgerichtet sind.

Die Auswirkung der Kurzzeitorientierung in dem Geschäftsleben zeichnet sich dadurch aus, dass am Arbeitsplatz zu den Hauptwerten der Mitarbeiter die Freiheit, Leistung und das selbstständige Denken gehören. Daher ist für die Angestellten ihre Freizeit sehr wichtig.

Andererseits wird in dem langzeitorientierten Unternehmen der Fokus auf das „Lernen, Ehrlichkeit, Anpassungsfähigkeit, Verantwortlichkeit und die Selbstdisziplin gelegt“ (Erll - Gymnich, 2022, S.49).

Im Jahr 2010 wurde die sechste Kulturdimension, welche als "Beherrschung und Nachgiebigkeit" bezeichnet wird, ergänzt. Diese beschreibt das Ausmaß, in dem die Gesellschaft die Bedürfnisse ihrer Mitglieder befriedigt.

Die Beherrschung kann in den Gesellschaften vor allem an der Mimik des Menschen beobachtet werden. Menschen in solchen Ländern tendieren zu der Gesichtswahrung und zeigen ihre Emotionen nur selten. In solchen Kulturen haben die Mitglieder der Gesellschaft einen pessimistischen Blick auf die Zukunft und leben vor allem für die Gesellschaft und die Familie.

Im Gegensatz zu der pessimistischen Zukunftsbetrachtung, herrscht in Ländern, wo die Nachgiebigkeit in dem Vordergrund steht, eine optimistische Lebenseinstellung. Die Menschen zeigen ihre Emotionen auch in der Öffentlichkeit, z.B. durch ein Lächeln. Der Genuss gehört zum Leben und daher legen die Gesellschaftsmitglieder den Fokus auf das Positive.

Das fehlende Bewusstsein in Bezug auf kulturelle Unterschiede, die in diesem Kapitel erwähnt wurden, kann zu Vorurteilen und Stereotypen führen, insbesondere in einem interkulturellen Arbeitsumfeld.

Deshalb ist es wichtig, sich dessen bewusst zu sein, dass verschiedene Kulturen unterschiedliche Verhaltensweisen, Werte und Normen haben. Eine effektive interkulturelle Kommunikation erfordert daher ein tiefes Verständnis der kulturellen Unterschiede und ein respektvolles Verhalten gegenüber Menschen aus anderen Kulturen. Indem wir uns bemühen, uns auf die kulturellen Unterschiede einzulassen und unsere Vorurteile und Stereotypen zu überwinden, können wir eine positive und produktive Arbeitsumgebung schaffen, die von gegenseitigem Verständnis und Respekt geprägt ist.

Um die Entstehung und Auswirkungen von Stereotypisierungen und Vorurteilen in der Arbeitsumgebung zu überwinden und eine inklusive Arbeitskultur zu schaffen, werden im folgenden Teil zahlreiche effektive Maßnahmen und Strategien vorgestellt, die darauf abzielen, das Verständnis und die Wertschätzung kultureller Unterschiede zu fördern.

2.2 Strategien zur Reduzierung von Vorurteilen unter den Mitarbeitern

Nachdem in den vorherigen Teilen Herausforderungen und Probleme der interkulturellen Zusammenarbeit thematisiert wurden, widmet sich das folgende Kapitel den möglichen Bewältigungsstrategien, die zu der Verhinderung von den bereits beschriebenen Problemen hilfreich sein können. Der Fokus dieses Teils liegt auf den Maßnahmen zur Reduzierung von Vorurteilen in der Arbeitsumgebung.

Zu der Bewältigung von Vorurteilen und Stereotypisierungen können diverse Strategien verwendet werden. Erll und Gymnich weisen darauf hin, dass sich diese nicht in allen Situationen als gleichermaßen geeignet erweisen (2022, S. 142).

Um die Fehlsichtigkeit unter den Mitarbeitern zu reduzieren, kommen folgende Grundtypen von Strategien infrage: selbstreflexive Strategien, rhetorische Strategien, explizite Metakommunikation, implizite Meta-Sensibilität und die Reduktion von Unsicherheit (2022, S. 142-143).

Die selbstreflexive Strategie hilft einem Individuum oder einer Organisation bei der bewussten Hinterfragung ihrer eigenen kulturellen Prägungen und Vorurteile. Dies trägt zu dem besseren Verständnis von Kollegen anderer Kulturen bei. Zugleich ist die bewusste Hinterfragung über das eigene kommunikative Verhalten auch für die effiziente interkulturelle Kommunikation und Zusammenarbeit in multinationalen Unternehmen von großer Bedeutung. Wie Erll und Gymnich verdeutlicht haben, hat die erwähnte Strategie auch gewisse Nachteile: *„Selbstreflexive Strategien haben [...] den Nachteil, dass sie in der Regel nur zeitversetzt zum Einsatz kommen können und in erster Linie eine mittel- und langfristige Steigerung der interkulturellen Kompetenz bewirken“* (ebd.: S. 143).

Die Mitarbeiter in internationalen Organisationen können auch rhetorische Strategien anwenden, um eventuelle Unklarheiten zu vermeiden. Zu solchen gehören die

Wiederholungen und Nachfragen. Die Effizienz der Nachfragen und Wiederholungen ist kulturabhängig. Durch häufige Hinterfragungen kann der Kommunikationspartner den Eindruck bekommen, dass er sich unverständlich ausdrückt.

Heringer legt in seiner Arbeit folgende Schritte dar, um das Verstehen innerhalb der Kommunikation zu sichern: Hervorhebung der relevanten Elemente, Wiederholungen, Reformulierungen, Formulierungsvorschläge und Nachfragen zur Absicherung des Verständnisses: z.B. „Verstehen Sie?“ (2004, S. 49).

Die nächste Strategie, „explizite Metakommunikation“, gehört zu den zentralen Methoden, die bei der Bewältigung von Problemen interkultureller Kommunikation hilfreich sind. Bei der expliziten Konversation über Kommunikation teilen beide Gesprächsteilnehmer Informationen über die Bedeutung, den Zweck oder die Absicht der Kommunikation.

Einerseits wird diese Art von Kommunikation von manchen Kulturen gerne verwendet und als positiv aufgenommen, andererseits wird sie von anderen Kulturen als unangenehm empfunden.

„So mag etwa einem Deutschen oder auch einem Amerikaner explizite Metakommunikation als effizienter Weg zur Auflösung interkultureller Missverständnisse erscheinen, aber dieser Eindruck wird beispielsweise von einem Japaner vermutlich nicht geteilt“ (Erzl, 2022, S. 144).

Abgesehen von der expliziten Metakommunikation, sollten die interkulturellen Fähigkeiten auch die implizite Meta-Sensibilität beinhalten.

Die Meta-Sensibilität ist laut Erzl vor allem in internationalen Geschäftsverhandlungen äußerst nützlich, denn diese Kompetenz ermöglicht, Missverständnisse in der Kommunikation zu erkennen und indirekt zu lösen, z.B. durch die Veränderung von dem eigenen kommunikativen Verhalten.

Bei internationaler Zusammenarbeit kann es zu Situationen kommen, in denen die Kommunikation zwischen den Teammitgliedern ins Stocken gerät. In solchen Kommunikationssituationen ist es von großer Bedeutung, dass die Gruppenmitglieder nicht an dem Verhalten festhalten, welches höchstwahrscheinlich die Kommunikationsstörung ausgelöst hat.

„Auch wenn man bei der Modifikation des eigenen Verhaltens ein wenig in Dunkeln tappt, ist diese Strategie aber doch gegenüber einem sturen Festhalten an eingefahrenem Kommunikationsverhalten vorzuziehen, das in der Regel kommunikative Probleme wohl nur verschlimmert“ (Errl, 2022, S. 145).

Die letzte Strategie, die für die anstandslose interkulturelle Kommunikation erforderlich ist, wird als „Reduktion von Unsicherheit“ bezeichnet.

Internationale Verhandlungen sind häufig mit einem hohen Maß an Unsicherheit auf beiden Seiten der Kommunikationspartner assoziiert. Aus diesem Grund gehört die Reduktion von Unsicherheit zu einem der Kommunikationsziele beider Geschäftspartner.

Nach Errl bieten sich für die Reduktion der Unsicherheit vor allem Strategien an, die auch Raum für eine Verhandlung der kommunikativen Beziehung bieten (ebd.: S. 145).

Fragen, welche die Tabuthemen oder die Gefahr ansprechen, haben in diesem Kontext einen hohen Stellenwert. Zugleich ist auch das Bemühen von allen Teilnehmern des interkulturellen Dialogs für die friedliche und effektive multikulturelle Kommunikation belangvoll.

Zu beachten ist jedoch die Tatsache, dass der Gesprächspartner die völlige Anpassung an die eigenen Kommunikationskonventionen nicht erwartet. *„In der Kommunikation mit Arabern beispielsweise ist sicherlich dringend davon abzuraten, die für arabische Begrüßungssequenzen kennzeichnenden religiös konnotierten Begrüßungsformeln imitieren zu wollen“ (Bouchara, 2002, S. 59).*

Nachdem zahlreiche Strategien beschrieben wurden, die dazu beitragen, interkulturelle Missverständnisse zu vermeiden oder abzubauen, ist es notwendig anzumerken, dass diese nicht effektiv sein werden, wenn sich die Mitarbeiter in internationalen Unternehmen nur an die Herkunft oder Nationalität ihrer ausländischen Kollegen orientieren.

Wiechermann deutet darauf hin, dass in diesem Fall die Angehörigen einer Kultur sehr viel ähnlicher erscheinen, als sie in der Wahrheit sind. Aus dem Blick gerät, dass jede Kultur aus Individuen mit unterschiedlichen Persönlichkeiten und Erfahrungshintergründen besteht (2006, S. 332).

Die Arbeitskultur kann durch die Implementierung der in diesem Abschnitt behandelten Strategien positiv beeinflusst werden. Daher ist es unerlässlich, dass

Führungskräfte in interkulturellen Unternehmen auf die Herausforderungen aufmerksam machen, die durch unterschiedliche kulturelle Hintergründe ihrer Mitarbeiter entstehen können. Gleichzeitig sollten sie ihre Mitarbeiter dazu motivieren, sich für andere Kulturen und Meinungen zu interessieren.

3 Ziele und Methoden der Arbeit

In der heutigen Zeit sind wir ständig mit unterschiedlichen Kulturen, Glaubensrichtungen und Wertvorstellungen konfrontiert. Die Fähigkeit, sich diesen Unterschieden anzupassen und sie zu schätzen, ist von zentraler Bedeutung, um erfolgreiche Zusammenarbeit und Verständigung zu gewährleisten.

Die vorliegende Bachelorarbeit setzt sich mit der Bedeutsamkeit der interkulturellen Kompetenz auseinander, indem sie deren Wichtigkeit untersucht, die in der heutigen globalisierten Welt von hoher Bedeutung ist. Die Arbeit wird in zwei Teile gegliedert: den theoretischen Teil und den Forschungsteil.

3.1 Ziele

Die vorliegende Bachelorarbeit verfolgt die Ziele, die Bedeutung der interkulturellen Trainings im Bezug auf effektive Zusammenarbeit unterschiedlicher Kulturen zu beschreiben um positive Arbeitsumgebung herzustellen. Die Bedeutsamkeit des Erwerbs der interkulturellen Kompetenz wird in dem Bezug auf kulturelle Vielfalt in multikulturellen Arbeitsumgebungen hervorgehoben. Dabei werden die Auswirkungen kultureller Diversität behandelt. Zugleich werden zahlreiche Strategien thematisiert, die bei der Bekämpfung von Vorurteilen und Stereotypisierungen angewendet werden können. Im Forschungsteil der Arbeit werden sowohl positive als auch negative Erfahrungen von Führungskräften in multikulturellen Unternehmen untersucht. Dabei soll nachgewiesen werden, dass interkulturelles Lernen zum Erfolg in multinationalen Unternehmen beiträgt.

3.2 Methoden

Damit in dieser Bachelorarbeit die festgelegten Ziele untersucht und erreicht werden können, wurden die zentralen Begriffe „Kultur“ und „Vorurteile“ in den ersten beiden Kapiteln der Arbeit aus verschiedenen Perspektiven behandelt und analysiert. Diese Vorgehensweise wurde durch eine umfassende Literaturrecherche realisiert. In dem Forschungsteil wurden mehrere Führungskräfte in Form eines Interviews über ihre Ansichten und Erfahrungen befragt. Die Methode der Analyse und Synthese wurde angewendet, um die Meinungen und Empfehlungen von Führungskräften in multinationalen Unternehmen miteinander vergleichen zu können und zu analysieren.

4 Forschungsteil und Diskussion - Analyse und Synthese der Erfahrungen und Ansichten der Führungskräfte in interkulturellen Unternehmen

Ziel des empirischen Teils der Arbeit ist es festzustellen, ob die Erfahrungen und Informationen über fremde Kulturen zu einer friedlichen und effektiven Zusammenarbeit in multikulturellen Unternehmen beitragen können. Damit diese Absicht erreicht werden kann, wurden die folgenden Hypothesen formuliert.

Hypothese 1: Personen, die über interkulturelle Kompetenz verfügen, besitzen ein besseres Verständnis für verschiedene Kulturen als Personen, die sich mit diesem Thema nicht auseinandergesetzt haben.

Hypothese 2: Durch Akzeptanz der verschiedenen Kulturen können in multinationalen Unternehmen zahlreiche Herausforderungen bewältigt und die Arbeitsproduktivität gesteigert werden.

Hypothese 3: Es ist nicht von großer Bedeutung, sich über fremde Kulturen zu informieren und deren Lebensweisen zu respektieren.

Zwei Hypothesen gehen davon aus, dass interkulturelle Kompetenz sowie die Akzeptanz fremder Kulturen entscheidend für eine effektive Zusammenarbeit und eine respektvolle Arbeitsumgebung in kulturell diversen Unternehmen sind. Die dritte Hypothese besagt, dass es nicht bedeutend ist, sich über fremde Kulturen zu informieren und deren Lebensweise zu respektieren. Ob es notwendig ist, diese Voraussetzungen im Zusammenhang mit der interkulturellen Kommunikation zu erfüllen, wird im Nachfolgenden untersucht. Die Untersuchung fand in Form eines Interviews in Bratislava statt. Für diese Untersuchung wurden Führungskräfte, die in multinationalen Unternehmen tätig sind über ihre Erfahrungen und Ansichten befragt, die sie im Laufe ihrer Karriere durch die Zusammenarbeit mit zahlreichen Kulturen gesammelt haben. Es wurden

insbesondere Personen in höheren Positionen befragt, da sie aufgrund ihrer längeren Berufslaufbahn über umfangreichere Erfahrungen und Informationen verfügen als jüngere und weniger erfahrene Mitarbeiter. Laut der Antworten auf die Fragen wird festgestellt, welche Herausforderungen bei der Zusammenarbeit mit fremden Kulturen aufgetreten sind und ob diese die Weltansichten der Befragten beeinflusst haben.

4.1 Zusammenstellung der analysierten Gruppe

Die Autorin hat sich dazu entschlossen, Interviews mit Führungskräften aus verschiedenen Unternehmen durchzuführen, wobei jedes dieser Unternehmen sich auf unterschiedliche Dienstleistungsbereiche spezialisiert hat. Diese Diversität in den Spezialisierungen ermöglichte es der Autorin, die unterschiedlichen Einstellungen und Herangehensweisen bezüglich der Zusammenarbeit mit fremden Kulturen aus der Perspektive der befragten Führungskräfte eingehend zu analysieren und somit ein umfassendes Bild der verschiedenen Ansätze und Erfahrungen zu erhalten.

Nach einer erfolgreichen E-Mail-Kommunikation wurden sechs persönliche Treffen vereinbart. Die Fragen wurden von der Autorin im Vorfeld der Interviews entwickelt und zusammengestellt, wobei darauf geachtet wurde, dass alle Befragten die gleichen Fragen gestellt bekommen haben, um eine konsistente und vergleichbare Datengrundlage für die Analyse zu schaffen. Die Interviews wurden in der slowakischen Sprache geführt und mit dem Einverständnis der Respondenten digital aufgenommen. Später sind die Antworten der Befragten wortgetreu transkribiert worden, wobei Füll- und Empfindungswörter sowie auch mit dem Thema nicht zusammenhängende Anmerkungen, ausgelassen wurden. Da die Interviews in der slowakischen Sprache durchgeführt wurden, war es notwendig, diese anschließend ins Deutsche zu übersetzen, um sie für die Analyse und Darstellung im Rahmen dieser Arbeit zugänglich zu machen. Sowohl die Interviewfragen in der Originalfassung als auch in der deutschen Sprache sind dem Anhang zu entnehmen.

In Bezug auf die Auswahl der Experten entschied sich die Autorin, Bekannte und Familienangehörige anzusprechen, da sie feststellte, dass in ihrem persönlichen Umfeld hauptsächlich Menschen in multikulturellen Unternehmen tätig sind, was für die Untersuchung des Themas besonders relevant und wertvoll erschien.

Es wurden sechs Personen befragt, davon drei Männer und drei Frauen. Mehr als die Hälfte der Respondenten arbeitet in Korporationen (**IBM, Penta, E.ON und DHL**). Der Rest der Befragten war zurzeit des Interviews in Startups **Eyerim s.r.o.** und **SaltPay** tätig.

Aufgrund der kurz zusammengefassten Beschäftigungen der Respondenten kann argumentiert werden, dass sie über die erforderlichen Kenntnisse und Erfahrungen verfügen, um die behandelte Problematik fachkundig zu beurteilen.

In dem nächsten Unterkapitel werden die Antworten der Respondenten, die in den Interviews gesammelt wurden, ausgewertet und analysiert.

4.2 Auswertung und Vergleich der Antworten, die in den Interviews gesammelt wurden

Nach der Durchführung und Auswertung der Experteninterviews hat die Autorin die Ergebnisse in einzelne Bereiche aufgeteilt. In dem folgenden Teil werden Fragen, die für das Analysieren der Wahrnehmungen und Erfahrungen im Zusammenhang mit der interkulturellen Kommunikation am bereicherndsten sind, vorgestellt. Die weiteren Fragen und Antworten, die in dem nächsten Teil nicht thematisiert werden, sind aus dem Anhang Nr. 4 zu entnehmen.

4.2.1 Nationalitäten denen die Respondenten begegnet sind

Die befragten Personen haben im Laufe ihrer Karriere eine Vielfalt an Nationalitäten und Kulturen kennengelernt. Alle Befragten haben Erfahrungen im Umgang mit Personen deutscher Nationalität gesammelt. Dies stimmt mit der Tatsache überein, dass Deutschland eine der größten Wirtschaftsleader in unserer Region darstellt. Daher ist es für Personen, die auf unserem Arbeitsmarkt erfolgreich sein wollen, ratsam, die deutsche Sprache zu erlernen.

Darüber hinaus haben sie auch mit einer Vielzahl von anderen Nationalitäten zusammengearbeitet, die sich in ihren kulturellen Hintergründen und Herkünften stark unterscheiden.

Befragte, die in Korporationen tätig waren, haben mit einer breiten Palette an Nationalitäten zusammengearbeitet (Italiener, Amerikaner, Inder, Österreicher, Tschechen,

Griechen, Koreaner, Spanier, Chinesen). Im Gegensatz dazu hatten Respondenten, die in kleineren oder mittelständischen Unternehmen tätig waren, eine eingeschränktere Erfahrung im Umgang mit diversen Kulturen.

Aus den Aussagen der Befragten wird deutlich, dass die Arbeitsumgebung einen signifikanten Einfluss auf die Vielfalt der kulturellen Erfahrungen hat. Während Angestellte in Korporationen täglich mit vielen Kulturen in Kontakt kommen ist dies bei kleineren und mittelständischen Unternehmen nicht der Fall. Dies legt nahe, dass Korporationen Mitarbeiter aus zahlreichen Kulturen beschäftigen und daher mehr Möglichkeiten bieten, kulturelle Vielfalt zu erleben und zu schätzen. Zugleich wird von Menschen, die in multinationalen Korporationen arbeiten, erwartet, dass sie über interkulturelle Kompetenz verfügen und mit Kollegen aus fremden Kulturen problemlos zusammenarbeiten können.

Im Folgenden wird das Thema aufgegriffen, welche Kulturen für die Respondenten die größten Herausforderungen darstellten.

4.2.2 Kulturen die für die Befragten größte Herausforderungen darstellten

Die Befragten mussten bei der Begegnung mit fremden Kulturen viele Herausforderungen überwinden. Respondenten führten Unklarheiten und Schwierigkeiten an, die während der Zusammenarbeit mit diversen Kulturen aufgetreten sind. Folgend werden diese Herausforderungen beschrieben und analysiert.

Einige Respondenten führten an, dass sie während der Zusammenarbeit mit ausländischen Kollegen überraschende Situationen und Verhaltensweisen erlebt haben. Diese Situationen beziehen sich auf Unterschiede in den Arbeitsweisen, wie Unorganisiertheit, freundschaftliche Absprachen statt festgelegter Regeln und ständige Änderungen der Ziele.

Die erwähnten Arbeitsweisen wurden von den Respondenten während der Zusammenarbeit mit Italienern, Spaniern und Griechen beobachtet. In diesem Kontext ist es wichtig zu beachten, dass auch wie schon in dem theoretischen Teil erwähnt wurde, jede Kultur und somit auch jede Arbeitskultur anders operiert. Slowakische Unternehmen fokussieren sich stärker auf festgelegte Regeln und Prozesse, während italienische Unternehmen eine offenerere und weniger formelle Arbeitsumgebung bevorzugen. Diese Unterschiede in der Arbeitsweise können auf kulturelle und historische Faktoren

zurückgeführt werden, die die Prioritäten und Werte dieser Länder beeinflussen. Um erfolgreich mit Repräsentanten verschiedener Kulturen zusammenzuarbeiten, ist es wichtig, Offenheit und Respekt zu zeigen und bereit zu sein, sich an die ungewöhnlichen Arbeitsweisen anzupassen. Es ist auch hilfreich, sich über die Kultur und Geschichte dieser Länder zu informieren, um bessere Verständnis und Zusammenarbeit zu fördern.

Weitere Herausforderungen umfassen Sprachbarrieren und unterschiedliche Denk- und Verhaltensmuster. Um diese Probleme zu überwinden, haben die Befragten erkannt, wie wichtig kulturelle Vielfalt ist. Für Slowaken und Tschechen ist es jedoch typisch, ethnozentrisch zu sein. Es ist von großer Bedeutung, wenn man mit Menschen aus anderen Kulturen zusammenarbeitet, auf gewohnte Verhaltensweisen und Verhaltensmuster zu verzichten und offen für neue Perspektiven zu sein, die durch die multikulturelle Zusammenarbeit entstehen.

Die meisten Respondenten verwiesen auf Kommunikationsprobleme die sie während der Kooperation mit ausländischen Kollegen überwinden mussten. Dies legt nahe, dass interkulturelle Bildung in der heutigen globalisierten Welt von großer Bedeutung ist, um erfolgreich interkulturelle Kommunikation und Zusammenarbeit zu fördern.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Zusammenarbeit mit ausländischen Kollegen viele Herausforderungen mit sich bringen kann, aber durch Offenheit, Respekt und interkulturelle Bildung wird die interkulturelle Kommunikation und Zusammenarbeit gefördert.

In dem folgenden Unterkapitel werden Aspekte analysiert, die für die Respondenten überraschend waren.

4.2.3 Aspekte, die an den fremden Kulturen überraschend waren

In diesem Teil werden Aspekte, die für die Befragten während Ihrer Begegnung mit fremden Kulturen überraschend waren, dargelegt.

Es ist wichtig zu erwähnen, dass sich die Ansichten und Erfahrungen, die für die Respondenten überraschend waren, deutlich voneinander unterscheiden. Um die Ansichten der Angefragten analysieren zu können, werden folgend Aspekte beschrieben, die auf die Wichtigkeit der interkulturellen Bildung hinweisen.

Ein Schwerpunkt, der während der Interaktion mit Repräsentanten verschiedener Kulturen auftrat, waren die starken Unterschiede in Regeln, Einstellungen und Gewohnheiten im Vergleich zu denen der Respondenten. Diese Unterschiede waren für einige Befragten überraschend, was aus der unzureichenden Kenntnis der bestimmten Kulturen resultieren kann. Daher ist es wichtig, sich über die Lebensweise anderer Kulturen, ihre Überzeugungen und Werte zu informieren und nicht nur über Arbeitsabläufe. Dies unterstreicht die Bedeutung der interkulturellen Sensibilisierung und Schulung von Mitarbeitern, um erfolgreiche Geschäftsbeziehungen auf globaler Ebene aufzubauen.

Ein weiterer Aspekt, der als überraschend bezeichnet wurde war, die Tatsache, dass Amerikaner Europa als eine Nation betrachten und die Vielfalt der Kulturen und Länder nicht wahrnehmen. Diese Wahrnehmung kann darauf zurückzuführen sein, dass Europa im Vergleich zu den USA geografisch kleiner ist und sich eine Vielzahl von Ländern auf engstem Raum befinden. Die Tatsache, dass Europa vielfältig ist, ergibt sich auch aus der Geschichte. Während die Geschichte in den Vereinigten Staaten eine gemeinsame Basis hat, weist jede europäische Nation ihre einzigartigen Besonderheiten auf.

Die Unterschiede in den Einstellungen zur Ethik und Moral, wie die Ehrlichkeit der Deutschen, zeigen, dass es in verschiedenen Kulturen unterschiedliche Werte und Normen gibt, die das Verhalten beeinflussen. Es ist jedoch bemerkenswert, dass eine der Befragten diese Unterschiede als außergewöhnlich und bereichernd empfand, was zeigt, dass die Auseinandersetzung mit den Unterschieden in den Kulturen zu einer Bereicherung führen kann.

Insgesamt kann behauptet werden, dass die Zusammenarbeit mit Kollegen aus diversen Kulturen dazu beitragen kann, das eigene Wissen und die Weltanschauung zu erweitern. Durch die Zusammenarbeit mit Repräsentanten verschiedener Kulturen können Mitarbeiter ihre eigene kulturelle Perspektive hinterfragen und lernen, wie man in einer globalen Welt effektiv kommuniziert. Es ist wichtig, dass Unternehmen die Bedeutung von interkultureller Zusammenarbeit anerkennen und sicherstellen, dass ihre Mitarbeiter dafür ausgebildet werden, um erfolgreiche Geschäftsbeziehungen auf globaler Ebene aufzubauen.

Dieser Abschnitt widmete sich den überraschenden Aspekten, die von den Befragten während der multikulturellen Zusammenarbeit beobachtet wurden. Im folgenden Unterkapitel werden Veränderungen der Weltanschauung und der Erwerb neuer Kenntnisse thematisiert.

4.2.4 *Veränderung der Weltansicht und Erwerb von neuen Kenntnissen*

Dieser Teil wird die Veränderungen der Weltansicht der Angefragten analysieren und zugleich neue Kenntnisse, die durch die multikulturelle Kooperation erworben wurden, beschreiben.

Die Antworten der Befragten auf die Frage, ob sich ihre Weltanschauung durch die Zusammenarbeit mit ausländischen Kollegen verändert hat, waren vielfältig. Dies könnte auf die Unterschiede zwischen den Nationen zurückzuführen sein, mit denen die Befragten in Kontakt gekommen sind.

Die Zusammenarbeit mit Repräsentanten verschiedener Kulturen kann neue Perspektiven eröffnen und uns dazu anregen, unsere eigene Weltanschauung zu hinterfragen. Ein Beispiel zeigt, dass die Zusammenarbeit mit Italienern einem Befragten ermöglichte, Flexibilität zu erlernen und ein besseres Verständnis für die Kraft der Worte zu entwickeln. Diese Erfahrung beeinflusste seine Weltansicht positiv und führte zur Erkenntnis, dass es unterschiedliche Wege gibt, um Ziele zu erreichen.

In der Analyse der Zusammenarbeit mit verschiedenen Kulturen wurden Unterschiede zwischen europäischer und amerikanischer Kultur und Denkweise identifiziert. Es wurde festgestellt, dass Europäer dazu neigen, konservativer zu sein und die Auswirkungen ihrer Entscheidungen sorgfältig abzuwägen. Im Gegensatz dazu handeln Amerikaner eher nach dem Prinzip, dass entweder etwas funktioniert oder es behoben wird. Dies deutet darauf hin, dass es kulturelle Unterschiede in der Herangehensweise an Probleme und Entscheidungsfindung gibt. Die Erkenntnis dieser Unterschiede kann dazu beitragen, bessere Strategien für interkulturelle Zusammenarbeit zu entwickeln und das Verständnis für alternative Denkweisen und Arbeitsstile zu fördern.

Ergänzend dazu zeigen Erfahrungen aus der Zusammenarbeit mit Koreanern, dass Vielfalt keinen Einfluss auf den Erfolg hat. Eine weitere Person berichtete, dass ihr das Eintauchen in verschiedene Kulturen die Denkweise und Einstellung bereichert hat. Sie betonte dabei auch die Bedeutung des Verständnisses für interkulturelle Kommunikation. Dies unterstreicht die Notwendigkeit, sich auf die Fähigkeit zu konzentrieren, unterschiedliche Denkweisen und Einstellungen zu schätzen und

interkulturelle Kommunikation zu meistern, um in multikulturellen Kontexten erfolgreich zu sein.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass interkulturelle Zusammenarbeit positive Effekte auf das Verständnis für alternative Denkweisen und Arbeitsstile haben kann, wenn man bereit ist, unterschiedliche Perspektiven zu schätzen und sich auf interkulturelle Kommunikation einzulassen.

In dem folgenden Teil werden kulturelle Unterschiede in der Stellung von Männern und Frauen, die von den Respondenten während ihrer interkulturellen Zusammenarbeit beobachtet wurden, analysiert

4.2.5 Kulturelle Unterschiede in der Stellung von Männern und Frauen

In diesem Teil werden die Erfahrungen der Angefragten bezüglich der Stellung von Männern und Frauen in interkulturellen Unternehmen aufgeführt.

Kulturelle Unterschiede in der Stellung von Männern und Frauen sind von großer Bedeutung, da sie sich auf alle Aspekte des Arbeitslebens auswirken können. Diese Unterschiede können Auswirkungen auf die Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen Männern und Frauen in interkulturellen Unternehmen haben. Unterschiedliche Erwartungen an die Rolle von Männern und Frauen können zu Missverständnissen führen und die Zusammenarbeit erschweren.

Den Antworten der Befragten zufolge lässt sich behaupten, dass nur eine Minderheit während ihrer beruflichen Laufbahn Unterschiede in der Stellung von Männern und Frauen wahrgenommen hat.

Dies könnte auf die Tatsache zurückzuführen sein, dass die meisten Befragten in Korporationen tätig sind. Aus den Erfahrungen der Respondenten geht hervor, dass Geschlechtsungleichheit in diesen Unternehmen weniger ausgeprägt ist.

Es ist wichtig zu erwähnen, dass internationale Unternehmen meistens verpflichtet sind, Diskriminierung aufgrund des Geschlechts zu verbieten und Gleichstellung am Arbeitsplatz zu fördern. Zugleich legen viele Korporationen Wert auf Diversität und Inklusion und setzen bewusst Strategien ein, um eine ausgewogene Vertretung von Männern und Frauen in verschiedenen Positionen und Hierarchieebenen sicherzustellen.

Trotz des generellen Trends zur Geschlechtergleichstellung in Unternehmen, können kulturelle Unterschiede weiterhin eine Rolle spielen. Die Erfahrung einer Teilnehmerin zeigt, dass in einigen kulturellen Kontexten, wie dem koreanischen Unternehmen in diesem Fall, Frauen in unterstützenden Positionen eingesetzt werden und Männer eher Führungspositionen und mittleres Management besetzen. Diese ungleiche Verteilung von Verantwortlichkeiten und Rollen führte dazu, dass die Teilnehmerin bei einem Geschäftstreffen ignoriert und ihr Beitrag nicht anerkannt wurde.

Diese Erfahrung deutet darauf hin, dass es immer noch wichtig ist, die kulturellen Unterschiede in der Geschlechtergleichstellung zu berücksichtigen. Während Fortschritte bei der Gleichstellung von Frauen und Männern erzielt werden, ist es unerlässlich, das Bewusstsein für geschlechtsspezifische Unterschiede in verschiedenen kulturellen Kontexten zu stärken.

In diesem Kapitel wurden die Erfahrungen der Befragten bezüglich der Stellung von Männern und Frauen in interkulturellen Unternehmen untersucht.

Um weiterhin Fortschritte bei der Geschlechtergleichstellung in interkulturellen Unternehmen zu erzielen, ist es entscheidend, das Bewusstsein für geschlechtsspezifische Unterschiede in verschiedenen kulturellen Kontexten zu schärfen und kontinuierlich an der Verbesserung von Kommunikation und Zusammenarbeit auf der Grundlage von Gleichberechtigung und Respekt zu arbeiten.

Aus den Antworten der Befragten lässt sich schlussfolgern, dass interkulturelle Kompetenz in allen Bereichen des Arbeitslebens von Nutzen ist. Sie fördert die Zusammenarbeit und ermöglicht es Vertretern verschiedener Kulturen, gemeinsame Ziele ohne Probleme zu erreichen. Daher ist es wichtig zu betonen, dass die kontinuierliche Weiterbildung und Offenheit für neue Herangehensweisen, Perspektiven und Ideen entscheidend sind, sowohl im Berufsleben als auch im Privatleben. Ein Befragter betonte treffend, dass wir alle unterschiedlich sind, aber dennoch erfolgreich sein können.

4.3 Ergebnisse und Diskussion

Die vorliegende Bachelorarbeit verfolgte und erreichte mehrere Ziele, welche im Folgenden zusammengefasst werden.

Im ersten Teil wurden elementare Begriffe wie interkulturelle Kompetenz, interkulturelle Kommunikation, interkulturelles Lernen und interkulturelle Trainings definiert, um einen Einblick in die Problematik der interkulturellen Kommunikation zu geben, die in der heutigen Welt von großer Bedeutung ist. Anschließend wurde die Wichtigkeit der interkulturellen Kompetenz für ein friedliches Zusammenleben erläutert. Gleichzeitig setzte sich der erste Teil mit möglichen Schwierigkeiten auseinander, die im multikulturellen Kontext auftreten können.

Das zweite Kapitel diente als Erweiterung des ersten Teils. Das Hauptanliegen dieses Teils bestand darin, interkulturelle Herausforderungen im Arbeitsumfeld zu beschreiben und mögliche Strategien vorzustellen, die bei der Bewältigung von interkulturellen Problemen im beruflichen Bereich hilfreich sein können.

Der empirische Teil dieser Bachelorarbeit verfolgte das Ziel festzustellen, ob die Erfahrungen und Informationen über fremde Kulturen zu einer friedlichen und effektiven Zusammenarbeit in multikulturellen Unternehmen beitragen können.

Die festgelegten Ziele der Bachelorarbeit wurden erreicht. Die erwähnten elementaren Begriffe, wurden in dem theoretischen Teil erläutert. Zugleich wurde auch das Ziel des empirischen Teils erreicht, indem durch die Antworten der Respondenten die Schlussfolgerung formuliert werden konnte, dass die Informiertheit über fremde Kulturen zur effektiven Zusammenarbeit in multikulturellen Unternehmen beiträgt.

Dies betont, dass Angestellte in multinationalen Unternehmen, die über Wissen und Verständnis für verschiedene kulturelle Hintergründe verfügen, sensibilisiert für kulturelle Unterschiede sind. Zugleich tragen Kenntnisse über fremde Kulturen zur effektiven Kommunikation mit ausländischen Kollegen bei. Daher ist es maßgebend, über interkulturelle Kompetenz zu verfügen, um ein besseres Verständnis für verschiedene Kulturen zu haben als Menschen, die sich in diesem Bereich nicht auskennen. Hiermit ist die erste Hypothese bestätigt.

Die zweite Hypothese ist ebenfalls bestätigt, da sich aus den Antworten der Respondenten ergab, dass sie durch die Akzeptanz diverser Kulturen viele neue Dinge gelernt und Erfahrungen gesammelt haben, die sie sowohl persönlich als auch professionell bereichert haben. Dies hat ihnen ermöglicht, ihre Arbeitsproduktivität zu steigern und neue Prozesse und Vorgehensweisen einzusetzen, die zur Effektivität beigetragen haben.

Im Gegensatz dazu wurde die dritte Hypothese widerlegt, da das Verständnis und die Informiertheit über fremde Kulturen sowie der Respekt gegenüber verschiedenen Lebensweisen von großer Bedeutung sind. In der heutigen globalisierten Welt arbeiten Menschen aus verschiedenen kulturellen Hintergründen immer häufiger zusammen. Das Verständnis und der Respekt für diverse Kulturen und Lebensweisen erleichtern die Zusammenarbeit, fördern den Austausch von Ideen und ermöglichen eine effektive Kommunikation. Durch die Informiertheit über fremde Kulturen und den Respekt für unterschiedliche Lebensweisen können Konflikte vermieden oder frühzeitig erkannt werden. Wenn Menschen für kulturelle Unterschiede sensibilisiert sind, können sie besser aufeinander eingehen, Kompromisse finden und Konflikte effektiver lösen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die in dieser Arbeit thematisierten Erfahrungen, Wahrnehmungen und Einstellungen in Bezug auf interkulturelle Kommunikation, Zusammenarbeit und Konfliktlösung auf die Wichtigkeit der interkulturellen Bildung und Akzeptanz unterschiedlicher Kulturen hinweisen. Dadurch wurde bewiesen, dass es in der heutigen Welt unerlässlich ist, sich nicht nur mit der eigenen Lebensweise, Werten und Normen zu beschäftigen, sondern auch mit denen anderer Kulturen. Nur durch die Akzeptanz anderer Lebensweisen und Werte sowie durch interkulturelle Weiterbildung kann erreicht werden, dass wir in Harmonie miteinander leben und arbeiten können.

Zusammenfassung

In der vorliegenden Bachelorarbeit wurde die Bedeutung der interkulturellen Kompetenz für das friedliche Zusammenleben und Arbeiten von Individuen unterschiedlicher kultureller Hintergründe untersucht. Angesichts der fortschreitenden Globalisierung und Migration erweisen sich interkulturelle Fähigkeiten als unerlässlich für sozialen Zusammenhalt und kulturelles Verständnis.

Die in den ersten beiden Teilen der Arbeit erworbenen theoretischen Kenntnisse untermauern die Relevanz von interkultureller Kompetenz und interkulturellem Lernen in der heutigen Gesellschaft. Sprachliche Kompetenzen allein genügen nicht, um effektiv mit Menschen aus anderen Kulturen zu kommunizieren. Das Verständnis für verschiedene Kulturen ist von entscheidender Bedeutung, um Vorurteile, Missverständnisse und Konflikte in einem multikulturellen Kontext zu vermeiden.

Nach der Analyse und Synthese im Forschungsteil der Arbeit wurde festgestellt, dass Mitarbeiter in multinationalen Unternehmen, die über Wissen und Verständnis verschiedener kultureller Hintergründe verfügen, für kulturelle Unterschiede sensibilisiert sind. Die Antworten der Befragten unterstrichen die Bedeutung interkultureller Bildung sowie Offenheit für neue Perspektiven und Arbeitsweisen in multinationalen Unternehmen.

In der Arbeit wurden zwei Hypothesen bestätigt und eine widerlegt. Die Bedeutung der interkulturellen Kompetenz und der Akzeptanz unterschiedlicher Kulturen wurde im Rahmen der Bachelorarbeit verdeutlicht. Somit können interkulturelle Kompetenzen als Schlüsselqualifikationen für ein friedliches Leben und arbeiten in der heutigen Welt betrachtet werden.

Auf Basis der theoretischen Erkenntnisse und der im empirischen Teil durch die Analyse der Antworten der Befragten gewonnenen Informationen wurde die Schlussfolgerung gezogen, dass es von großer Bedeutung ist, sich über fremde Kulturen zu informieren und deren Lebensweisen zu respektieren und wertzuschätzen. Dadurch wurde die dritte Hypothese widerlegt.

Insgesamt unterstreicht die Bachelorarbeit die Notwendigkeit, interkulturelle Kompetenz als wesentliche Voraussetzung für das friedliche Zusammenleben in einer zunehmend vernetzten und vielfältigen Welt zu fördern und weiterzuentwickeln.

Resumé

Interkultúrna kompetencia sa stáva čoraz dôležitejšou v súčasnom globalizovanom svete, pretože sa ľudia z rozmanitých kultúrnych prostredí stretávajú a je nevyhnutné, aby spolu dokázali vychádzať bez konfliktov. Keďže kultúrne rozdiely môžu viesť k nedorozumeniam a neefektívnej komunikácii, je nevyhnutné rozvíjať schopnosti, ktoré prispievajú k efektívnej spolupráci naprieč kultúrami.

Rozvoj interkultúrnych kompetencií zahŕňa schopnosti, ako sú empatia, rešpekt a otvorenosť voči rozmanitým kultúram. Kľúčové je dokázať porozumieť a interpretovať odlišné spôsoby myslenia a konania aj napriek tomu, že sa nezhodujú s tými vlastnými. Medzikultúrna kompetencia pomáha jednotlivcom rozvíjať ich schopnosti v oblasti multikultúrnej komunikácie a spolupráce, čo môže prispieť k úspechu v práci, vzdelávaní a v osobnom živote.

V pracovnom živote je interkultúrna kompetencia nevyhnutná, pretože podniky a organizácie často spolupracujú s medzinárodnými partnermi, zákazníkmi alebo zamestnancami. Efektívna komunikácia a spolupráca medzi kultúrami sú kľúčové pre úspešné podnikanie. Interkultúrne vzdelávanie zvyšuje schopnosť zamestnancov prispôbiť sa rôznym kultúrnym prostrediam a výzvam, čo môže viesť k lepším pracovným výsledkom, zlepšením vzťahov na pracovisku a väčšej konkurencieschopnosti firmy.

V dnešnom multikultúrnom svete je vzdelávanie a akceptácia rozmanitých kultúr kľúčovým prostriedkom k harmonickému spolunažívaniu a spolupráci. Preto je dôležité, aby boli ľudia otvorení nadobúdaniu informácií a pohľadov na svet, ktoré sa nemusia zhodovať s ich vlastnými.

V tejto bakalárskej práci sa okrem teoretických informácií a poznatkov k dôležitosti interkultúrnej kompetencie a interkultúrneho vzdelávania kladie dôraz na spoluprácu v multikultúrnych pracovných prostrediach. Je to práve tam, kde je potrebná schopnosť porozumieť odlišným kultúram a ich spôsobu myslenia, aby sa dosiahlo úspešné riešenie problémov a efektívna spolupráca.

Cieľom tejto práce je definovať kultúrne výzvy na pracovisku a stratégie, ktoré pomáhajú znížiť predsudky medzi zamestnancami. Bakalárska práca poukazuje na význam

interkultúrneho vzdelávania pre efektívnu spoluprácu medzi rôznymi kultúrami s cieľom vytvoriť priaznivé podmienky v multikultúrnom pracovnom prostredí.

Práca je rozdelená do štyroch kapitol. Prvé dve kapitoly slúžia na objasnenie dôležitosti interkultúrnej komunikácie a kompetencie. V prvej kapitole sa opisuje vznik skúmania interkultúrnej komunikácie a poukazuje sa na dôležitosť interkultúrnej kompetencie v súvislosti s mierumilovným spolunažívaním v dnešnej multikultúrnej spoločnosti. Cieľom prvej kapitoly je objasnenie pojmov ako komunikácia, interkultúrna kompetencia, interkultúrne vzdelávanie a multikultúrne prostredie. Táto kapitola umožňuje čitateľovi získať prehľad o dôležitosti interkultúrneho vzdelávania a mierumilovnej spolupráci naprieč kultúrami, vďaka čomu sa oboznámi s významom rešpektovania a akceptácie cudzích kultúr.

Druhá kapitola slúži na definovanie interkultúrneho dorozumievania sa v pracovnej sfére. V tejto kapitole sa zaoberáme kultúrnymi výzvami, ktorým mnohí čelia v pracovnom svete. Zároveň sa sústreďíme na definovanie kultúrnych dimenzií a ich vplyvu na organizačné kultúry. Posledným krokom je predstavenie rôznych stratégií, ktoré napomáhajú k eliminácii predsudkov medzi zamestnancami pracujúcimi v multinacionálnych spoločnostiach.

Teoretické poznatky z prvých dvoch kapitol sú v bakalárskej práci následne aplikované na definovanie cieľa, metód skúmania a samotného výskumu v empirickej časti. Štvrtá kapitola sa zameriava na popis skúseností a prekážok, s ktorými sa respondentmi stretli pri spolupráci s ľuďmi z rôznych kultúr. Tieto skúsenosti a prekážky sú analyzované a vyhodnocované na základe odpovedí respondentov, aby sme zistili, aké stratégie a nástroje môžu pomôcť predchádzať kultúrnym výzvam.

Záverečná kapitola bakalárskej práce sa zameriava na analýzu a vyhodnotenie rozhovorov so šiestimi respondentmi, s ktorými autorka spolupracovala v rámci empirického výskumu. Tieto osoby boli oslovené najmä preto, že disponujú dlhoročnými skúsenosťami týkajúcimi sa spolupráce s rôznymi kultúrami. Cieľom empirickej časti bolo interpretovať názory, postoje a skúsenosti, ktoré spomínaní respondenti mali k danej problematike. Odpovede boli následne analyzované a porovnávané s teoretickými východiskami, ktoré boli uvedené v predošlých kapitolách práce.

Pomocou analýzy a syntézy dospela autorka k niekoľkým záverom. Na základe teoretických poznatkov a odpovedí respondentov možno konštatovať, že informovanosť o cudzích kultúrach prispieva k efektívnej spolupráci v medzinárodných spoločnostiach.

Výroky respondentov naznačujú, že v multikultúrnom prostredí je nevyhnutné byť informovaný o danej kultúre a disponovať interkultúrnou kompetenciou, aby sme predišli konfliktom a nedorozumeniam. Účastníci interview zároveň zdôrazňovali význam cestovania a spoznávania kultúr a ich predstaviteľov pre rozšírenie obzorov. V súčasnom svete, ktorý nám ponúka neobmedzené možnosti cestovania, je podstatné využiť túto príležitosť. Taktiež je dôležité poznamenať, že teoretické poznatky o rozmanitých kultúrach, ich hodnotách, spôsoboch života a pohľadoch na svet sú základom pre úspešné osobné konfrontácie a predchádzanie potenciálnym problémom.

Bakalárska práca nielen potvrdzuje a vyvracia stanovené hypotézy, ale zdôrazňuje aj dôležitosť rešpektovania a učenia sa od cudzích kultúr. Ak budeme otvorení vnímať cudzie kultúry také, aké sú, bez potreby ich meniť, umožní nám to pochopiť, že existuje mnoho spôsobov riešenia problémov, komunikácie a pracovných postupov. Naučenie sa brať ohľad na rozličné perspektívy nás môže osobnostne obohatiť a prispieť k tomu, aby sme dokázali medzi sebou vychádzať bez ohľadu na to, odkiaľ pochádzame a aké máme hodnoty a zvyky.

Na záver je dôležité zdôrazniť, že skúsenosti, vnímania a postoje súvisiace s medzikultúrnou komunikáciou, spoluprácou a riešením konfliktov poukazujú na dôležitosť medzikultúrneho vzdelávania a akceptácie rôznych kultúr. Práca preukázala, že v dnešnom svete je nevyhnutné zaoberať sa nielen vlastným spôsobom života, hodnotami a normami, ale aj tými iných kultúr. Akceptácia rôznych spôsobov života a hodnôt môže byť výzvou pre mnohých z nás. Nie vždy je jednoduché prijať iný pohľad na svet a prispôbiť sa novému prostrediu. Avšak ak chceme dosiahnuť skutočnú medzikultúrnú komunikáciu a spoluprácu, musíme sa pokúsiť pochopiť a rešpektovať kultúry iných ľudí. Ako sa ukázalo v práci, medzikultúrne vzdelávanie nám môže pomôcť lepšie pochopiť a akceptovať kultúry iných ľudí a tým dosiahnuť harmonické a úspešné vzťahy v multikultúrnom prostredí.

Výsledkom tejto bakalárskej práce je významné povedomie o dôležitosti interkultúrneho vzdelávania a komunikácie v súčasnom globalizovanom svete, kde sa stretávajú ľudia z rôznych kultúr. Získané poznatky a odporúčania by mohli byť využité pri tvorbe stratégií na zlepšenie medzikultúrneho dorozumievania a spolupráce v rámci pracovného prostredia.

Literaturverzeichnis

BOLTEN, Jürgen. *Interkulturelles Handeln in der Wirtschaft*. Sternenfelds : Verlag Wissenschaft & Praxis, 2004. 363 S. ISBN 3-89673-214-5.

BOUCHARA, Abdelaziz. *Höflichkeitsformen in der Interaktion von Deutschen und Arabern : Ein Beitrag zur interkulturellen Kommunikation*. Tübingen : Niemeyer, 2002. 261 S. ISBN 978-3-484-31235-7.

BROZINSKY-SCHWABE, Edith. *Interkulturelle Kommunikation: Missverständnisse - Verständigung*. Wiesbaden : VS Verlag, 2011. 251 S. ISBN 978-3-531-17174-6.

COVEY, Stephen. *The 7 Habits of Highly Effective People : Powerful Lessons in Personal Change*. New York : Simon & Schuster, 1989. 381 p. ISBN 978-0743269513.

DREYER, Wilfried – HÖSSLER, Ulrich. *Perspektiven interkultureller Kompetenz*. Göttingen : Vandenhoeck and Rupprecht, 2011. 425 S. ISBN 978-3-525- 40332-7.

ERIKSEN, Hylland Thomas et al. *Lexikon der Globalisierung*. Bielefeld : transcript Verlag, 2014. 536 S. ISBN: 978-3-8394-1822-2.

ERLL, Astrid – GYMNICH, Marion. *Interkulturelle Kompetenzen*. 7. Auflage.

Rheinbreitbach : Plump Druck & Medien GmbH, 2022. 180 S. ISBN 978-3-12-940012-8.

GEISTMANN, Christian. *Interkulturelle Kompetenz - Eine wichtige und förderbare Fähigkeit in der internationalen Zusammenarbeit*. Norderstedt : Books on Demand GmbH, 2002. 376 S. ISBN 3-8311-4691-8.

GINSBERG, Scott Andrew. *The Power of Approachability, third edition*. St. Louis : HELLO, my name is Scott! 2009. 150 p. ISBN 978-0974593176.

HALL, Edward Twitchell. *The Silent Language*. Anchor : Reissue edition, 1973. 217 p. ISBN 978-0385055499.

HALL, Edward Twitchell. *The Silent Language*. New York : Garden City, 1959. 217 p. ISBN 978-0-385-05549-9.

HELMOVÁ, Milena. *Osobité črty kultúry a aspety komunikácie ako špecifikum ich profilu: Characteristics of Culture and Aspects of Communication as Specific Features of Their*

Profile. In *Cudzie jazyky v premenách času XII : recenzovaný zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie = Reviewed Conference Proceedings from an International Scientific Conference*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2021. S 68-76. ISBN 978-80-225-4936-3.

HELMOVÁ, Milena. Kulturelle Unterschiede - Quelle möglicher interkultureller Missverständnisse und Probleme bei Kommunikation in internationalen Geschäftsverhandlungen. In *Fórum cudzích jazykov, politológie a medzinárodných vzťahov : medzinárodný elektronický časopis zameraný na cudzie jazyky, politológiu a medzinárodné vzťahy = International Electronic Journal Focused on Foreign Languages, Politology and International Relations*. Sládkovičovo : Vysoká škola Danubius, 2018. roč. 10, č.1, s. 13-17. ISSN 2454-0145.

HELMOVÁ, Milena. Zur Bedeutung von interkulturellem Lernen: The Meaning of intercultural study In *Cudzie jazyky v premenách času 7. : recenzovaný zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie, 11. november 2016*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2017. s. 152-155. ISBN 978-80-225-4388-0.

HELMOVÁ, Milena – JANÍČKOVÁ, Eva. *Interkulturelle Verhandlungen : Strategien, Methoden und Konzepte der Problembewältigung*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2012. 103 S. ISBN 978-80-225-3552-6.

HERINGER, Hans Jürgen. *Interkulturelle Kompetenz: Ein Arbeitsbuch mit interaktiver CD und Lösungsvorschlägen*. Tübingen : Narr Francke Attempto Verlag GmbH + Co. KG, 2012. 192 S. ISBN 978-3-8252-8503-6.

HERINGER, Hans Jürgen. *Interkulturelle Kommunikation : Grundlagen und Konzepte*. Tübingen/Basel : Francke, 2004. 240 S. ISBN 978-3-7720-3016-1.

HOFSTEDE, Geert – HOFSTEDE, Gert Jan. *Lokales Denken, globales Handeln : interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management*. 5. durchges. Aufl. München : Deutscher Taschenbuch Verlag, 2011. 554 S. ISBN 978-3-423-50807-0.

HOFSTEDE, Geert – HOFSTEDE, Gert Jan – MINKOV, Michael. *Cultures and organizations : Software of the mind, third edition*. New York : McGraw-Hill Professional, 2010. 561 p. ISBN 978-0-07-166418-9.

HOFSTEDE, Geert. *Lokales Denken, globales Handeln : interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management*. 3. vollst. überarb. Aufl. München : Deutscher Taschenbuch Verlag, 2006, 554 S. ISBN 978-0-8039-1306-6.

KUMBIER, Dagmar – SCHULZ VON THUN, Friedemann. *Interkulturelle Kommunikation : Methode, Modelle, Beispiele*. Reinbek bei Hamburg : Rowohlt Taschenbuch Verlag, 2006. 352 S. ISBN:978-3-499-62096-6.

LOTHAR, Bredella. *Literarisches und interkulturelles Verstehen*. In *Giessener Beiträge zur Fremdsprachendidaktik*. Tübingen : Gunter Narr Verlag, 2002. 464 S. ISBN 3-8233-5317-9.

LÜSEBRINK, Hans-Jürgen. *Interkulturelle Kommunikation: Interaktion, Fremdwahrnehmung, Kulturtransfer*. Stuttgart : J.B. Metzler Stuttgart, 2005. 211 S. ISBN 978-3-476-00046-0.

MÜLLER, Klaus. *Globalisierung*. Frankfurt/Main : Campus Verlag, 2002. 177 S. ISBN 3-593-36829-3.

NEULIEP, James W. *Intercultural Communication : A Contextual Approach*. California : Thousand Oaks et.al.: Sage, 2006. 479 p. ISBN 1412917417.

POERNER, Michael. *Chinesisch in der Fremde - Interkulturelles Rezeptwissen, kollektive Identitätsentwürfe und internationale Expansion chinesischer Unternehmen*. Kptl. 4 : *Interkulturelle Kommunikation als Wissenschaft*. Münster : Waxmann Verlag, 2011. 312 S. ISBN 978-3-8309-7563-2.

RATHJE, Stefan. *Interkulturelle Kompetenz – Zustand und Zukunft eines umstrittenen Konzepts*. In *Zeitschrift für interkulturelle Fremdsprachunterricht*. 2006, S.19-22. ISSN 1205-6545.

THOMAS, Alexander – KINAST, Eva-Ulrike – MACHLL- SCHROLL, Sylvia.

Handbuch : Interkulturelle Kommunikation. Band 1 : Grundlagen und Praxisfelder. Göttingen : Vandenhoeck and Rupprecht, 2005. 464 S. ISBN 978-3-525-46172-3.

THOMAS, Alexander. *Kulturverständnis aus Sicht der Interkulturellen Psychologie*. In LÜSEBRINK, Hans-Jürgen (Hrsg.) : *Konzepte der Interkulturellen Kommunikation. Theorieansätze und Praxisbezüge in interdisziplinärer Perspektive*. St.Ingbert : Röhring Universitätsverlag, 2004. 241 S. ISBN 978-3-86110-363-9.

WIECHELMANN, Sarah. War das nun ein interkulturelles Missverständniss? Von der Gefahr, vor lauter Kultur die Person aus dem Blick zu verlieren. In *Dagmar Kumbier und Friedmann Schulz von Thun (Hg.): Interkulturelle Kommunikation : Methoden, Modelle, Beispiele*. Reinbek bei Hamburg : Rowohlt, 2006. 352 S. ISBN 978-3-499-62096-6.

WELSCH, Wolfgang. Was ist eigentlich Transkulturalität? In : *DAROWSKA, Lucyna et al. Hochschule als transkultureller Raum?* Bielefeld : transcript Verlag, 2014. S. 39-66. ISBN 978-3-8394-1375-3.

ZACHARAKI, Ioanna – EPPENSTEIN, Thomas – KRUMMACHER, Michael. *Praxishandbuch Interkulturelle Kompetenz vermitteln, vertiefen, umsetzen*. Schwabach : Wochenschau Verlag, 2007. 173 S. ISBN 978-3-89974283-1.

Internetquellen

Zitate über Kommunikation. [online]. [zit.10.10.2022] im Internet erhältlich unter:

<https://beruhmte-zitate.de/themen/kommunikation/>

Interkulturelles Training Materialien und Übungen für den Einsatz in der Jugendarbeit im Sport.[online]. Im Internet erhältlich unter:

https://www.hochsauerlandsport.de/fileadmin/co_system/hochsauerlandkreis/media/PDF/Unsere_Themen/interkulturelles_training.pdf

Woxikon Synonym Suche. [online]. Im Internet erhältlich unter:

<https://synonyme.woxikon.de/synonyme/wichtig.php>

Trainingsmanuale der Zentralen Studienberatungsstelle herausgegeben von Gerhart Rott und Viola Siemer. Trainingsmanual: interkulturelle Kompetenz. [online]. Im Internet erhältlich unter: <https://d-nb.info/976539179/34>

Interkulturelle Kommunikation. [online]. Im Internet erhältlich unter:

https://de.wikipedia.org/wiki/Interkulturelle_Kommunikation#cite_note-:9-17

Was ist interkulturelle Kompetenz? [online]. Im Internet erhältlich unter:

<http://www.interkulturelles-training-das-wirkt.de/blog.html>

Interkulturelles Lernen. [online]. Im Internet erhältlich unter:

https://de.wikipedia.org/wiki/Interkulturelles_Lernen

Interkulturelle Kompetenz. [online]. Im Internet erhältlich unter:

https://de.wikipedia.org/wiki/Interkulturelle_Kompetenz

Cultural bridge. [online]. im Internet erhältlich unter: <https://culturalbridge.sk>

Darum sind die Soft skills wichtig. [online]. Im Internet erhältlich unter:

<https://www.stellenmarkt.de/karrieremagazin/soft-skills>

Managing a multicultural team in the time of divisive narratives. Published by Frederica Russo at 29.8.2019. [online]. [zit. 30.1.2023] im Internet erhältlich unter:

<https://culturalbridge.sk/managing-a-multicultural-team-in-the-time-of-divisive-narratives/>

Kommunikation: die Basis für gute Zusammenarbeit. [online]. im Internet erhältlich unter:

<https://www.sekretaria.de/bueroorganisation/soft-skills/kommunikation/>

Problemlösung: So schaffen Sie erfolgreich Probleme aus der Welt. [online]. im Internet erhältlich unter: <https://blog.hubspot.de/service/problemloesung>

Multikulturelle Teams führen. [online]. im Internet erhältlich unter: <https://crossculture-academy.com/multikulturelle-teams-fuehren/>

Soft Skills vs. Hard Skills - Was ist der Unterschied? .[online]. im Internet erhältlich unter:

<https://www.jobteaser.com/de/advice/420-soft-skills-vs-hard-skills-was-ist-der-unterschied?reloadCookieBanner=true>

Geschäftsreisen machen den Job attraktiver. [online]. [zit. 4.2.2023] im Internet erhältlich

unter: <https://www.expats-news.com/life-style/geschaeftsreisen-machen-den-job-attraktiver-39889>

Nonverbale Kommunikation. [online]. im Internet erhältlich unter:

<https://www.br.de/telekolleg/faecher/psychologie/sprache-kommunikation102.html>

Hofstede. [online]. im Internet erhältlich unter:

<https://www.hyperkulturell.de/glossar/hofstede/>

Kulturdimensionen – Geert Hofstede. [online]. im Internet erhältlich unter:

<https://www.ikud.de/glossar/kulturdimensionen-geert-hofstede.html>

Soft Skills - Helga Trölenberg. [online]. [zit.14.3.2023] im Internet erhältlich unter:
<https://www.projektmagazin.de/glossarterm/soft-skills>

Kommunikationsfähigkeit: der Schlüssel zum Erfolg im Beruf. [online]. [zit.27.4.2023] im Internet erhältlich unter: <https://blog.hubspot.de/sales/kommunikationsfaehigkeit>

Fähigkeiten zur Problemlösung: Beispiele, wie man sie demonstriert. [online].
[zit.27.4.2023] im Internet erhältlich unter: <https://businessyield.com/de/business-coaching/problem-solving-skills/>

Welche Soft Skills gibt es, die für deinen Karriereerfolg entscheidend sind? [online].
[zit.27.4.2023] im Internet erhältlich unter:
<https://www.monster.de/karriereberatung/artikel/soft-skills-die-du-brauchst>

Verwendete Illustrationen

Bild Nr. 1: LinkedIn Profil von Kristína Gabriel Čaplovičová. [online]. im Internet erhältlich unter: <https://www.linkedin.com/in/kristina-gabriel-caplovicova-4991712b/>

Bild Nr. 2: LinkedIn Profil von Linda Kos. [online]. im Internet erhältlich unter:
<https://www.linkedin.com/in/linda-kos-8b430965/>

Bild Nr. 3: LinkedIn Profil von Petr Hrazdira. [online]. im Internet erhältlich unter:
<https://www.linkedin.com/in/petr-hrazdira-7ba79b26/>

Bild Nr. 4: LinkedIn Profil von Tomáš Kos. [online]. im Internet erhältlich unter:
<https://www.linkedin.com/in/tomas-kos-6750994/>

Bild Nr. 5: LinkedIn Profil von Alica Bilická. [online]. im Internet erhältlich unter:
<https://www.linkedin.com/in/alica-bilicka-539385106/>

Bild Nr. 6: LinkedIn Profil von Jan Gabriel. [online]. im Internet erhältlich unter:
<https://www.linkedin.com/in/jan-gabriel-b111202b/>

Anhänge

Anhang Nr. 1 - Interviewfragen in der slowakischen Sprache

Otázka č. 1: S akými národnosťami ste sa počas Vašej profesionálnej kariéry stretli?

Otázka č. 2: Ktoré národnosti pre Vás z hľadiska kultúrnych rozdielov predstavovali najväčšiu výzvu a prečo?

Otázka č. 3: Čo Vás na tejto kultúre najviac prekvapilo/zarazilo/ udivilo?

Otázka č. 4: Čo ste sa počas spolupráce s touto kultúrou naučili?

Otázka č. 5: Zmenila takáto skúsenosť Váš pohľad na svet?

Otázka č. 6: Myslíte si, že ste boli na spoluprácu s inými kultúrami dostatočne pripravený?

Otázka č. 7: Čo by ste z dnešného pohľadu mohli spraviť inak/lepšie?

Otázka č. 8: Čo by ste odporučili v tejto oblasti začínajúcim profesionálom?

Otázka č. 9: Viete sa rozpamätať na nejaký konkrétny zážitok, súvisiaci s touto témou, ktorý sa Vám vryl do pamäti?

Otázka č. 10: Vnímali ste počas Vašej spolupráce s jednotlivými národnosťami rozdiely medzi postavením mužov a žien?

Otázka č. 11: Máte nejaký zážitok počas ktorého ste pocíťovali genderovú nerovnosť?

Anhang Nr. 2 - Übersetzung der Interviewfragen ins Deutsche

Frage Nr. 1: Mit welchen Nationalitäten sind Sie während Ihrer Karriere in Begegnung gekommen?

Frage Nr. 2: Welche Nationalitäten stellten für Sie aus der Sicht der kulturellen Unterschiede die größte Herausforderung und warum?

Frage Nr. 3: Was hat Sie an dieser Kultur am meisten überrascht/erstaunt?

Frage Nr. 4: Was haben Sie während der Zusammenarbeit mit dieser Kultur gelernt?

Frage Nr. 5: Hat diese Erfahrung Ihre Weltansicht verändert?

Frage Nr. 6: Waren Sie aus Ihrer Sicht an die Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Kulturen ausreichend vorbereitet?

Frage Nr. 7: Was würden Sie heute anders oder besser machen?

Frage Nr. 8: Welche Ratschläge würden Sie an beginnende Profis, betreffs dieser Thematik weitergeben?

Frage Nr. 9: Erinnern Sie sich an ein konkretes Erlebnis, bezüglich dieser Thematik, dass Sie nie vergessen werden?

Frage Nr. 10: Haben Sie während der Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Kulturen Unterschiede in der Stellung der Männer und Frauen beobachtet?

Frage Nr. 11: Haben Sie ein konkretes Erlebnis, wo sie die „Gender Ungleichheit“ gespürt haben?

Anhang Nr. 3 - Interviews in der Originalfassung

Otázky na interview k bakalárskej práci - Jan Gabriel

1. S akými národnosťami ste sa počas Vašej profesionálnej kariéry stretli?

Nemecká, švédská, fínska, talianska a švajčiarska.

2. Ktoré národnosti pre Vás z hľadiska kultúrnych rozdielov predstavovali najväčšiu výzvu a prečo?

Talianska, spôsoby práce sú iné ako tie, na ktoré som bol zvyknutý. (Ne)organizovanosť, gentlemanské dohody namiesto pevne daných pravidiel, ciele sa často menia a základom je aktuálna situácia.

3. Čo Vás na tejto kultúre najviac prekvapilo/zarazilo/udivilo?

Aj napriek mnohým zmenám oproti pôvodnej dohode sú väčšinou obe strany s výsledkom spokojné.

4. Čo ste sa počas spolupráce s touto kultúrou naučili?

Flexibilita a sila slova (dohody sa dodržiavali aj keď neboli na papieri).

5. Zmenila takáto skúsenosť Váš pohľad na svet?

Áno. Existuje aj iná cesta k cieľu než tá, ktorú by som pôvodne zvolil ja.

6. Myslíte si, že ste boli na spoluprácu s inými kultúrami dostatočne pripravený?

Áno. Vďaka tomu, že iné kultúry som spoznával celý život (cestovanie, dlhodobé osobné kontakty s ľuďmi z tejto kultúry) a bol som voči nim otvorený.

7. Čo by ste z dnešného pohľadu mohli spraviť inak/lepšie?

Netrvať na svojom spôsobe práce, byť viac empatický.

8. Čo by ste odporučili v tejto oblasti začínajúcim profesionálom?

Aby boli zvedaví, snažili sa pochopiť iné kultúry a učili sa v praxi.

9. Viete sa rozpamätať na nejaký konkrétny zážitok, súvisiaci s touto témou, ktorý sa Vám vryl do pamäti?

Spolupracovali sme s talianskym dodávateľom a dohodli sa na spätných bonusoch za odber tovaru, a to pri splnení určitých odobratých množstiev. So svojou mentalitou som očakával, že tým, že sme plánované množstvo neodobrali, bonusy nedostaneme. Nebol to však ten prípad. Pre Taliana bolo dôležitejšie, že sme spolupracovali a spolu sa snažili, aby sa ciele splnili. To, že nakoniec cieľ nebol splnený na 100% (ale sme sa k nemu priblížili), nemalo negatívny dopad na bonus a ten nám bol vyplatený.

10. Vnímali ste počas Vašej spolupráce s jednotlivými národnosťami rozdiely medzi postavením mužov a žien?

Nie.

11. Máte nejaký zážitok počas ktorého ste pocíťovali genderovú nerovnosť?

Nie.

Otázky na interview k bakalárskej práci - Kristína Gabriel Čaplovičová

1. S akými národnosťami ste sa počas Vašej profesionálnej kariéry stretli?

Nemecká, švajčiarska, česká, americká, britská, belgická, francúzska, brazílska a talianska.

2. Ktoré národnosti pre Vás z hľadiska kultúrnych rozdielov predstavovali najväčšiu výzvu a prečo?

Američania. Ťažko chápú, že Európa funguje inak než Amerika, že je fragmentovaná (ekonomicky, kultúrne, jazykovo, politicky) a chýba im empatia a schopnosť adaptovať svoje správanie na európske pomery.

3. Čo Vás na tejto kultúre najviac prekvapilo/zarazilo/ udivilo?

Rozlišovanie Európanov na národy je pod ich rozlišovaciu schopnosť. Oni boli prvý národ, u ktorého som nepociťovala predsudky ohľadne svojho východoeurópskeho pôvodu.

4. Čo ste sa počas spolupráce s touto kultúrou naučili?

Inakosť. Kým Európania sú veľmi konzervatívni, vždy zvažujú dôsledky svojich potenciálnych rozhodnutí, Američania sa riadia heslom „buď to vyjde alebo sa to fixne“.

5. Zmenila takáto skúsenosť Váš pohľad na svet?

Áno. Myslím si, že sa treba inšpirovať ich otvorenosťou a pripravenosťou robiť odvážne a často aj riskantné rozhodnutia, na druhej strane však mať na mysli, že aj tá európska opatrnosť v správnej miere má svoju opodstatnenosť.

6. Myslíte si, že ste boli na spoluprácu s inými kultúrami dostatočne pripravená?

Nie. Učila som sa „za pochodu“ a na základe skúseností, ktoré som postupne získavala.

7. Čo by ste z dnešného pohľadu mohli spraviť inak/lepšie?

Určite by bolo pomohlo, ak by som sa bola od začiatku snažila vidieť veci ich optikou, „merať ich metrom“ a hovoriť viac „ich jazykom“, vidieť veci z ich perspektívy.

8. Čo by ste odporučili v tejto oblasti začínajúcim profesionálom?

Po prvé teoretická príprava (učiť sa o iných kultúrach – kde pramení ich mentalita a ako sa prejavujú jej špecifiká v jednaní a v spolupráci s inými kultúrami) a po druhé zbierať osobné skúsenosti cestovaním.

9. Viete sa rozpamätať na nejaký konkrétny zážitok, súvisiaci s touto témou, ktorý sa Vám vryl do pamäti?

Počas práce pre americkú firmu sme chceli prepravovať určitý (špecifický) druh tovaru. Prepravu sme začali po veľmi krátkej a povrchovej príprave a až potom sme začali zisťovať, akým legislatívnym povinnostiam táto preprava podlieha. Zistili sme, že spôsob nezodpovedá pravidlám. Američania z toho vôbec neboli v strese, prepravu nestopli, ale začali zavádzať zmeny za pochodu. Európania by boli bývali prepravu stopli a obnovili až v momente, keď by bol nový proces pripravený. Keď som sa o tom bavila so svojim americkým šéfom, dal mi takýto príklad: Európan a Američan stoja na pravom brehu rieky a majú sa dostať na ľavý. Európan začne zháňať plavidlo, oblečie si záchrannú vestu, dokonca ešte rýchlo uzavrie poistenie a bezpečne sa prepraví na druhý breh. Američan po zadaní úlohy okamžite skočí do vody a začne plávať. Kým Európan dorazí na druhý breh, Američan je už na míle ďaleko alebo sa utopil v strede rieky.

10. Vníмали ste počas Vašej spolupráce s jednotlivými národnosťami rozdiely medzi postavením mužov a žien?

V porovnaní s domácim prostredím som bola ako žena akceptovaná rozhodne lepšie inými kultúrami, s ktorými som pracovala (všetky západne od SR).

11. Máte nejaký zážitok počas ktorého ste pocíťovali genderovú nerovnosť?

Nie, resp. som si nepripustila, že by dôvodom určitého jednania bol fakt, že som žena.

Otázky na interview k bakalárskej práci - Tomáš Kos

1. S akými národnosťami ste sa počas Vašej profesionálnej kariéry stretli?

Slováci, Poliaci, Maďari, Rakúšania, Nemci, Angličania, Holanďania, Američania, Kórejci a Kanadania

2. Ktoré národnosti pre Vás z hľadiska kultúrnych rozdielov predstavovali najväčšiu výzvu a prečo?

Kórejci, veľká jazyková bariéra, úplne odlišné myslenie a správanie.

3. Čo Vás na tejto kultúre najviac prekvapilo/zarazilo/ udivilo?

Žiadne návyky čo sa týka stolovania, iná kultúra stolovania, kultúra príkazov a rozkazov.

4. Čo ste sa počas spolupráce s touto kultúrou naučili?

Každý sme iní a aj napriek tomu môžeme byť úspešní.

5. Zmenila takáto skúsenosť Váš pohľad na svet?

Nie.

6. Myslíte si, že ste boli na spoluprácu s inými kultúrami dostatočne pripravený?

Nie.

7. Čo by ste z dnešného pohľadu mohli spraviť inak/lepšie?

Študovať v zahraničí, kde by som stretol viaceré národnosti a kultúry.

8. Čo by ste odporučili v tejto oblasti začínajúcim profesionálom?

Pozorovať, byť trpezlivý a všímať si rozdiely medzi nami a nimi.

9. Viete sa rozpamätať na nejaký konkrétny zážitok, súvisiaci s touto témou, ktorý sa Vám vryl do pamäti?

Jednému Kórejcovi v Samsungu povedali, aby sa postavil na rampu a počítal kamióny a on po 3 dňoch skolaboval, nikto mu nepovedal, že si má oddýchnuť alebo že ich ma počítať len počas určitých pracovných hodín, proste tam stál a počítal...až kým neskolaboval.

10. Vníмали ste počas Vašej spolupráce s jednotlivými národnosťami rozdiely medzi postavením mužov a žien?

Skôr nie.

11. Máte nejaký zážitok počas ktorého ste pocíťovali genderovú nerovnosť?

Nie.

Otázky na interview k bakalárskej práci - Petr Hrazdira

1. S akými národnosťami ste sa počas Vašej profesionálnej kariéry stretli?

India, Nemecko, Veľká Británia, Írsko, Amerika, Argentína, Filipíny, Čína, Taliansko a Slovensko

2. Ktoré národnosti pre Vás z hľadiska kultúrnych rozdielov predstavovali najväčšiu výzvu a prečo?

Všetky národnosti mali niečo špecifické napr. Nemci boli veľmi precízni (všetko sa snažia riešiť čo najdetailnejšie a občas až príliš zbytočne riešia veci do hĺbky). Keď sa hovorí „nemecká precíznosť“ tak to vôbec nie je pravda, oni majú vo veciach väčší chaos ako my. Íri boli veľmi kariérne orientovaní (čím viac človek pracoval o to väčší obdiv dostával od okolia). Po pracovnej stránke boli spoľahliví a keď sľúbili, že niečo dodajú, tak s nimi nikdy neboli problémy. Indovia boli najzaujímavejší („agreed but not accepted“) čiže niečo sľúbia, ale nakoniec to nedodajú resp. podvedome nehovoria pravdu. Indovia nevedia povedať „nie“ majú vrozené, že nevedia nesúhlasiť čiže keď ich človek o niečo požiada tak súhlasia ale potom sa svojho sľubu nedržia. Sú veľmi otvorení a zaujímajú sa aj o iné kultúry. Keď sa človek rozpráva s Indmi všeobecne tak si hned' všimne, že majú úplne iný pohľad na svet ako my. Oni neriešia čo si oblečú, ale je vidieť, že sú oveľa skromnejší. Potom Číňania tak tí boli veľmi disciplinovaní, vždy keď sľúbili, že niečo dodajú tak to dodržali. Sú skôr uzatvorenejší, takže niekedy pôsobia, že sú „európsky“ ale samozrejme sú úplne iní ako my. Filipínci boli zaujímaví v tom, že všetko brali s nadhľadom, zvláštny národ občas niečo dodali a občas zas nie. Boli otvorení a zvedaví. Potom bola veľmi veľká kapitola Argentínci, tak tí mali stále dobrú náladu. Keď mali niečo dodať, tak sa človek na nich nevedel moc spoľahnúť. Taliani aj keď niečo sľúbili, tak to nezvykli dodržať. Väčšinou meškajú ale inak sa s nimi dá celkom dobre na veciach dohodnúť. Američania nám boli kultúrne veľmi blízky. Boli veľmi otvorení a komunikatívni, keď niečo sľúbili tak to aj dodali.

3. Čo Vás na tejto kultúre najviac prekvapilo/zarazilo/ udivilo?

Asi Indovia v tom, akým spôsobom komunikujú a že aj keď povedia, že súhlasia, tak to vôbec nemusí byť pravda.

4. Čo ste sa počas spolupráce s touto kultúrou naučili?

Od každej kultúry som sa naučil niečo iné. Vždy som sa musel naučiť chápať spôsob ktorým komunikujú pretože aj keď hovoria napríklad dva národy to isté, nikdy nemôže človek vnímať to, čo hovoria rovnakým spôsobom. Trvalo to nejakú dobu kým som pochopil čo hovoria aj keď povedia „áno" alebo „nie". Nedá sa to generalizovať.

5. Zmenila takáto skúsenosť Váš pohľad na svet?

Čiastočne aj áno. Napríklad Indovia človeka obohatili napr. keď som zistil ako žijú, aké majú problémy tak som pochopil, že niekedy sú veci ktoré my riešime irelevantné a mali by sme byť skromnejší a viac si vážiť to, čo máme.

6. Myslíte si, že ste boli na spoluprácu s inými kultúrami dostatočne pripravený?

Myslím si, že som bol dostatočne pripravený. Tým, že som komunikoval s cudzími kultúrami pracovne tak som to mal o to ľahšie, že som vopred vedel o čom sa s nimi budem rozprávať. Určite by to bolo pre mňa náročnejšie kebyže sa na rozhovor s nimi vopred nepripravím.

7. Čo by ste z dnešného pohľadu mohli spraviť inak/lepšie?

Ťažko povedať.

8. Čo by ste odporučili v tejto oblasti začínajúcim profesionálom?

To sa tiež ťažko hovorí. Asi minimálne nesúdiť ľudí podľa "nás". Česi vnímajú veci krátkozrako, čiže si myslíme, že ten spôsob akým my robíme veci alebo spôsob života ktorý máme je jediný „správny". Ale cudzinci sú v porovnaní s nami oveľa viac otvorení, menej namyslení a častokrát aj úprimnejší. Určite je teda dôležité aby sme s cudzími kultúrami komunikovali bez predsudkov a aby sme boli pripravený na to, že aj iné spôsoby života a napríklad aj pracovných postupov môžu byť lepšie ako tie, ktoré máme my. Veľmi dôležité je netlačiť na ľudí. Napríklad Indom som musel dať priestor na to aby oni dodali to, čo sľúbili ale keď som na nich vyvinul tlak, tak oni ma začali ignorovať.

9. Viete sa rozpamätať na nejaký konkrétny zážitok, súvisiaci s touto témou, ktorý sa Vám vryl do pamäti?

Pamätám si ako mi kolega z Indie začal popisovať ako sa zoznámil so svojou ženou. Hovoril, že sa jeho rodičia dohodli s rodičmi tej budúcej manželky na ich svadbe. Išiel spolu s rodičmi navštíviť rodinu svojej budúcej manželky a rodičia mu predtým povedali: „ túto sme ti vybrali za ženu." Oni sa vzali ale nebývali spolu len sa učili spolu žiť a až po nejakej dobe sa k sebe nast'ahovali.

10. Vnímali ste počas Vašej spolupráce s jednotlivými národnosťami rozdiely medzi postavením mužov a žien?

To asi nie. V tých korporáciách, kde som pracoval je kladený veľký dôraz na to, aby boli ženy a muži posudzovaní rovnako.

11. Máte nejaký zážitok počas ktorého ste pocíťovali genderovú nerovnosť?

Nie.

Otázky na interview k bakalárskej práci - Alica Bilická

1. S akými národnosťami ste sa počas Vašej profesionálnej kariéry stretli?

S rôznorodými. Najčastejšie momentálne pracujem s Nemcami, Rakúšanmi, priamo v tíme mám Gréka mala som Talianku, Španielku. S Číňanmi sme spolupracovali ale aj s Japoncami a Američanmi.

2. Ktoré národnosti pre Vás z hľadiska kultúrnych rozdielov predstavovali najväčšiu výzvu a prečo?

Veľmi dobre sa mne profesionálne spolupracuje s Nemcami, pretože sú organizovaní a vždy viem čo od nich očakávať. Ale teda pokiaľ ide o opačný prípad tak Taliani, Španieli a Gréci majú na všetko čas a nemajú pocit, že keď je presne stanovený začiatok stretnutia, tak naozaj tento čas aj platí.

3. Čo Vás na tejto kultúre najviac prekvapilo/zarazilo/ udivilo?

U Nemcov ma prekvapilo, že nemajú nejakým spôsobom zakorenené v sebe klamať alebo podvádzať.

4. Čo ste sa počas spolupráce s touto kultúrou naučili?

Asi to, že som si uvedomila o čo viac sú Nemci čestní ako my na Slovensku.

5. Zmenila takáto skúsenosť Váš pohľad na svet?

To asi nie.

6. Myslíte si, že ste boli na spoluprácu s inými kultúrami dostatočne pripravený?

Všetko išlo za pochodu. V čase keď ja som v tom korporácií začínala, čiže nejak pred pätnástimi rokmi po tom, čo som dokončila vysokú školu nebolo natoľko rozšírené ako dnes, že by som mala vo svojom okolí ľudí z rôznych kultúr. Čiže my sme boli v podstate hodení do toho, že na Slovensku vzniká centrum tej firmy a my budeme komunikovať s ľuďmi z rôznych kultúr. Tam to bolo o tom urýchlennom pozorovaní vecí a spájaní si súvislostí.

7. Čo by ste z dnešného pohľadu mohli spraviť inak/lepšie?

Pravdupovediac možno dneska kebyže idem do nejakého rokovania alebo jednania s nejakou konkrétnou kultúrou napr. východ: Čína alebo Japonsko, tak si naštudujem o nich informácie aby som vedela, čo môžem očakávať.

8. Čo by ste odporučili v tejto oblasti začínajúcim profesionálom?

Ja by som v prvom rade asi povedala, že nech idú žiť do zahraničia. V dnešnej dobe máme k dispozícií neobmedzené možnosti, takže ja by som odporučila nech idú a žijú v tej cudzej kultúre. Podľa mňa je to úplne iné ako keď človek dostane nejaký papier a má sa z neho naučiť informácie o cudzích kultúrach ako keď je v tom ich prostredí konfrontovaný s tou kultúrou - je to oveľa viac obohacujúcejšie.

9. Viete sa rozpamätať na nejaký konkrétny zážitok, súvisiaci s touto témou, ktorý sa Vám vryl do pamäti?

Například při spolupráci s Japonci jsme se předem dohodli, jak bychom měli postupovat. Oni se všem během online hovoru souhlasili a byli velmi milí, ale nakonec z toho vzniklo to, že jsme čekali na to, kdy oni dodají to, co slíbili, ale oni nebyli schopni říct „ne“ a tím pádem nastal tento kulturní problém.

10. Vnímali jste během Vaší spolupráce s jednotlivými národnostmi rozdíly mezi postavením mužů a žen?

Tým, že jsem odrostl v mezinárodní korporaci, kde se na genderovou rovnost kladí velký důraz, tak nemám takový pocit.

11. Máte nějaký zážitek během kterého jste pocívali genderovou nerovnost?

Nie.

Otázky na interview k bakalářské práci - Linda Kos

1. S akými národnostmi jste se během Vaší profesijní kariéry setkali?

Američané, Korejci, Němci, Japonci.

2. Které národnosti pro Vás z hlediska kulturních rozdílů představovaly největší výzvu a proč?

No asi to byli ti Korejci, protože oni jsou velmi efektivní v komunikaci. Oni věci nepopisují do detailu, ale jsou velmi struční, v podstatě komunikují převážně číselně a velmi minimalisticky, což je v mém pracovním zaměření HR nedostatečné. Bylo fajn, že jsme měli nějakého prostředníka, který byl evropské národnosti a pomohl nám navzájem komunikovat.

3. Co Vás na této kultuře nejvíce překvapilo/zarazilo/ udivilo?

Taká ta jejich poslušnost. Oni jsou ve všem minimalističtí, úsporní i v pohybu: to, jak si sadnou, jakým způsobem vstoupí do místnosti, jak komunikují, je to také úsporné a efektivní.

4. Čo ste sa počas spolupráce s touto kultúrou naučili?

Neviem či mám povedať, že naučila ale všimla som si, že sú veľmi disciplinovaní. Tým, že sú to väčšinou expatrioti tak sú veľmi pracovití, pracujú veľa a dlho. Keď som s nimi spolupracovala tak som sa im musela prispôbiť napr. ich pracovnému tempu.

5. Zmenila takáto skúsenosť Váš pohľad na svet?

Asi by som nepovedala, že zmenila pohľad na svet. Ja som mala veľmi podobnú skúsenosť ako študentka vysokej školy keď som pracovala v americkej právnickej firme. Tam sa veľmi veľa pracovalo aj keď v niektorých veciach nám boli Američania podobní napr. pracovali dlho a veľa. U Kórejcov to bolo iné v tom, že napríklad v porovnaní s nimi boli Američania viac extrovertní, priateľskí a dávali mi pocit priateľstva. Na druhej strane Kórejci nemajú potrebu sa kamarátiť alebo vytvárať pozitívnu atmosféru.

6. Myslíte si, že ste boli na spoluprácu s inými kultúrami dostatočne pripravený?

Ja si myslím, že veľmi záleží na type osobnosti a človeka, ktorý sa dostane do interkultúrneho pracovného kolektívu. Ja si o sebe myslím, že som adaptabilná a flexibilná, čiže som nepotrebovala nejakú prípravu. Samozrejme som si ale o nich dopredu zistila nejaké potrebné informácie, čo mi potom aj v spolupráci pomohlo.

7. Čo by ste z dnešného pohľadu mohli spraviť inak/lepšie?

Podľa mňa nič.

8. Čo by ste odporučili v tejto oblasti začínajúcim profesionálom?

Určite je dobré si zistiť o cudzej kultúre čo najviac ale nie len o tej pracovnej ale aj čo sa týka vzťahov, kultúrne hodnoty, teda nie iba z pohľadu pracovného života ale aj toho všeobecného. Je to podľa mňa vždy tak, že pracovná kultúra sa veľmi prelína aj s tou ich

všeobecnou kultúrou. Je dobré sa stretnúť s človekom, ktorý s touto kultúrou už pracoval a nechať si od neho poradiť.

9. Viete sa rozpamätať na nejaký konkrétny zážitok, súvisiaci s touto témou, ktorý sa Vám vryl do pamäti?

Čo som si všimla na začiatku bolo, že Kórejci pokiaľ sa zúčastňujú obchodných rokovaní tak aj keď ich je tam viac napr. traja alebo štyria, tak len jeden z nich rozpráva a ostatní len prikyvujú hlavou ale nič nepovedia. Keď sa potrebovali medzi sebou poradiť tak nás požiadali aby sme odišli z miestnosti a oni tam zostali, asi sa teda dohodli a potom nás zavolali dovnútra ale rozprával len ten jeden. Nikdy mu nikto neskočil do reči alebo sa nepridal k rozhovoru.

10. Vnímali ste počas Vašej spolupráce s jednotlivými národnosťami rozdiely medzi postavením mužov a žien?

Áno napríklad pri už spomínaných Kórejcoch tam bolo úplne evidentné a zrejmé, že oni majú ženy len na podporných pozíciách, ale čo sa týka manažmentu alebo aj stredného manažmentu tak tam boli vždy len muži.

Mám aj zážitok z obchodného rokovania kedy aj keď sa pýtali otázky z oblasti HR, kde som bola ja ako žena prítomná a zodpovedná za zodpovedanie týchto otázok, tak neoslovili mňa ale môjho nadriadeného, ktorý za mňa komunikoval. Ani sa na mňa nepozreli, pozerali sa do očí môjmu nadriadenému a nie mne.

11. Máte nejaký zážitok počas ktorého ste pocíťovali genderovú nerovnosť?

Zážitok s Kórejcami som vnímala tak, že ja pre nich ako žena nemám tú istú hodnotu ako môj šéf.

Anhang Nr. 4 - Übersetzung der Interviews ins deutsche

Antworten von Jan Gabriel:

1. *Mit welchen Nationalitäten sind Sie während Ihrer Karriere in Begegnung gekommen?*

Deutsche, schwedische, finnische, italienische und schweizerische.

2. *Welche Nationalitäten stellten für Sie aus der Sicht der kulturellen Unterschiede die größte Herausforderung und warum?*

Die italienische, da die Arbeitsweisen anders sind als die, an die ich gewöhnt war. (Un-) Organisation, Gentleman-Vereinbarungen statt festen Regeln, Ziele ändern sich häufig und die Grundlage ist die aktuelle Situation.

3. *Was hat Sie an dieser Kultur am meisten überrascht/erstaunt?*

Trotz vieler Änderungen gegenüber der ursprünglichen Vereinbarung sind beide Seiten in der Regel mit dem Ergebnis zufrieden.

4. *Was haben Sie während der Zusammenarbeit mit dieser Kultur gelernt?*

Flexibilität und die Kraft des Wortes (Vereinbarungen wurden eingehalten, auch wenn sie nicht auf Papier festgehalten wurden).

5. *Hat diese Erfahrung Ihre Weltansicht verändert?*

Ja. Es gibt einen anderen Weg zum Ziel als den, den ich ursprünglich gewählt hätte.

6. *Waren Sie aus Ihrer Sicht an die Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Kulturen ausreichend vorbereitet?*

Ja. Dank der Tatsache, dass ich andere Kulturen mein ganzes Leben lang kennengelernt habe (Reisen, langfristige persönliche Kontakte mit Menschen aus dieser Kultur) und ihnen gegenüber offen war.

7. Was würden Sie heute anders oder besser machen?

Nicht auf meiner Arbeitsweise bestehen, empathischer sein.

8. Welche Ratschläge würden Sie an beginnende Profis, betreffs dieser Thematik weitergeben?

Neugierig zu sein, sich bemühen, andere Kulturen zu verstehen und in der Praxis zu lernen.

9. Erinnern Sie sich an ein konkretes Erlebnis, bezüglich dieser Thematik, dass Sie nie vergessen werden?

Wir haben mit einem italienischen Lieferanten zusammengearbeitet und uns auf Rückvergütungen für den Wareneinkauf geeinigt, wenn bestimmte Abnahmemengen erreicht wurden. Mit meiner Mentalität erwartete ich, dass wir den Bonus nicht erhalten würden, da wir die geplante Menge nicht abgenommen hatten. Das war jedoch nicht der Fall. Für den Italiener war es wichtiger, dass wir zusammengearbeitet und uns gemeinsam bemüht hatten, die Ziele zu erreichen. Dass das Ziel am Ende nicht zu 100% erreicht wurde (aber wir uns ihm näherten), hatte keine negativen Auswirkungen auf den Bonus und er wurde uns ausgezahlt.

10. Haben Sie während der Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Kulturen Unterschiede in der Stellung der Männer und Frauen beobachtet?

Nein.

11. Haben Sie ein konkretes Erlebnis, wo sie die "Gender Ungleichheit" gespürt haben?

Nein.

Antworten von Kristína Gabriel Čaplovičová:

1. Mit welchen Nationalitäten sind Sie während Ihrer Karriere in Begegnung gekommen?

Deutsche, schweizerische, tschechische, amerikanische, britische, belgische, französische, brasilianische, italienische.

2. Welche Nationalitäten stellten für Sie aus der Sicht der kulturellen Unterschiede die größte Herausforderung und warum?

Amerikaner. Sie verstehen schwer, dass Europa anders funktioniert als Amerika, dass es fragmentiert ist (ökonomisch, kulturell, sprachlich, politisch) und ihnen Empathie und die Fähigkeit, ihr Verhalten an europäische Verhältnisse anzupassen, fehlen.

3. Was hat Sie an dieser Kultur am meisten überrascht/erstaunt?

Die Unterscheidung von Europäern nach Nationalitäten liegt unter ihrer Unterscheidungsfähigkeit. Sie waren die erste Nation, bei der ich keine Vorurteile gegenüber meiner osteuropäischen Herkunft spürte.

4. Was haben Sie während der Zusammenarbeit mit dieser Kultur gelernt?

Andersartigkeit. Während Europäer sehr konservativ sind und immer die Folgen ihrer potenziellen Entscheidungen abwägen, folgen Amerikaner dem Motto „entweder es funktioniert oder es wird behoben“.

5. Hat diese Erfahrung Ihre Weltansicht verändert?

Ja. Ich denke, dass wir uns von ihrer Offenheit und Bereitschaft inspirieren lassen sollten, mutige und oft riskante Entscheidungen zu treffen, aber gleichzeitig im Hinterkopf behalten sollten, dass auch die europäische Vorsicht in angemessenem Maße ihre Berechtigung hat.

6. Waren Sie aus Ihrer Sicht an die Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Kulturen ausreichend vorbereitet?

Nein. Ich habe "on-the-go" gelernt und aufgrund der Erfahrungen, die ich nach und nach gesammelt habe.

7. Was würden Sie heute anders oder besser machen?

Es wäre sicherlich hilfreich gewesen, wenn ich von Anfang an versucht hätte, die Dinge aus ihrer Perspektive zu sehen, sie "mit ihrem Maßstab zu messen" und mehr in "ihrer Sprache" zu sprechen, die Dinge aus ihrer Perspektive zu sehen.

8. Welche Ratschläge würden Sie an beginnende Profis, betreffs dieser Thematik weitergeben?

Erstens theoretische Vorbereitung (lernen über andere Kulturen - woher ihre Mentalität stammt und wie sich ihre Besonderheiten in Verhandlungen und Zusammenarbeit mit anderen Kulturen äußern) und zweitens persönliche Erfahrungen durch Reisen sammeln.

9. Erinnern Sie sich an ein konkretes Erlebnis, bezüglich dieser Thematik, dass Sie nie vergessen werden?

Während der Arbeit für ein amerikanisches Unternehmen wollten wir eine bestimmte (spezifische) Art von Ware transportieren. Wir begannen den Transport nach einer sehr kurzen und oberflächlichen Vorbereitung und begannen erst dann, die gesetzlichen Verpflichtungen für diesen Transport zu ermitteln. Wir stellten fest, dass die Methode den Regeln nicht entsprach. Die Amerikaner waren überhaupt nicht gestresst, sie stoppten den Transport nicht, sondern begannen, Änderungen unterwegs einzuführen. Europäer hätten den Transport gestoppt und erst fortgesetzt, wenn der neue Prozess bereit gewesen wäre. Als ich darüber mit meinem amerikanischen Chef sprach, gab er mir folgendes Beispiel: Ein Europäer und ein Amerikaner stehen am rechten Ufer eines Flusses und sollen zum linken Ufer gelangen. Der Europäer beginnt, ein Boot zu suchen, zieht sich eine Rettungsweste an, schließt sogar schnell eine Versicherung ab und gelangt sicher ans andere Ufer. Der Amerikaner springt sofort ins Wasser und beginnt zu schwimmen. Während der Europäer das andere Ufer erreicht, ist der Amerikaner schon meilenweit entfernt oder ist in der Mitte des Flusses ertrunken.

10. Haben Sie während der Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Kulturen Unterschiede in der Stellung der Männer und Frauen beobachtet?

Im Vergleich zu meinem Heimatland wurde ich als Frau von anderen Kulturen, mit denen ich gearbeitet habe (alle westlich der Slowakei), deutlich besser akzeptiert.

11. Haben Sie ein konkretes Erlebnis, wo sie die "Gender Ungleichheit" gespürt haben?

Nein, oder zumindest habe ich nicht zugelassen, dass der Grund für bestimmtes Verhalten darin bestand, dass ich eine Frau bin.

Antworten von Tomáš Kos:

1. Mit welchen Nationalitäten sind Sie während Ihrer Karriere in Begegnung gekommen?

Slowaken, Polen, Ungarn, Österreichern, Deutschen, Engländern, Niederländern, Amerikanern, Koreanern, Kanadier

2. Welche Nationalitäten stellten für Sie aus der Sicht der kulturellen Unterschiede die größte Herausforderung und warum?

Koreaner, große Sprachbarriere, völlig unterschiedliches Denken und Verhalten.

3. Was hat Sie an dieser Kultur am meisten überrascht/erstaunt?

Keine Essgewohnheiten, andere Esskultur, Befehls- und Anweisungskultur.

4. Was haben Sie während der Zusammenarbeit mit dieser Kultur gelernt?

Wir sind alle unterschiedlich und können trotzdem erfolgreich sein.

5. Hat diese Erfahrung Ihre Weltansicht verändert?

Nein.

6. Waren Sie aus Ihrer Sicht an die Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Kulturen ausreichend vorbereitet?

Nein.

7. Was würden Sie heute anders oder besser machen?

Im Ausland studieren, wo ich auf verschiedene Nationalitäten und Kulturen treffen würde.

8. Welche Ratschläge würden Sie an beginnende Profis, betreffs dieser Thematik weitergeben?

Beobachten, geduldig sein und die Unterschiede zwischen uns und ihnen beachten.

9. Erinnern Sie sich an ein konkretes Erlebnis, bezüglich dieser Thematik, dass Sie nie vergessen werden?

Einem Koreaner bei Samsung wurde gesagt, er solle auf die Rampe gehen und Lastwagen zählen, und nach drei Tagen brach er zusammen. Niemand sagte ihm, dass er sich ausruhen oder nur während bestimmter Arbeitsstunden zählen sollte; er stand einfach da und zählte... bis er zusammenbrach.

10. Haben Sie während der Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Kulturen Unterschiede in der Stellung der Männer und Frauen beobachtet?

Eher nicht.

11. Haben Sie ein konkretes Erlebnis, wo sie die "Gender Ungleichheit" gespürt haben?

Nein.

Antworten von Petr Hrazdira:

1. Mit welchen Nationalitäten sind Sie während Ihrer Karriere in Begegnung gekommen?

Indien, Deutschland, Großbritannien, Irland, Amerika, Argentinien, Philippinen, China, Italien, Slowakei.

2. Welche Nationalitäten stellten für Sie aus der Sicht der kulturellen Unterschiede die größte Herausforderung und warum?

Alle Nationalitäten hatten etwas Besonderes, z.B. waren Deutsche sehr präzise (sie versuchen, alles so detailliert wie möglich zu lösen und manchmal unnötig tief in die Dinge einzudringen). Der Begriff "deutsche Präzision" ist überhaupt nicht wahr, sie haben in ihren Angelegenheiten mehr Chaos als wir. Iren waren sehr karriereorientiert (je mehr jemand arbeitete, desto mehr Bewunderung erhielt er von seiner Umgebung). Auf Arbeitsebene waren sie zuverlässig und wenn sie versprochen, etwas zu liefern, gab es nie Probleme mit ihnen. Inder waren am interessantesten („agreed but not accepted“), also versprechen sie etwas, liefern es aber letztendlich nicht bzw. sagen unbewusst nicht die Wahrheit. Inder können nicht "nein" sagen, sie haben es angeboren, dass sie nicht zustimmen können, also wenn man sie um etwas bittet, stimmen sie zu, halten sich aber nicht an ihr Versprechen. Sie sind sehr offen und interessieren sich auch für andere Kulturen. Wenn man sich im Allgemeinen mit Indern unterhält, bemerkt man sofort, dass sie eine völlig andere Sicht auf die Welt haben als wir. Sie kümmern sich nicht darum, was sie anziehen, aber man kann sehen, dass sie viel bescheidener sind. Dann waren Chinesen sehr diszipliniert, immer wenn sie versprochen, etwas zu liefern, hielten sie sich daran. Sie sind eher verschlossen, wirken manchmal "europäisch", sind aber natürlich ganz anders als wir. Philippiner waren interessant, weil sie alles gelassen nahmen, sie waren offen und neugierig. Argentinier waren immer gut gelaunt. Wenn sie etwas liefern sollten, konnte man sich nicht wirklich auf sie verlassen. Italiener hielten ihre Versprechen oft nicht. Sie kamen meistens zu spät, aber sonst konnte man sich recht gut mit ihnen auf Dinge einigen. Amerikaner waren uns kulturell sehr nahe. Sie waren sehr offen und kommunikativ, wenn sie etwas versprochen, hielten sie es auch ein.

3. Was hat Sie an dieser Kultur am meisten überrascht/erstaunt?

Wahrscheinlich die Inder in der Art, wie sie kommunizieren und dass, wenn sie sagen, sie stimmen zu, es nicht unbedingt wahr sein muss.

4. Was haben Sie während der Zusammenarbeit mit dieser Kultur gelernt?

Von jeder Kultur habe ich etwas anderes gelernt. Ich musste immer lernen, ihre Kommunikationsweise zu verstehen, weil selbst wenn zwei Nationen dasselbe sagen, man es nie auf die gleiche Weise wahrnehmen kann. Es dauerte eine Weile, bis ich verstand, was sie sagten, auch wenn sie "ja" oder "nein" sagten. Man kann es nicht verallgemeinern.

5. Hat diese Erfahrung Ihre Weltansicht verändert?

Teilweise schon. Zum Beispiel haben die Inder mich bereichert, z.B. als ich herausfand, wie sie leben, welche Probleme sie haben, da habe ich verstanden, dass manche Dinge, die wir lösen, irrelevant sind und wir bescheidener sein sollten und mehr schätzen, was wir haben.

6. Waren Sie aus Ihrer Sicht an die Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Kulturen ausreichend vorbereitet?

Ich denke, ich war ausreichend vorbereitet. Da ich beruflich mit fremden Kulturen kommuniziert habe, fiel es mir leichter, im Voraus zu wissen, worüber ich mit ihnen sprechen würde. Sicherlich wäre es für mich schwieriger gewesen, wenn ich mich im Voraus nicht auf das Gespräch mit ihnen vorbereitet hätte.

7. Was würden Sie heute anders oder besser machen?

Schwer zu sagen.

8. Welche Ratschläge würden Sie an beginnende Profis, betreffs dieser Thematik weitergeben?

Das ist auch schwer zu sagen. Mindestens sollten wir die Menschen nicht nach "uns" beurteilen. Tschechen sehen Dinge kurzsichtig, also denken wir, dass unsere Art, Dinge zu tun oder unsere Lebensweise, die einzige "richtige" ist. Aber Ausländer sind im Vergleich zu uns viel offener, weniger eingebildet und oft auch ehrlicher. Es ist also wichtig, dass wir mit fremden Kulturen ohne Vorurteile kommunizieren und darauf vorbereitet sind, dass auch andere Lebensweisen und zum Beispiel Arbeitsverfahren besser sein können als unsere. Es ist sehr wichtig, keinen Druck auf die Menschen auszuüben. Zum Beispiel musste ich den

Indern Raum geben, um das zu liefern, was sie versprochen hatten, aber als ich Druck auf sie ausübte, begannen sie mich zu ignorieren.

9. *Erinnern Sie sich an ein konkretes Erlebnis, bezüglich dieser Thematik, dass Sie nie vergessen werden?*

Ich erinnere mich, wie mir ein Kollege aus Indien erzählte, wie er seine Frau kennengelernt hat. Er sagte, dass seine Eltern sich mit den Eltern seiner zukünftigen Frau auf ihre Hochzeit geeinigt hatten. Er besuchte zusammen mit seinen Eltern die Familie seiner zukünftigen Frau, und seine Eltern sagten ihm vorher: "Wir haben diese Frau für dich ausgewählt." Sie heirateten, lebten aber nicht zusammen, sondern lernten, zusammen zu leben, und zogen erst nach einiger Zeit zusammen.

10. *Haben Sie während der Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Kulturen Unterschiede in der Stellung der Männer und Frauen beobachtet?*

Das wohl eher nicht. In den Unternehmen, in denen ich gearbeitet habe, wird großen Wert darauf gelegt, dass Frauen und Männer gleich bewertet werden.

11. *Haben Sie ein konkretes Erlebnis, wo sie die "Gender Ungleichheit" gespürt haben?*

Nein.

Antworten von Alica Bilická:

1. *Mit welchen Nationalitäten sind Sie während Ihrer Karriere in Begegnung gekommen?*

Mit verschiedenen. Momentan arbeite ich am häufigsten mit Deutschen, Österreichern, in meinem Team habe ich einen Griechen, ich hatte eine Italienerin und eine Spanierin. Wir haben auch mit Chinesen, Japanern und Amerikanern zusammengearbeitet.

2. Welche Nationalitäten stellten für Sie aus der Sicht der kulturellen Unterschiede die größte Herausforderung und warum?

Mit Deutschen arbeite ich sehr gut zusammen, weil sie organisiert sind und ich immer weiß, was ich von ihnen erwarten kann. Andererseits nehmen es Italiener, Spanier und Griechen mit der Zeit nicht so genau und haben nicht das Gefühl, dass der genau festgelegte Beginn eines Treffens tatsächlich gilt.

3. Was hat Sie an dieser Kultur am meisten überrascht/erstaunt?

Bei den Deutschen hat mich überrascht, dass sie nicht dazu neigen, zu lügen oder zu betrügen.

4. Was haben Sie während der Zusammenarbeit mit dieser Kultur gelernt?

Wahrscheinlich, dass ich erkannt habe, wie viel ehrlicher die Deutschen im Vergleich zu uns in der Slowakei sind.

5. Hat diese Erfahrung Ihre Weltansicht verändert?

Das wohl eher nicht.

6. Waren Sie aus Ihrer Sicht an die Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Kulturen ausreichend vorbereitet?

Alles lief ohne Vorbereitung. Als ich im Unternehmen anfang, also vor etwa fünfzehn Jahren, nachdem ich die Hochschule abgeschlossen hatte, war es nicht so verbreitet wie heute, Menschen aus verschiedenen Kulturen in meiner Umgebung zu haben. Wir wurden im Grunde genommen in die Situation geworfen, dass in der Slowakei ein Zentrum für dieses Unternehmen entsteht und wir mit Menschen aus verschiedenen Kulturen kommunizieren werden. Es ging darum, Dinge schnell zu beobachten und Zusammenhänge herzustellen.

7. Was würden Sie heute anders oder besser machen?

hrlich gesagt, wenn ich heute in Verhandlungen oder Gespräche mit einer bestimmten Kultur, z.B. dem Osten: China oder Japan, gehe, würde ich Informationen über sie studieren, damit ich weiß, was ich erwarten kann.

8. Welche Ratschläge würden Sie an beginnende Profis, betreffs dieser Thematik weitergeben?

Zuerst würde ich wahrscheinlich sagen, dass sie ins Ausland gehen und leben sollten. Heutzutage haben wir unbegrenzte Möglichkeiten, also würde ich empfehlen, dass sie gehen und in einer fremden Kultur leben. Meiner Meinung nach ist das ganz anders, als wenn man ein Papier bekommt und Informationen über fremde Kulturen daraus lernen soll, als wenn man in dieser Umgebung mit der Kultur konfrontiert wird - es ist viel bereichernder.

9. Erinnern Sie sich an ein konkretes Erlebnis, bezüglich dieser Thematik, dass Sie nie vergessen werden?

Zum Beispiel haben wir bei der Zusammenarbeit mit Japanern im Voraus vereinbart, wie wir bei der Lösung einer Arbeitssituation vorgehen wollen. Sie stimmten während des Online-Gesprächs allem zu und waren sehr freundlich, aber am Ende stellte sich heraus, dass wir darauf warteten, dass sie das liefern, was sie versprochen hatten, aber sie waren nicht in der Lage, „nein“ zu sagen, und deshalb entstand dieses interkulturelle Problem.

10. Haben Sie während der Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Kulturen Unterschiede in der Stellung der Männer und Frauen beobachtet?

Da ich in einer internationalen Firma aufgewachsen bin, in der großer Wert auf Geschlechtergleichheit gelegt wird, habe ich dieses Gefühl nicht.

11. Haben Sie ein konkretes Erlebnis, wo sie die "Gender Ungleichheit" gespürt haben?

Nein.

Antworten von Linda Kos:

1. Mit welchen Nationalitäten sind Sie während Ihrer Karriere in Begegnung gekommen?

Amerikaner, Koreaner, Österreicher und Deutsche.

2. Welche Nationalitäten stellten für Sie aus der Sicht der kulturellen Unterschiede die größte Herausforderung und warum?

Das waren wohl die Koreaner, weil sie in der Kommunikation sehr effizient sind. Sie beschreiben Dinge nicht detailliert, sondern sind sehr knapp und kommunizieren hauptsächlich über Zahlen und auf minimalistische Weise, was in meinem HR-Bereich nicht ausreicht. Es war gut, dass wir einen Vermittler hatten, der europäischer Nationalität war und uns bei der Kommunikation half.

3. Was hat Sie an dieser Kultur am meisten überrascht/erstaunt?

Ihre Gehorsamkeit. Sie sind in allem minimalistisch, sparsam, auch in ihren Bewegungen: wie sie sich hinsetzen, wie sie in einen Raum treten, wie sie kommunizieren, das ist alles so sparsam und effizient.

4. Was haben Sie während der Zusammenarbeit mit dieser Kultur gelernt?

Ich weiß nicht, ob ich sagen würde, dass ich etwas gelernt habe, aber ich habe bemerkt, dass sie sehr diszipliniert sind. Sie arbeiten sehr hart und lange. Als ich mit ihnen zusammengearbeitet habe, musste ich mich zum Beispiel an ihr Arbeitstempo anpassen.

5. Hat diese Erfahrung Ihre Weltansicht verändert?

Ich würde nicht sagen, dass es meine Sicht auf die Welt verändert hat. Ich hatte eine sehr ähnliche Erfahrung als Studentin, als ich in einer amerikanischen Anwaltskanzlei gearbeitet habe. Dort wurde auch sehr viel gearbeitet, obwohl die Amerikaner uns in mancher Hinsicht ähnlich waren, zum Beispiel arbeiteten sie lange und viel. Bei den Koreanern war es anders, weil zum Beispiel im Vergleich zu ihnen die Amerikaner extrovertierter, freundlicher waren und mir das Gefühl von Freundschaft gaben. Auf der anderen Seite haben die Koreaner keinen Bedarf, Freundschaften zu schließen oder eine positive Atmosphäre zu schaffen.

6. Waren Sie aus Ihrer Sicht an die Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Kulturen ausreichend vorbereitet?

Ich denke, es hängt sehr von der Persönlichkeit und dem Individuum ab, das in ein interkulturelles Arbeitsumfeld kommt. Ich halte mich für anpassungsfähig und flexibel, also brauchte ich keine besondere Vorbereitung. Natürlich habe ich mir aber im Voraus einige notwendige Informationen über sie besorgt, was mir später auch bei der Zusammenarbeit geholfen hat.

7. Was würden Sie heute anders oder besser machen?

Meiner Meinung nach nichts.

8. Welche Ratschläge würden Sie an beginnende Profis, betreffs dieser Thematik weitergeben?

Es ist sicherlich gut, so viel wie möglich über die fremde Kultur herauszufinden, nicht nur über die Arbeitskultur, sondern auch über Beziehungen, kulturelle Werte, also nicht nur aus der Sicht des Arbeitslebens, sondern auch des allgemeinen Lebens. Meiner Meinung nach ist es immer so, dass die Arbeitskultur auch stark von ihrer allgemeinen Kultur geprägt ist. Es ist gut, jemanden zu treffen, der bereits mit dieser Kultur gearbeitet hat und sich von ihm beraten zu lassen.

9. Erinnern Sie sich an ein konkretes Erlebnis, bezüglich dieser Thematik, dass Sie nie vergessen werden?

Etwas, das mir am Anfang auffiel, war, dass die Koreaner, wenn sie an Geschäftsverhandlungen teilnahmen, auch wenn mehrere von ihnen anwesend waren, zum Beispiel drei oder vier, nur einer von ihnen sprach und die anderen nur nickten, aber nichts sagten. Wenn sie sich untereinander beraten mussten, baten sie uns, den Raum zu verlassen, und sie blieben dort, um sich wahrscheinlich zu einigen, und dann riefen sie uns zurück, aber nur einer sprach. Niemand unterbrach ihn oder beteiligte sich an dem Gespräch.

10. Haben Sie während der Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Kulturen Unterschiede in der Stellung der Männer und Frauen beobachtet?

Ja, zum Beispiel bei den bereits erwähnten Koreanern war es offensichtlich und klar, dass sie Frauen nur in unterstützenden Positionen haben, während im Management oder im mittleren Management immer nur Männer waren.

Ich habe auch eine Erfahrung bei einer Geschäftsverhandlung gemacht, bei der sie Fragen im Bereich HR stellten, wo ich als Frau anwesend war und für die Beantwortung dieser Fragen verantwortlich war. Sie sprachen mich jedoch nicht an, sondern meinen Vorgesetzten, der für mich kommunizierte. Sie schauten nicht einmal mich an, sondern sahen meinem Vorgesetzten in die Augen und nicht mir.

11. Haben Sie ein konkretes Erlebnis, wo sie die "Gender Ungleichheit" gespürt haben?

Bei der Erfahrung mit den Koreanern hatte ich das Gefühl, dass ich für sie als Frau nicht denselben Wert wie mein Chef hatte.

Anhang Nr. 5 Berufliche Laufbahnen der Interviewteilnehmer

Um ein besseres Verständnis der Berufsfelder, in denen die Befragten tätig sind, zu ermöglichen, wird nachfolgend eine kurze Zusammenfassung ihrer beruflichen Laufbahnen präsentiert.

Ing. Alica Bilická hat Unternehmensführung an der Wirtschaftsuniversität in Bratislava studiert. Sie besitzt ausgeprägte Organisations- und Managementfähigkeiten und arbeitet als Global Market Performance Insight First Line Leader für die DACH-Region im IBM International Service Center.

Bc. Jan Gabriel hat an der Hochschule für Finanzen und Verwaltung, in Prag studiert. Er ist eine erfahrene, geschäfts- und ergebnisorientierte Führungspersönlichkeit mit nachweislichen Erfahrungen in der Dienstleistungs-, Lebensmittel- und Getränkebranche. Gabriel ist bei dem Unternehmen Eyerim s.r.o. als Finanzdirektor (CFO) tätig.

Mgr. Kristína Gabriel Čaplovičová studierte Geschichte und Deutsch an der Comenius-Universität in Bratislava. Sie spezialisiert sich auf Geschäftsentwicklung, Betriebsmanagement, Organisationsentwicklung und Kundenbetreuung. Derzeit ist sie als Country Leader beim Unternehmen SaltPay tätig.

Ing. Petr Hrazdíra hat an der Universität für Wirtschaft und Handelswesen in Prag (VŠE) studiert. Er hat sich auf FP&A, Buchhaltung und Controlling in verschiedenen Unternehmens- und Kleinunternehmensumfeldern (IT, Consulting, Logistik, Aufzüge) spezialisiert und zeigt großes Interesse an neuen Technologien, Digitalisierung, Automatisierung und Cloud-Systemen (Power BI, NetSuite, Blackline, Expensify). Derzeit ist er bei dem Unternehmen E.ON als Digital Technology Performance Manager tätig.

Ing. Linda Kos absolvierte ein Studium im HR-Management an der Slowakischen Landwirtschaftlichen Universität in Nitra (SPU). Derzeit ist sie in den Bereichen HR-Transformationen, Reorganisationen, Führungskräfteentwicklung, HR-Mentoring, HR-Beratung und Coaching tätig. Sie arbeitet bei dem Unternehmen Penta in verschiedenen Funktionen, darunter HR Manager, HR Group Manager und HR Director.

Ing. Tomáš Kos hat an der Palacký-Universität in Olomouc studiert. Er ist ein erfahrener Lösungsdesigner und Innovator mit nachgewiesener Erfahrung in der Logistik-

und Lieferkettenbranche. Kos ist ein Programm- und Projektmanagementprofi mit Kenntnissen in DMAIC, Operations Management, Supply Chain Optimization und Demand Planning. In dem Unternehmen DHL ist er für das Solution Design verantwortlich.

Anhang Nr. 6 - LinkedIn Profil der Respondenten/innen

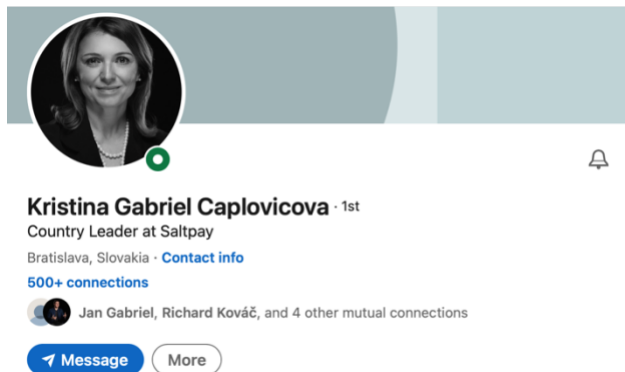


Bild 1: LinkedIn Profil : <https://www.linkedin.com/in/kristina-gabriel-caplovicova-4991712b/> (eigene Bearbeitung)

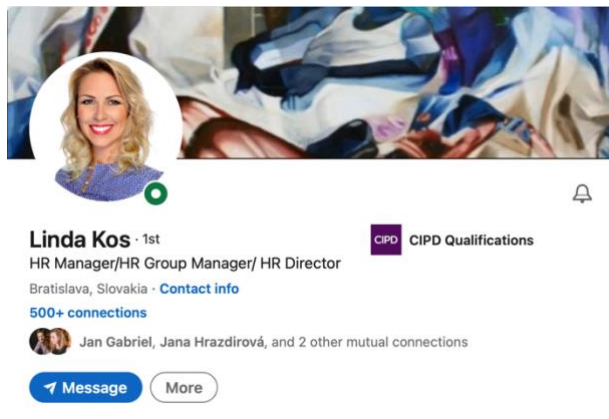


Bild 2: LinkedIn Profil: <https://www.linkedin.com/in/linda-kos-8b430965/> (eigene Bearbeitung)

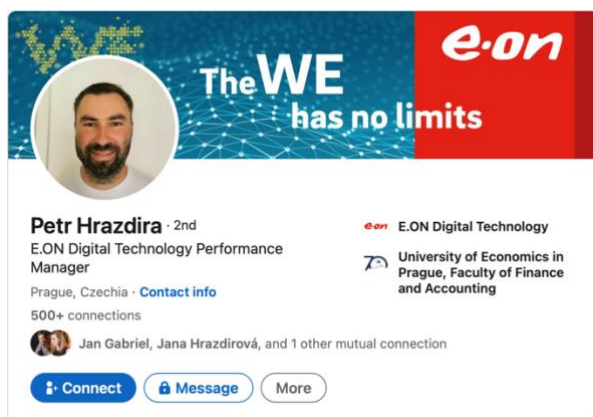


Bild 3: LinkedIn Profil: <https://www.linkedin.com/in/petr-hrazdira-7ba79b26/> (eigene Bearbeitung)

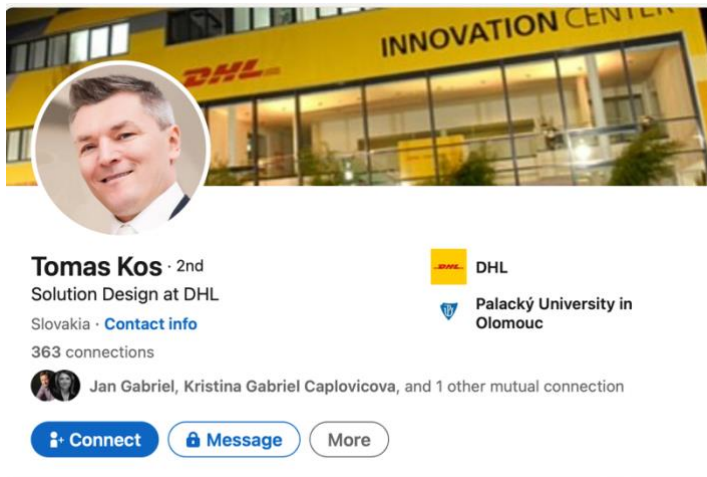


Bild 5: LinkedIn Profil: <https://www.linkedin.com/in/tomas-kos-6750994/> (eigene Bearbeitung)

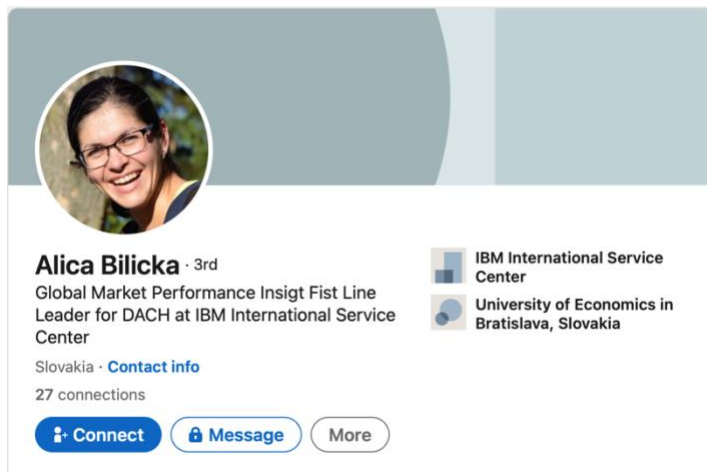


Bild 6: LinkedIn Profil: <https://www.linkedin.com/in/alica-bilicka-539385106/> (eigene Bearbeitung)

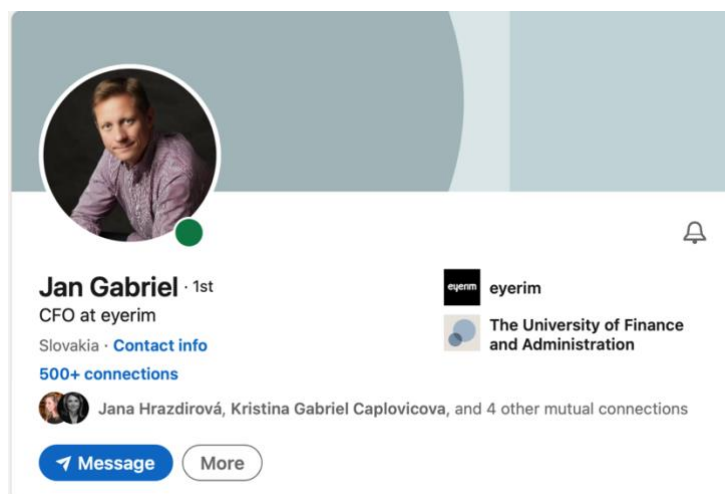


Bild 4: LinkedIn Profil: <https://www.linkedin.com/in/jan-gabriel-b111202b/> (eigene Bearbeitung)