

WIRTSCHAFTSUNIVERSITÄT IN BRATISLAVA

FAKULTÄT FÜR ANGEWANDTE SPRACHEN

Evidenznummer: 106007/B/2024/36122167769440004

**EINFLUSS KULTURELLER UNTERSCHIEDE AUF
ARBEITSORGANISATION UND KOMMUNIKATION IN
MULTINATIONALEN UNTERNEHMEN**

Bachelorarbeit

WIRTSCHAFTSUNIVERSITÄT IN BRATISLAVA

FAKULTÄT FÜR ANGEWANDTE SPRACHEN

**EINFLUSS KULTURELLER UNTERSCHIEDE AUF
ARBEITSORGANISATION UND KOMMUNIKATION IN
MULTINATIONALEN UNTERNEHMEN**

Bachelorarbeit

Studiengang: Fremdsprachen und interkulturelle Kommunikation

Studienfach: Philologie

Bildungseinrichtung: Lehrstuhl für interkulturelle Kommunikation

Betreuer der Abschlussarbeit: PhDr. Milena Helmová, PhD.

Bratislava 2024

Martin Jakubík

Ehrenwörtliche Erklärung:

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Bachelorarbeit selbständig 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

JAKUBÍK, Martin: *Vplyv kultúrnych rozdielov na organizáciu práce a komunikáciu v nadnárodných spoločnostiach*. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta aplikovaných jazykov; Katedra interkultúrnej komunikácie. Vedúca záverečnej práce: PhDr. Milena Helmová, PhD. – Bratislava: FAJ EU, 2024, 48 s.

Téma globalizácie a s ňou súvisiacej interkulturality získava postupom času čoraz väčší význam. Ovplyvnený nie je iba každodenný život, ale aj dianie v rámci hospodárstva a dynamiky na pracovnom trhu. V dôsledku toho sa zdôrazňuje potreba vzdelávať sa v oblasti rôznych národností, kultúr a jazykov, s ideálnym cieľom vybudovania spoločnosti na kosmopolitánnej úrovni.

Štruktúra predkladanej práce sa delí na tri hlavné časti. Prvá časť predstavuje analýzu najdôležitejších a zásadných konceptov súvisiacich s témou interkulturality a rozbor aktuálnej situácie vo svete. Nasledujúca časť sa zaoberá kľúčovou úlohou kultúrnych noriem pri formovaní a ovplyvňovaní procesov vzájomného porozumenia. Táto časť obsahuje podrobnú analýzu, ako kultúrne normy, hodnoty a dimenzie, inak povedané kultúrne štandardy, značne ovplyvňujú efektivitu komunikácie a spolupráce v rôznych kultúrnych kontextoch. V poslednej a zároveň empirickej časti, spočíva taktiež cieľ predkladanej záverečnej práce a síce, analyzovať organizačné a komunikačné prostredie na pracovisku medzinárodnej spoločnosti a poskytnúť možné riešenia ako danú situáciu ovplyvniť v pozitívnom zmysle.

Kľúčové slová:

interkulturalita, komunikácia, národnosť, integrácia, medzikultúrna kompetencia, nadnárodné spoločnosti

Abstrakt

JAKUBÍK, Martin: *Einfluss kultureller Unterschiede auf Arbeitsorganisation und Kommunikation in multinationalen Unternehmen*. – Wirtschaftsuniversität in Bratislava. Fakultät für angewandte Sprachen; Lehrstuhl für interkulturelle Kommunikation. Betreuerin der Abschlussarbeit: PhDr. Milena Helmová, PhD. – Bratislava: FAJ EU, 2024, 48 S.

Das Thema von Globalisierung und damit auch Interkulturalität gewinnt immer mehr an Bedeutung. Das tägliche Leben jedes Einzelnen ist davon ebenso betroffen wie das Geschehen in der Wirtschaft und auf dem Arbeitsmarkt. Aus diesem Grund wird die Notwendigkeit, sich auf dem Gebiet der verschiedenen Nationalitäten, Kulturen und Sprachen zu bilden, immer stärker betont, mit dem idealen Ziel, Gesellschaft an einem kosmopolitischen Niveau zu erreichen.

Die Gliederung der vorliegenden Arbeit erfolgt in drei Teile. Der erste Teil ist eine Analyse der wichtigsten und grundlegenden Konzepte im Zusammenhang mit dem Thema Interkulturalität sowie eine Analyse der aktuellen Situation in der Welt. Im nächsten Teil wird die entscheidende Rolle von Kulturstandards bei der Gestaltung und Beeinflussung des gegenseitigen Verständigungsprozesses behandelt. Es wird im Detail analysiert, wie kulturelle Normen, Werte und Dimensionen und insbesondere die sogenannten Kulturstandards die Effektivität von Kommunikation und Kooperation in unterschiedlichen kulturellen Kontexten maßgeblich beeinflussen. Im letzten und ebenfalls empirischen Teil liegt auch das Ziel der vorliegenden Arbeit, nämlich das Organisations- und Kommunikationsumfeld in der Arbeitswelt eines multinationalen Unternehmens zu analysieren und mögliche Lösungsansätze zu liefern, wie die Situation im positiven Sinne beeinflusst werden könnte.

Schlüsselwörter:

Interkulturalität, Kommunikation, Nationalität, Eingliederung, Interkulturelle Kompetenz, Multinationale Unternehmen

Inhaltsverzeichnis

Einleitung.....	8
1. Gegenwärtiger Stand der untersuchten Problematik im In- und Ausland	9
1.1 Begriffsbestimmung Interkulturalität als Ausgangspunkt der untersuchten Problematik	9
1.2 Interkulturelle Kompetenz und die Diversität ihrer Aspekte	15
2. Kulturstandards als Entscheidungsfaktor für gemeinsame Verständigung	18
2.1 Einfluss der kulturellen Besonderheiten auf den Kooperationsprozess als Ganzes...	19
2.1.1 Kulturelle Dimensionen nach E. T. Hall und G. Hofstede	19
2.1.2 Vergleich der ausländischen Kulturstandards mit den Kulturstandards der Slowakei	22
3. Ziele und Methoden der Abschlussarbeit.....	25
3.1 Ziele.....	25
3.2 Methoden.....	25
4. Empirische Untersuchung, Auswertung der Ergebnisse und Diskussion	26
4.1 Zusammenstellung der analysierten Gruppe	26
4.2 Auswertung der von dem Fragebogen gesammelten Antworten	27
4.3 Forschungsergebnisse und Diskussion	40
Zusammenfassung	42
Resumé.....	43
Literaturverzeichnis	46
Anhänge	

Einleitung

Die vorliegende Bachelorarbeit befasst sich mit der komplexen Dynamik der Interkulturalität in multinationalen Unternehmen und konzentriert sich auf ihre Auswirkungen auf die Arbeitsorganisation und die Kommunikation. Das Hauptziel besteht darin, eine umfassende Einführung in den Bereich der Interkulturalität zu geben und anschließend ihre Auswirkungen in einer spezifischen Einrichtung eines multinationalen Unternehmens zu analysieren und zu bewerten. Durch eine eingehende Untersuchung will die Studie die Nuancen der interkulturellen Kommunikation und Kompetenz entschlüsseln und die Herausforderungen beleuchten, denen sich Einzelpersonen und Organisationen bei der Förderung einer effektiven Zusammenarbeit über verschiedene kulturelle Hintergründe hinweg gegenübersehen. Die Studie liefert wertvolle Erkenntnisse und bietet praktische Empfehlungen zur Verbesserung des interkulturellen Verständnisses und zur Optimierung von Kommunikationsstrategien nicht nur im Kontext multinationaler Unternehmen.

Der Untersuchung liegen zwei Hypothesen zugrunde. Die erste Hypothese geht davon aus, dass die Mehrheit der Führungskräfte noch nie einen Integrationsprozess in einem ausländischen Unternehmen durchlaufen oder die Rolle eines Ausländers eingenommen hat. Diese Hypothese basiert auf der Annahme, dass fehlende persönliche Erfahrungen mit interkulturellen Dynamiken die Fähigkeit von Führungskräften, in multinationalen Kontexten effektiv zu agieren, beeinträchtigen können. Die zweite Hypothese geht davon aus, dass von den Führungskräften, die bereits einen Integrationsprozess in einem ausländischen Unternehmen durchlaufen oder die Rolle eines Ausländers eingenommen haben, die Mehrheit diese Erfahrung eher negativ bewertet. Diese Hypothese geht davon aus, dass interkulturelle Integration mit spezifischen Herausforderungen verbunden ist, die nicht immer positiv wahrgenommen werden. Diese Hypothesen, die in den Rahmen dieser Arbeit eingebettet sind, sollen als Orientierungshilfe für die Analyse und Diskussion der erhobenen Daten dienen. Letztendlich zielt diese Arbeit darauf ab, wertvolle Erkenntnisse und praktische Empfehlungen zur Verbesserung des interkulturellen Verständnisses und zur Optimierung von Kommunikationsstrategien in multinationalen Unternehmen zu liefern.

1 Gegenwärtiger Stand der untersuchten Problematik im In- und Ausland

Mit dem Beginn des Globalisierungstrends nehmen die Zahl und die Wichtigkeit der multinationalen Unternehmen stetig zu. In diesem Kapitel werden die Ausgangspunkte der untersuchten Problematik sowohl in der Slowakei als auch im Ausland näher beleuchtet. Die wichtigsten Begriffe werden definiert, sowie wird das Licht auf die Grundsätze und Bedingungen, deren Verständnis ein unverzichtbarer Bestandteil eines erfolgreichen Funktionierens in einem interkulturellen Umfeld ist, geworfen.

1.1 Begriffsbestimmung Interkulturalität als Ausgangspunkt der untersuchten Problematik

„Der Begriff interkulturell Kommunikation wurde 1959 von dem amerikanischen Anthropologen Edward T. Hall mit seinem Buch Die Stille Sprache geprägt. Er untersuchte die Zusammenarbeit von US-amerikanischen Firmen mit ausländischen Partnern, besonders in Japan. Seine Definition von Kultur als Kommunikation hat die Entwicklung der Interkulturellen Kommunikation als eigenständige Wissenschaftsdisziplin wesentlich geprägt“ (Broszinsky-Schwabe, 2017, S. 17).

Mit seinem Buch Die Stille Sprache fand Hall (1959, S. 21) die Erklärung für die Missverständnisse in kulturellen Unterschieden, die sich in der Kommunikation niederschlagen. Er entdeckte die Bedeutung der versteckten Dimensionen (1966, S. 113) und zwar der kulturellen Unterschiede in Zeitvorstellungen, in einem kulturell geprägten Sinn für Raum und Zeit. Seine Definition von Kultur als Kommunikation hat die Entwicklung der Interkulturellen Kommunikation als eigenständige Wissenschaftsdisziplin wesentlich geprägt.

In seiner Analyse stieß Hall auf ein fundamentales Problem – Missverständnisse in der Kommunikation aufgrund kultureller Unterschiede. Diese Missverständnisse manifestierten sich in der Kommunikation, die zu keinem gegenseitigen Verständnis führte. Die versteckten Dimensionen, als Hall sie genannt hat, beinhalteten kulturelle Unterschiede in der Vorstellung von Zeit, sowie ein kulturell geprägtes Empfinden für

Raum und Distanz. Insbesondere Halls Definition von Kultur als Kommunikation markierte einen entscheidenden Meilenstein.

Wenn Menschen kommunizieren, tun sie viel mehr, als nur den Gesprächsball hin und her zu werfen. Es gibt eine Reihe von kulturell bedingten Servomechanismen, die das Leben auf Kurs halten, ähnlich wie der Autopilot eines Flugzeugs. Wenn wir eine Antwort erwarten, sind wir alle sensibel für selbst die kleinsten Veränderungen im Verhalten unseres Gegenübers (Hall, 1966, S. 5, freie Übersetzung aus dem englischen Original).

Hall sah Kultur nicht nur als eine Sammlung von Traditionen und Praktiken, sondern als den Kern von Kommunikation selbst. Diese visionäre Sichtweise prägte maßgeblich die Entwicklung der Interkulturellen Kommunikation als eigenständige Wissenschaftsdisziplin. Er erkannte, dass kulturelle Unterschiede nicht nur oberflächlich sind, sondern die Art und Weise, wie Menschen die Welt wahrnehmen und mit ihr umgehen, tiefgreifend beeinflussen. Raum und Zeit wurden nicht mehr als universelle Konstanten betrachtet, sondern als dynamische Elemente, die von kulturellen Hintergründen geformt werden. Seine Erkenntnisse haben direkte Anwendungen in der realen Welt, insbesondere im Geschäftsumfeld. Unternehmen wurden darauf aufmerksam gemacht, dass erfolgreiche Zusammenarbeit über kulturelle Grenzen hinweg nicht nur Sprachkenntnisse erfordert, sondern auch ein tiefes Verständnis für die versteckten Dimensionen der Kultur.

„Zwei Aspekte sind für die Kommunikation wesentlich, nämlich die Sprache selbst und die impliziten Regeln für ihre Verwendung. Sprache kann zunächst als ein explizites Regelwerk betrachtet werden, das Wörter durch Definitionen verdeutlicht und die Grammatik als systematische Struktur der Sprachbildung unterlegt. Darüber hinaus kann Sprache aber unterschiedlich verwendet werden, um Bedeutungen zu transportieren. Hier greifen die impliziten Regeln z. B., ob bestimmte Sachverhalte kontextungebunden-explicit oder kontextgebunden-implizit behandelt werden“ (Boedeker, 2011, S. 216).

In ihrer Studie wies Boedeker darauf hin, dass Sprachkenntnisse allein nicht ausreichend sind, wenn es um Kommunikation geht. Um eine Botschaft erfolgreich zu übermitteln, ohne dass äußere Quellen die Bedeutung beeinträchtigen, wird die Fähigkeit benötigt, die Muster und Nuancen des Kontexts zu erkennen und sich daran anzupassen.

Weitere Wissenschaftler bestätigten dieses Phänomen, darunter auch Broszinsky-Schwabe, die verdeutlichte, dass der gleiche Satz, wie zum Beispiel „Wie geht es heute?“, je nach der Art der Beziehung zwischen den Gesprächspartnern unterschiedliche Bedeutungen annimmt (2017, S. 42). In einem formalen Gespräch zwischen einem Chef

und einem Angestellten kann die Frage anders interpretiert werden als zwischen zwei besorgten Freunden oder in einer Arzt-Patient-Interaktion. Die Betonung liegt also darauf, dass die Bedeutung einer Aussage nicht nur vom reinen Sprachverständnis, sondern auch von der Beziehungsdynamik zwischen den Beteiligten abhängt.

Broszinsky-Schwabe illustrierte dies weiter mit Beispielen aus verschiedenen sozialen Kontexten, sowohl innerhalb der eigenen Gemeinschaft als auch im Ausland. Im Ausland kann es schwierig sein, die Wichtigkeit einer Information zu bestimmen, aber oft kann dies anhand von Hierarchien, Altersunterschieden oder anderen sozialen Signalen abgeleitet werden. Die Mimik und Körperhaltung der Personen spielen ebenfalls eine entscheidende Rolle bei der Deutung von Beziehungs- und Bedeutungsdynamiken. Broszinsky-Schwabe betonte insbesondere die Notwendigkeit, über die reinen Sprachkenntnisse hinauszugehen und die Feinheiten des sozialen Kontextes zu verstehen, um eine erfolgreiche Kommunikation zu gewährleisten.

Das bedeutet jedoch nicht, dass die Sprache keine Rolle bei der Entwicklung der interkulturellen Kompetenz eines Menschen spielt. Einige Wissenschaftler, unter anderem Jamal (2014, S. 113), behaupten, dass die Muttersprache, die man in der frühen Kindheit lernt, nicht nur die Persönlichkeit, sondern auch die sensorische Wahrnehmung der Umgebung prägt.

„Mag man über den Ursprung der Sprache philosophieren, wie man will. Es ist doch so, dass wir in eine bestimmte Sprache und Sprachkultur hineingeboren werden, und anhand der Kategorien dieser Sprache denken lernen, und zwar nicht nur Bezeichnungen für Gegenstände, sondern auch komplexere Strukturen, in und mit denen wir dann unsere Gedanken artikulieren können. Es ist also nicht der eine Geist, der sich in verschiedenen Sprachen je anders artikuliert, sondern es sind die Kategorien unserer Muttersprachen, anhand derer wir denken lernen. Sie bieten uns die Struktur, mit der wir die Wahrnehmungen der Welt gliedern und zu Weltansichten kommen, die oft von den Strukturen unserer Muttersprachen geprägt sind“ (Jamal, 2014, S. 113).

Majid & Levinson (2011, S. 412) betrachten die Sprache als ein Fenster zu den Sinnen und betonen die Gültigkeit der Sprache als Studienobjekt zur Erforschung kultureller Unterschiede und der Art und Weise, wie diese Unterschiede durch Sprachen und über Kulturen hinweg offenbart werden.

Auch wenn Sprache schlecht geeignet sein mag, um höchst subjektive Sinneserfahrungen in verständliche und gemeinsam nutzbare Begriffe zu übersetzen, so scheint sie doch das Beste, wenn nicht sogar das einzige Medium, das dem Menschen für

ein solches Unterfangen zur Verfügung steht (Majid & Levinson, 2011, S. 415, freie Übersetzung aus dem englischen Original).

Es ist heutzutage klar, dass Interkulturalität in einem tieferen Kontext verstanden werden muss. Das Bewusstsein für die geschichtlichen Zusammenhänge unserer Kultur zu schärfen, ist eine außergewöhnliche Aufgabe im Zeitalter der Globalisierung. Die Beziehung zum anderen oder zum Anderssein im Allgemeinen, ist jedoch noch komplizierter.

Gemäß Lewinski-Reuter und Lüddemann (2011, S. 83) besteht die entscheidende Aufgabe der Interkulturalität nicht in der Akkulturation, d. h. in der Eingliederung eines Angehörigen einer anderen Kultur in den Korpus eines anderen kulturellen Systems, sondern darin, ihn als Subjekt mit seinen eigenen kulturellen Werten zu respektieren. Die Definition der Interkulturalität umfasst das Phänomen der Reziprozität, das sich auf den gegenseitigen Austausch und die Komplexität der interkulturellen Beziehungen bezieht. Darüber hinaus kann der Begriff auch je nach dem spezifischen Fach, in dem er verwendet wird, definiert werden.

In der Soziologie bezieht sich Interkulturalität auf die Wechselwirkungen und Interaktionen zwischen Menschen verschiedener kultureller Hintergründe innerhalb einer sozialen Gruppe oder Gemeinschaft. Es beinhaltet die Untersuchung der Dynamiken, die entstehen, wenn verschiedene Kulturen miteinander in Kontakt kommen. In der Linguistik beschreibt Interkulturalität die Untersuchung von Sprache und Kommunikation im Kontext unterschiedlicher kultureller Hintergründe. Dies umfasst die Analyse von sprachlichen Unterschieden, Missverständnissen und kulturell geprägten Kommunikationsstilen. Im Bildungsbereich bezieht sich Interkulturalität auf einen Ansatz, der darauf abzielt, die kulturelle Vielfalt in Bildungseinrichtungen zu berücksichtigen und zu nutzen. Dies kann die Entwicklung interkultureller Kompetenzen, den interkulturellen Austausch und die Integration unterschiedlicher Perspektiven in die Bildung umfassen. In der Psychologie bezieht sich Interkulturalität auf die Untersuchung von individuellem und kollektivem Verhalten sowie auf psychologische Prozesse im Kontext unterschiedlicher kultureller Einflüsse. Dies kann Aspekte wie Werte, Einstellungen, Normen und deren Auswirkungen auf das Verhalten umfassen. Anthropologisch betrachtet bezieht sich Interkulturalität auf die Erforschung von kulturellen Austauschprozessen, kultureller Hybridität und die Art und Weise, wie Menschen kulturelle Unterschiede wahrnehmen, interpretieren und miteinander in Beziehung treten.

Bei näherer Betrachtung dieses Themas können einige zusätzliche und spezifischere Begriffe in den Sinn kommen. Diese sind wichtig, indem sie zu einem tieferen Verständnis der einzelnen Bestandteile des Themas beitragen, das nur durch solche Weise zu erreichen ist.

Gemäß Maletzke (1996, S. 9) hebt der Begriff interkulturelle Interaktion und Kommunikation einen Schlüsselaspekt hervor, nämlich das Zusammentreffen von Menschen aus unterschiedlichen kulturellen Hintergründen und die bewusste Wahrnehmung ihrer Andersartigkeit. Diese Form der Interaktion tritt auf, wenn Begegnungspartner erkennen, dass der jeweils andere anders ist, was zu einem wechselseitigen Gefühl des Fremdseins führt. Dieses führt dazu, dass das Fremde als solches erlebt und/oder definiert wird. Es entsteht ein dynamisches Spannungsfeld zwischen Familiarität und Fremdheit, dass die Grundlage für die Interaktion legt. Begriffe Familiarität und Fremdheit sind in diesem Kontext zentral.

„Der Fremde, der uns heute begegnet, kann unterschiedlicher Herkunft sein: Er kann aus einer anderen Weltregion kommen, einem anderen Land, er kann einer anderen sozialen Klasse oder Kaste angehören, einer anderen Religion angehören, zu einer anderen ethnischen Gemeinschaft gehören, zu einer Subkultur oder er ist der uns kulturell Fremde im eigenen Land“ (Broszinsky-Schwabe, 2017, S. 211). Familiarität bezieht sich auf das Vertraute, Bekannte und Gewohnte, während Fremdheit das Unbekannte, Neue und Andersartige repräsentiert.

Laut Lüsebrinks (2005, S. 95) Untersuchungen ist es in der modernen Welt üblich, falls mit dem Fremden konfrontiert, auf eine der folgenden vier Arten zu reagieren. Diese sind Faszination, Abgrenzung, Neugierde/Pragmatismus und kultureller Synkretismus, jedoch nur Faszination und Abgrenzung zum Zweck dieser Arbeit maßgeblich werden.

„Die Faszination für das Fremde- und vor allem für radikal andere Lebens- und Kulturformen resultiert häufig aus einem Bedürfnis nach Infragestellung und Überschreitung der ästhetischen, moralischen, ethischen und kulturellen Normen der eigenen Gesellschaft und somit aus einem Gefühl der Entfremdung und des Mangels heraus“ (Lüsebrink, 2005, S. 95).

Im Vergleich dazu hat die zweite Art der Reaktion, die Abgrenzung eher einen negativen als einen positiven Einfluss auf die Situation: *„Die Abgrenzung gegenüber anderen Kulturen beruht anthropologisch auf dem in allen Gesellschaften vorzufindenden Misstrauen gegenüber Unbekannten, Auswärtigen und Fremden, das heißt gegenüber*

Personen, die nicht den eigenen Familienclans und sozialen Netzen angehören“ (Lüsebrink, 2005, S. 96).

Daraus folgt, dass die anfängliche Unsicherheit oder Zögern jedoch nicht automatisch als Bedrohung für die interagierenden Parteien betrachtet werden sollte. Vielmehr manifestiert sich Fremdheit auf einem Spektrum, das sowohl positive als auch negative Auswirkungen haben kann. Auf der positiven Seite ermöglicht Fremdheit eine fruchtbare Zusammenarbeit, indem sie als Förderungsmittel für Innovation dient. Menschen unterschiedlicher kultureller Hintergründe bringen eine Vielfalt an Perspektiven und Erfahrungen mit, was zu kreativen Problemlösungen führen kann. Dieser Austausch fördert nicht nur ein lernförderliches Arbeitsumfeld, sondern trägt auch dazu bei, persönliche Horizonte zu erweitern und eine inklusive Gesellschaft aufzubauen. Auf der anderen Seite können kulturelle Unterschiede auch negative Auswirkungen haben, sei es in Form von Missverständnissen, Kommunikationsproblemen oder Konflikten im beruflichen Kontext.

Nach Lüsebrinks Untersuchungen konzentriert sich die interkulturelle Forschung in der heutigen Zeit vor allem auf die Problematik der Konflikte, Missverständnissen und allgemeinen Dysfunktionen im interkulturellen Bereich. *„Nicht das Funktionieren, sondern Störungen, Krisen und Konflikte bilden einen Zentralbereich interkultureller Forschung, von der Makroperspektive des Zivilisationskonflikts, die Huntington verfolgt, bis zur Mikroperspektive der interkulturellen Interaktion, bei der sich Konflikte in Missverständnissen, Aggressionen, Gesprächsunterbrechungen oder auch in simplem Schweigen der Gesprächspartner zeigen“* (Lüsebrink, 2005, S. 32).

Dies deckt sich mit den Erkenntnissen von Barmeyer (2000, S. 109), der die Verwendung von kritischen Ereignissen in Wissenschaft und Ausbildung zur kontrastiven Untersuchung kultureller Merkmale hervorhebt. Er erklärt, dass diese Merkmale in zwischenmenschlichen Interaktionen zwischen Individuen aus verschiedenen Kulturen besonders deutlich werden, was schließlich zu kulturellen Missverständnissen, oder sogar zur Dysfunktionen führen kann.

Was der Situation in der Slowakei angeht, so könnte sie durch eine Aussage von Lutherová und Hlinčíková definiert werden „Im slowenischen Umfeld bevorzugen die Auftraggeber sowie Teilnehmer interkultureller Bildung einen Ansatz zur Entwicklung interkultureller Kompetenzen, der in die Kategorie Dos and Don'ts fällt. Dies wird maßgeblich durch die Tatsache beeinflusst, dass akademische Einrichtungen hier, die sich mit dem Studium interkultureller Kommunikation befassen, in der Regel aus einer anderen

Literatur als der ethnologisch/anthropologischen schöpfen“ (Lutherová – Hlinčíková, 2016, S. 111, freie Übersetzung aus dem slowakischen Original).

1.2 Interkulturelle Kompetenz und die Diversität ihrer Aspekte

Nach der Definition des österreichischen Wissenschaftlers Brucks (1994, S. 345) sind interkulturelle Beziehungen alle Beziehungen, in denen die beteiligten Parteien vollständig auf ihren eigenen Codes, Konventionen, Einstellungen und Verhaltensformen beruhen, die aber auch von anderen Codes, Konventionen und Einstellungen beeinflusst werden. Solche Beziehungen werden als fremd betrachtet oder definiert. *„Interkulturelle Beziehungen sind also all jene Beziehungen, in denen Einzigartigkeit und Fremdheit, Identität und Andersartigkeit, Vertrautheit und Bedrohung, Normalität und Neuartigkeit das Verhalten, die Einstellungen, die Gefühle und das zentrale Verständnis bestimmen“* (Bruck, 1994, S. 345).

Die Definition von Bruck hebt die Bedeutung der kulturellen Systemhaftigkeit hervor, die durch die Überschreitung der Systemgrenzen erfahren wird. Diese Überschreitung markiert den Moment, in dem die kulturellen Unterschiede nicht mehr als isolierte Entitäten betrachtet werden, sondern in einer gemeinsamen Schnittmenge von Interaktion und Kommunikation verschmelzen. In diesem Prozess werden nicht nur individuelle Perspektiven erweitert, sondern es entsteht auch Raum für eine gemeinsame, interkulturelle Verständigung. Die Anerkennung und Akzeptanz von Eigenheit und Fremdheit in interkulturellen Beziehungen sind entscheidend für eine erfolgreiche Kommunikation. Der bewusste Dialog und die offene Auseinandersetzung mit den Unterschieden ermöglichen es, kulturelle Barrieren zu überwinden und eine tiefere, respektvolle Verbindung zwischen den Beteiligten zu schaffen. Somit wird interkulturelle Interaktion und Kommunikation zu einem wichtigen Instrument in der Förderung von Verständnis, Toleranz und Zusammenarbeit in einer zunehmend vielfältigen und globalisierten Welt.

Die Definition von interkultureller Kompetenz variiert in der Fachliteratur stark. Die verschiedenen Perspektiven und Definitionen sind auch abhängig von den jeweiligen Fachdisziplinen, sodass von einem vielfältigen Profil interkultureller Kompetenz beispielsweise in der Psychologie, Wirtschaft und Kulturwissenschaft gesprochen werden

kann. Trotz dieser Vielfalt lassen sich bestimmte übergeordnete Tendenzen herausarbeiten, die in den folgenden Definitionen reflektiert werden.

Alexander Bergmann, ein anerkannter Wirtschaftswissenschaftler definiert den Begriff interkulturelle Kompetenz wie folgt *„Es handelt sich bei interkultureller Kompetenz um die Fähigkeit, sich in fremden Kulturen erfolgreich zu verständigen und bewegen zu können, d.h. eine Brücke zwischen seinen eigenen und anderen Denkweisen, Gefühlen, Wertvorstellungen, Ausdruckformen, Verhaltensmustern und Gewohnheiten zu schlagen“* (Bergmann, 1993, S. 200). Während die Linguisten Knapp und Knapp-Potthoff sich mehr auf die kommunikative und damit interpersonelle Dimension der interkulturellen Kompetenz konzentrieren *„Es geht im Wesentlichen um einen Komplex von analytisch-strategischen Fähigkeiten, die das Interpretations- und Handlungsspektrum des betreffenden Individuums in interpersonaler Interaktion mit Mitgliedern anderer Kulturen erweitern. In diese analytisch-strategischen Fähigkeiten sind Wissen über andere Kulturen generell, die Veränderung von Einstellungen und eine Sensibilität gegenüber kultureller Andersartigkeit integriert“* (Knapp, Knapp - Potthoff, 1990, S. 83).

Diese unterschiedlichen Perspektiven verdeutlichen, dass interkulturelle Kompetenz nicht als monolithisches Konzept betrachtet werden kann, sondern vielmehr als vielschichtige Fähigkeit, die verschiedenen Aspekte des Denkens, Fühlens und Handelns umfasst. Diese Vielschichtigkeit wird auch in der Tatsache deutlich, dass die Bedeutung von interkultureller Kompetenz je nach Fachdisziplin unterschiedlich akzentuiert wird. In der Wirtschaft mögen betonte Fähigkeiten zur erfolgreichen Kommunikation und Anpassung im Vordergrund stehen, während in der Linguistik der Fokus eher auf analytisch-strategischen Fähigkeiten in der zwischenmenschlichen Interaktion liegen kann.

Trotz dieser Vielfalt lassen sich jedoch gemeinsame Kernelemente identifizieren, nämlich die Notwendigkeit, Brücken zwischen unterschiedlichen kulturellen Paradigmen zu bauen, die Fähigkeit zur erfolgreichen Kommunikation und Interaktion in verschiedenen kulturellen Kontexten sowie ein Bewusstsein für die Vielschichtigkeit kultureller Unterschiede. Es ist nicht nur eine Frage der effektiven Kommunikation, sondern auch der Fähigkeit, sich erfolgreich in unterschiedlichen kulturellen Rahmenbedingungen zu bewegen. Während Bergmann auf die Notwendigkeit hinweist, zwischen verschiedenen Denkweisen und Verhaltensmustern zu vermitteln, betonen die Knapps die Bedeutung analytisch-strategischer Fähigkeiten in der interpersonellen Kommunikation. Beide Perspektiven unterstreichen jedoch den multidimensionalen Charakter dieser Kompetenz, die über reine Sprachkenntnisse hinausgeht.

Ein weiterer gemeinsamer Aspekt in den Definitionen ist die Betonung der Sensibilität für kulturelle Unterschiede. Gemäß Bennett (1993, S. 22) erfolgt die Entwicklung dieser Fähigkeit auf natürliche Weise im Rahmen des persönlichen Wachstums. *„Aber die Entwicklung der interkulturellen Sensibilität muss nicht unbedingt von einer Stufe zur nächsten gehen, es kann auch eine Rückentwicklung auf niedrigere Stufen in Betracht gezogen werden“* (Schneider, 2005, S. 19). Sowohl Bergmann als auch die Knapps heben hervor, dass interkulturelle Kompetenz das Bewusstsein für kulturelle Vielfalt erfordert. Dies beinhaltet nicht nur das Wissen über andere Kulturen, sondern auch die Fähigkeit, sich in diese hineinzuversetzen und kulturelle Unterschiede respektvoll zu behandeln. Die Vielschichtigkeit interkultureller Kompetenz wird besonders deutlich, wenn ihre Anwendungsbereiche in Betracht gezogen werden. Im wirtschaftlichen Kontext erleichtert sie nicht nur die Zusammenarbeit im internationalen Geschäft, sondern fördert auch Innovation durch die Integration unterschiedlicher Perspektiven. Im Bildungsbereich schafft sie integrative Lernumgebungen und trägt zur Erziehung zur Weltbürgerschaft bei. Auf gesellschaftlicher Ebene fördert sie soziale Harmonie und Integration in kulturell vielfältigen Gemeinschaften, indem sie Brücken zwischen verschiedenen Gruppen baut und Vorurteile abbaut. Zusammenfassend verdeutlichen die vielfältigen Definitionen von interkultureller Kompetenz in der Fachliteratur, dass es sich um ein dynamisches und vielschichtiges Konzept handelt. Ihre Anwendung und Bedeutung reichen weit über einfache Sprachkenntnisse hinaus und erstrecken sich auf eine tiefe Sensibilität für kulturelle Unterschiede sowie auf die Fähigkeit, diese in verschiedenen Kontexten erfolgreich zu navigieren.

Es besteht aber die Frage, warum es den Menschen leichter fällt, manche Kulturen zu verstehen oder sich in sie zu integrieren, als in andere? Da spielt eine wesentliche Rolle was wir als Kulturdistanz bezeichnen. *„Niederländer, Dänen, Schweizer sind den Deutschen vertrauter als Inder, Burmesen oder Japaner. Die einen stehen uns näher, die anderen erscheinen uns weit entfernt. Mit den Worten nah und entfremdet ist eine Dimension angesprochen, der bei der interkulturellen Begegnung große Bedeutung zukommt. Nämlich die Dimension der erlebten Distanz zwischen Völkern und Kulturen, die interkulturelle Distanz oder kurz die Kulturdistanz“* (Maletzke, 1996, S. 33).

Die Frage, warum es Menschen scheinbar leichter fällt, sich in bestimmte Kulturen zu integrieren oder sie zu verstehen, als in andere, wirft einen interessanten Blick auf das Konzept der Kulturdistanz. Dieser Begriff, von Gerhard Maletzke eingeführt, spielt eine entscheidende Rolle bei der Analyse dieser Problematik. Die Kulturdistanz kann sich

direkt auf Phänomene wie das Zaumzeug der Integration in eine fremde Kultur auswirken. Menschen neigen dazu, sich leichter in Kulturen zu integrieren, die ihnen näher zu sein scheinen. Dagegen diejenigen Kulturen, die als fremd gelten, können als einschüchternd empfunden werden. Diese Distanz beeinflusst auch die Zusammenarbeit zwischen Ländern mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen, da sie die Kommunikation, den Austausch von Ideen und die Entwicklung gemeinsamer Projekte beeinflussen kann, erläutert Maletzke weiter.

In der Linguistik wird das Verstehen als einen speziellen Aspekt der sprachlichen Verständigung betrachtet, wobei im Dialog beide Seiten bestrebt sind, einander zu verstehen. Dieses Verständnis beinhaltet das Erfassen dessen, was der Gesprächspartner meint und welche Botschaft er vermitteln möchte. Gemäß Linguistin Adamcová (2015, S. 74) können unterschiedliche sprach- und kulturspezifische Gewohnheiten zu Kommunikationsbarrieren im Umgang mit gesprochenen und prosodischen Aspekten der Mutter- und Zielsprache beitragen. Eine falsche Aussprache kann dann auch bei fortgeschrittenen Lernenden, die die Fremdsprache ansonsten in Bezug auf Grammatik, Syntax und Wortschatz korrekt verwenden, zu Kommunikationsproblemen führen.

Es gibt viele Faktoren, die sich auf die Kommunikation und Interaktion zwischen den Kulturen auswirken, aber nur durch die Erweiterung des eigenen Horizonts kann die Kommunikation und Interaktion zwischen den Kulturen flüssig und problemlos verlaufen.

2 Kulturstandards als Entscheidungsfaktor für gemeinsame Verständigung

Dieses Kapitel befasst sich mit der entscheidenden Rolle, die kulturelle Normen bei der Gestaltung und Beeinflussung des Prozesses der gegenseitigen Verständigung spielen. In diesem Kapitel wird eingehend untersucht, wie kulturelle Normen, Werte und Dimensionen und insbesondere das, was als Kulturstandards bezeichnet wird, die Effektivität von Kommunikation und Zusammenarbeit in unterschiedlichen kulturellen Kontexten maßgeblich beeinflussen. Durch die Untersuchung des Zusammenspiels kultureller Standards innerhalb von Entscheidungsprozessen mit dem Schwerpunkt auf der komplexen Dynamik, die das gemeinsame Verständnis in kulturübergreifenden Interaktionen prägt, soll diese Untersuchung unser Bewusstsein für die Bedeutung

kultureller Dimensionen als Schlüsselfaktoren für die Förderung erfolgreicher Kommunikation und Zusammenarbeit nicht nur am Arbeitsplatz erweitern.

2.1 Kulturelle Dimensionen und der Einfluss von Kulturstandards

Kultur wird als kollektive Geistesformation definiert. Sie manifestiert sich nicht nur in Form von Werten, sondern auch auf eine eher äußerliche Art und Weise, nämlich in Form von Symbolen, Helden und Ritualen (Hofstede, 2001, S. 1, freie Übersetzung aus dem englischen Original).

Für ein tieferes Verständnis des Kulturstandardskonzepts ist es unerlässlich, einige zentrale Annahmen zu beleuchten, die diesem Konzept zugrunde liegen. Die Kulturstandardsforschung vertritt einen kulturellrelativistischen Ansatz, der betont, dass Kulturen nicht verglichen oder aus der Perspektive einer anderen Kultur betrachtet werden können. Vielmehr werden kulturelle Phänomene in ihrem eigenen Kontext und im Rahmen des jeweiligen Gesellschafts- und Wertesystems verstanden.

Die Forscher Lang und Baldauf (2016, S. 84) führen die Entwicklung des Konzepts der Kulturstandards auf Deutschland zurück und halten daher die in verschiedenen Ländern gemessenen Standards für eher unterschiedlich. Diese Standards sind kontextspezifisch und können aus dem Blickwinkel bestimmter Disziplinen wie Management, Bildung oder Sprachunterricht verstanden werden. Lang und Baldauf sind der Meinung, dass es von entscheidender Bedeutung ist, den historischen und kulturellen Kontext zu untersuchen, in dem diese Standards entstanden sind, um ein umfassendes Verständnis ihrer Ursprünge und Entwicklung zu erlangen.

Sie erklären weiter, dass sich die Wurzeln der Kulturstandards auf prägende historische Ereignisse zurückführen lassen. Vermutlich tragen diese Faktoren zur Entwicklung von Kulturstandards in Ländern mit ähnlichem Hintergrund, wie z. B. Deutschland und Österreich, bei.

2.1.1 Kulturelle Dimensionen nach E. T. Hall und G. Hofstede

Edward T. Hall und Geert Hofstede sind führende Experten auf dem Gebiet der interkulturellen Kommunikation, die jeweils ihren eigenen Blickwinkel auf kulturelle Unterschiede einbringen. In diesem Abschnitt der Abschlussarbeit werden die

Rahmenwerke analysiert, die es ermöglichen, ein tiefgreifendes Verständnis für die komplexe weltweite Kommunikation zu gewinnen. Die Proxemik und nonverbale Kommunikation von Edward T. Hall oder das kulturelle Dimensionen-Framework von Geert Hofstede bieten einen strukturierten Ansatz für die Analyse kultureller Unterschiede nicht nur am Arbeitsplatz.

Das erste Kapitel von Edward T. Halls *Die Stille Sprache* (1959, S. 24 - 41), auch *Die Stimme der Zeit* genannt, untersucht das Konzept von Zeit als kulturelle Dimension, die Kommunikation beeinflusst. Hall entwickelt hier das Konzept, dass verschiedene Kulturen Zeit unterschiedlich wahrnehmen und verwenden, was wiederum in zwischenmenschlichen Beziehungen und in sozialen Strukturen Auswirkungen hat. Er unterscheidet verschiedene zeitliche Orientierungen, wie monochrome und polychrone Kulturen zum Beispiel, und wie dieser Unterschied alltägliche Erwartungen, Einstellungen und Verhaltensweisen der Menschen bestimmt. Dieses Kapitel bietet einen Rahmen für das Verständnis der Bedeutung von Zeit in der interkulturellen Kommunikation und veranschaulicht ihre Bedeutung als ein oft unausgesprochener, aber mächtiger Aspekt kultureller Dynamik.

Die Amerikaner betrachten Tiefe als eine notwendige Komponente der Zeit, das heißt, es gibt eine Vergangenheit, auf der die Gegenwart beruht. Aber wir haben die Tiefe nicht so ausgearbeitet wie der Nahe Osten und Südasien. Die Araber blicken zwei- bis sechstausend Jahre zurück, um ihre eigenen Ursprünge zu finden. Geschichte wird als Grundlage für fast jede moderne Handlung verwendet. Es ist sehr unwahrscheinlich, dass ein Araber ein Gespräch oder eine Rede beginnt oder ein Problem analysiert, ohne zuerst die historischen Aspekte des Themas zu entwickeln. Der Amerikaner geht davon aus, dass die Zeit eine Tiefe hat, aber er hält dies für eine Selbstverständlichkeit (Hall, 1959, S. 172, freie Übersetzung aus dem englischen Original).

Im sechsten Kapitel unter der Name *Kontext und Bedeutung* von Edward T. Halls *Jenseits der Kultur* (1976, S. 85 – 103) erkundet er die entscheidende Rolle des Kontexts bei der Gestaltung und Interpretation von Bedeutung in der Kommunikation. Er unterstreicht die Bedeutung, den Kontext zu berücksichtigen, in dem die Kommunikation erfolgt, da dies entscheidend ist für die Art und Weise, wie Nachrichten in verschiedenen Kulturen vermittelt und verstanden werden. Hall diskutiert die Konzeption von Hochkontext- und Niedrigkontextkulturen und zeigt, wie das Unnötige am Kontext, Kommunikationsstile und Notwendigkeit bei Klärung expliziter oder impliziter Botschaften beeinflusst ist. Darüber hinaus hat er die Komplexität des interkulturellen

Austauschs der Sache dadurch betont, dass kulturelle Unterschiede in Kontexthinweisen darüber mitentscheiden, über wen wann was zu sagen ist.

Das Problem ist nicht der linguistische Code, sondern der Kontext, der einen unterschiedlichen Anteil an der Bedeutung hat. Ohne Kontext ist der Code unvollständig, da er nur einen Teil der Botschaft enthält. Dies wird deutlich, wenn man bedenkt, dass die gesprochene Sprache eine Abstraktion eines Ereignisses ist, das stattgefunden hat, stattgefunden haben könnte oder geplant ist. Wie jeder Schriftsteller weiß, ist ein Ereignis in der Regel unendlich viel komplexer und reichhaltiger als die Sprache, mit der es beschrieben wird. Darüber hinaus ist das Schriftsystem eine Abstraktion des gesprochenen Systems und im Grunde ein Gedächtnissystem dessen, was jemand gesagt hat oder hätte sagen können (Hall, 1976, S. 87, freie Übersetzung aus dem englischen Original).

In ähnlicher Weise befasst sich Geert Hofstede im vierten Kapitel seiner Publikation *Die Auswirkungen der Kultur* (2001, S. 145) mit dem Konzept, wie Vertreter bestimmter Kulturen zur Vermeidung oder zumindest zur Minimierung des Einflusses von Unsicherheit neigen. Bestimmte Gesellschaften mit einem hohen Grad an Unsicherheitsvermeidung haben eher strenge Regeln und Strukturen, um das Phänomen der Ungewissheit zu minimieren, während Gesellschaften, die als unsicherheitsvermeidend betrachtet werden, Mehrdeutigkeiten eher akzeptieren und dem Wandel gegenüber offen sind. Hofstede erörtert die Auswirkungen dieser Dimension auf verschiedene Aspekte der Kultur, einschließlich der Entscheidungsprozesse, der Toleranz gegenüber Abweichungen und der Einstellung zu Risiko und Innovation.

Verschiedene Gesellschaften haben sich auf unterschiedliche Weise an die Unsicherheit angepasst. Diese Methoden unterscheiden sich nicht nur zwischen traditionellen und modernen Gesellschaften, sondern auch zwischen Gesellschaften mit gleichem Entwicklungsstand. Die Methoden zur Bewältigung von Ungewissheit gehören zum kulturellen Erbe einer Gesellschaft und werden durch grundlegende Institutionen wie die Familie, die Schule und den Staat weitergegeben und verstärkt. Sie spiegeln sich in den kollektiven Werten der Mitglieder einer bestimmten Gesellschaft wider. Ihre Wurzeln sind nicht rational, und sie können in einer Gesellschaft zu kollektivem Verhalten führen, das den Mitgliedern anderer Gesellschaften abwegig und unverständlich erscheinen mag (Hofstede, 2001, S. 167, freie Übersetzung aus dem englischen Original).

Darüber hinaus konzentriert sich Hofstede in Kapitel 5 derselben Veröffentlichung (2001, S. 209) auf die kulturelle Dimension von Individualismus und Kollektivismus. Diese Dimension untersucht das Ausmaß, in dem Individuen in einer Gesellschaft in

Gruppen integriert sind, und die Schichte, zu der diese Gruppen gehören. Hofstede vergleicht individualistische Kulturen, in denen vom Einzelnen Unabhängigkeit und Selbstständigkeit erwartet werden und in denen persönliche Ziele Vorrang vor Gruppenzielen haben, mit kollektivistischen Kulturen, in denen Interdependenz, Loyalität zur Gruppe und Harmonie stärker betont werden. Er untersucht, wie sich diese Dimension auf das individuelle Verhalten auswirkt, wie individualistische Kulturen die persönliche Leistung und Autonomie betonen und schließlich, wie kollektivistische Kulturen einen höheren Wert auf Kooperation, Gruppenharmonie und Loyalität legen.

Die Häufigkeit von Situationen, in denen es zu einer Disharmonie der Interessen kommt, stellt den Handelnden vor das Problem, sich zwischen dem Handeln für private Ziele oder für kollektive Ziele zu entscheiden. Dieses Dilemma kann der Handelnde entweder dadurch lösen, dass er den Interessen, Zielen und Werten, die er mit anderen Mitgliedern einer bestimmten kollektiven Einheit, der er angehört, teilt, Vorrang einräumt, oder dadurch, dass er seinen persönlichen oder privaten Interessen Vorrang einräumt, ohne deren Auswirkungen auf das kollektive Interesse zu berücksichtigen (Parsons, S. 80-81, freie Übersetzung aus dem englischen Original).

2.1.2 Vergleich der ausländischen Kulturstandards mit den Kulturstandards der Slowakei

In diesem Teil der Abschlussarbeit wird das Konzept der Kulturstandards untersucht, insbesondere im Vergleich der slowakischen mit den hauptsächlich deutschsprachigen Kulturstandards. Als Hauptdatenquelle dient die Publikation von Bogyova (2009, S. 14-24), die sich mit den Werten und Normen sowohl der slowakischen als auch der fremdsprachigen Länder/Kulturen beschäftigt.

Viele Wissenschaftler, darunter Bogyová (2009) und Witzenleiter (2020), sind sich einig, dass zu den häufigsten Kulturstandards deutschsprachiger Kollegen zweifellos die Sachbezogenheit gehört.

„Bei der Interaktion zwischen Menschen egal welcher Herkunft, spielen zwei Ebenen eine wesentliche Rolle: Die Sachebene und die Beziehungsebene. In Deutschland wird vor allem die Sachebene betont, wir nehmen uns selbst und andere tendenziell eher als Funktionsträger wahr, kommen schnell zur Sache, sparen nicht mit Kritik – sie dient ja

der Verbesserung und neigen dazu, Befindlichkeiten zu ignorieren“ (Witzenleiter, 2020, S. 84).

In deutlichem Gegensatz zur deutschen Kommunikationsweise herrscht in der Slowakei laut Bogyová (2009) eine indirekte Kommunikationskultur, wo zwischenmenschliche Probleme ignoriert werden, und Konflikte vermieden werden. Slowaken scheuen harte Diskussionen und drücken sich ungern direkt aus, stattdessen nutzen sie Kontextsignale, um ihre Ansichten zu vermitteln. Sie geben selten offen ihre Unzufriedenheit preis und gehen passiv gegen unliebsame Vorschläge vor, etwa durch absichtliche Fehler oder Nichteinhaltung von Verpflichtungen.

Offene Kommunikation wird in der Slowakei oftmals vermieden, da es üblich ist, negative Aussagen durch die Blume zu übermitteln. In deutschen Geschäftskreisen wird hingegen mehr Wert auf den Austausch von Fakten gelegt, während persönliche Beziehungen in der Slowakei wichtiger sind. Slowaken wurden darauf sozialisiert, Feedback zu vermeiden und eigene Ansichten zu vertreten. Offenheit und transparente Kommunikation werden daher von deutschsprachigen Partnern bevorzugt.

Ein weiterer Aspekt, in dem sich die beiden Standards unterscheiden, ist die Verwaltung bzw. der Umgang mit der Zeit.

Bogyová (2009, S. 17) vertritt die Auffassung, dass die Slowaken aufgrund der kapitalistischen Marktwirtschaft, des Multitaskings und der geringen Freizeit Zeitdruck empfinden. Ihr Verständnis von Zeit unterscheidet sich von dem der deutschsprachigen Bevölkerung, die Wert auf Pünktlichkeit und detaillierte Planung legt. Bogyová führt weiter aus, dass die Slowaken flexibler sind, wenn es um Fristen geht, und sich selten an einen Zeitplan halten, sondern spontan entscheiden. Man muss ihre Unpünktlichkeit akzeptieren und oft 15 Minuten im Voraus planen. Ihr Zeitmanagement ist entspannt und nicht akribisch. Wenn es um die Arbeitszeiten geht, gehen Slowaken früher ins Bett als Deutsche, die lange arbeiten. Dieser Unterschied ist signifikant.

Witzenleiter erläuterte in seiner anschließenden Aussage demgegenüber den Zeitansatz der deutschsprachigen Kulturen. *„Wir neigen dazu, sowohl privat als auch beruflich „verplant“ zu sein. Das hängt vor allem mit der Leidenschaft zum Organisieren, aber auch mit der Tendenz, Entscheidungen eher früher zu treffen, zusammen. Kommt es zu Störungen im Ablauf, neigen wir Deutsche zur Frustration“* (Witzenleiter, 2020, S. 85).

In diesem Kapitel wurden die prägendsten Aspekte im Bereich der kulturellen Dimensionen behandelt. Der Fokus liegt dabei vornehmlich auf der slowakisch-deutschen Interaktion, wie sie von renommierten Autoren wie E. T. Hall und G. Hofstede beschrieben

wurde. Es werden die Dimensionen Zeit, Distanz und Kontext nach E. T. Hall untersucht, gefolgt von G. Hofstede's Beitrag zum Konzept der Unsicherheitsvermeidung zwischen verschiedenen Kulturen sowie den Unterschieden zwischen individualistischen und kollektivistischen Mentalitäten. Abschließend wird ausführlich auf das Thema der Kulturstandards eingegangen und deren Einfluss auf die auftretenden Herausforderungen beleuchtet.

3 Ziele und Methoden der Abschlussarbeit

In der heutigen Zeit sind wir regelmäßig mit verschiedenen Kulturen, Religionen und Werten konfrontiert. Es ist entscheidend, diese Unterschiede anzuerkennen und zu schätzen, um eine erfolgreiche Zusammenarbeit sicherzustellen. Die vorliegende Bachelorarbeit untersucht die Bedeutung interkultureller Kompetenz in einer globalisierten Welt und in einen theoretischen und einen empirischen Teil gegliedert ist.

3.1 Ziele

Ziel der vorliegenden Bachelorarbeit ist es, die Bedeutung der interkulturellen Kommunikation und Kompetenz in einem multinationalen Unternehmen zu untersuchen und zu bewerten. Dabei wird der Fokus auf kulturelle Vielfalt in multikulturellen Arbeitsumgebungen gelegt und über Strategien zur Bekämpfung von Vorurteilen und Stereotypisierungen diskutiert. Es werden positive und negative Erfahrungen von Führungskräften in multikulturellen Unternehmen analysiert, um zu zeigen, dass Förderung der interkulturellen Kompetenz zum Erfolg in multinationalen Unternehmen beitragen kann.

3.2 Methoden

Um die genannten Ziele dieser Bachelorarbeit zu untersuchen und zu erreichen, wurden im ersten Kapitel der Arbeit die zentralen Begriffe "Kultur", "Interkulturalität" und "interkulturelle Kompetenz" aus verschiedenen Perspektiven herausgearbeitet und analysiert. Das zweite Kapitel befasst sich dann mit dem Phänomen der so genannten Kulturstandards und dem Phänomen der Kulturdimensionen, wie sie von bedeutenden Vertretern auf diesem Gebiet beschrieben wurden. Dieser Ansatz wurde durch eine umfassende Literaturrecherche umgesetzt. Im Forschungsteil wurden dann mehrere leitende Führungskräfte anhand eines Fragebogens zu ihren Ansichten und Erfahrungen befragt. Die Methode der Analyse und Synthese wurde verwendet, um die Ansichten und Empfehlungen von den gewählten Managern in dem bestimmten Unternehmen zu vergleichen und zu analysieren.

4 Empirische Untersuchung, Auswertung der Ergebnisse und Diskussion

Bevor die Ergebnisse analysiert werden können, sind die Forschungshypothesen zu formulieren. Die vorliegende Arbeit stützt sich jedoch auf zwei Haupthypothesen, die die wichtigsten Aspekte dieser Untersuchung darstellen.

Hypothese 1: Die Mehrheit der Führungskräfte in leitenden Positionen hat noch nie einen Integrationsprozess in einem ausländischen Unternehmen durchlaufen oder war noch nie in der Rolle eines Ausländers.

Die erste Hypothese bezieht sich auf den Anteil von leitenden Führungskräften mit umfassender interkultureller Erfahrung, im Vergleich zu den Managern, die entweder keine oder nur unzureichende Kenntnisse in diesem Bereich aufweisen. Die vorliegende Untersuchung wird dazu beitragen, diese Hypothese entweder zu bestätigen oder zu widerlegen.

Hypothese 2: Von den leitenden Führungskräften, die bereits den Integrationsprozess in einem ausländischen Unternehmen durchlaufen hatten oder bereits in der Rolle eines Ausländers waren, bewerteten die meisten diese Erfahrung eher negativ.

In der zweiten Hypothese wird vermutet, dass die Gesellschaft als Ganzes noch nicht über genügend interkulturelle Kompetenz verfügt, um eine positive Erfahrung für die neu eingegliederten Arbeitskräfte zu gewährleisten.

4.1 Zusammenstellung der analysierten Gruppe

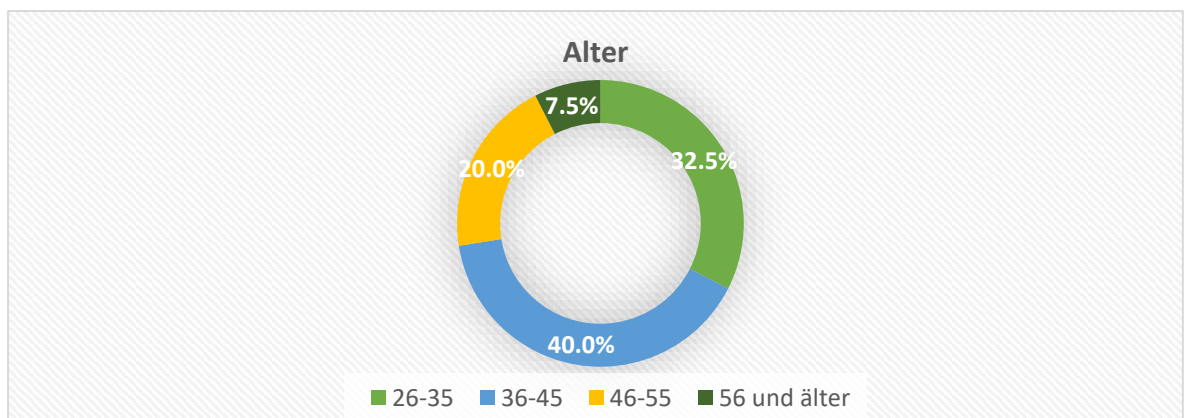
Der Autor entschied sich dafür, die Daten für die Studie mittels eines Fragebogens zu erheben, der an die Manager eines bestimmten Betriebs eines multinationalen Unternehmens der Automobilindustrie verteilt wurde. Nach erfolgreicher E-Mail-Kommunikation mit der Personalabteilung des Unternehmens beantworteten 42 von 60 leitenden Angestellten in der Position des Teamleiters den Fragebogen. Die den

Fragebögen zugrunde liegenden Fragen wurden von den Autoren entwickelt und zusammengestellt, wobei darauf geachtet wurde, dass allen Befragten die gleichen Fragen gestellt wurden, um eine konsistente und vergleichbare Datengrundlage für die Analyse zu schaffen. Die Fragebögen wurden in slowakischer Sprache bearbeitet und mit Zustimmung der Befragten ausgewertet. Da die Fragebögen und alle Antworten in slowakischer Sprache verfasst wurden, war es notwendig, sie ins Deutsche zu übersetzen, um sie für die Auswertung und Darstellung im Rahmen dieser Arbeit zugänglich zu machen. Sowohl die deutsche als auch die Originalversion der Fragebögen und die ausgewerteten Ergebnisse sind im Anhang zu finden. Die Teilnehmer wurden gebeten, den Fragebogen innerhalb von zwei Wochen oder vierzehn Tagen zu beantworten. Nach der vorgegebenen Zeitspanne wurden die gesammelten Ergebnisse kategorisiert, ausgewertet und dann Schlussfolgerungen gezogen. Der Fragebogen umfasst dreizehn Fragen, von denen sich die ersten beiden auf demographische Informationen und die folgenden elf auf forschungs- und themenbezogene Kenntnisse beziehen.

4.2 Auswertung der von dem Fragebogen gesammelten Antworten

Die erste Frage des Fragebogens bezieht sich auf die Erfassung demographischer Informationen, insbesondere auf die Altersstruktur der Befragten. Dies ist eine von zwei Fragen, die darauf abzielen, demografische Daten zu erheben, um ein genaueres und tieferes Verständnis der Merkmale unserer Zielgruppe zu erhalten. Die Erhebung der demografischen Daten ist für die weitere Auswertung der Studie von entscheidender Bedeutung, da anhand dieser Daten analysiert werden kann, wie sich die Meinungen und Erfahrungen der Befragten je nach ihren demografischen Merkmalen unterscheiden.

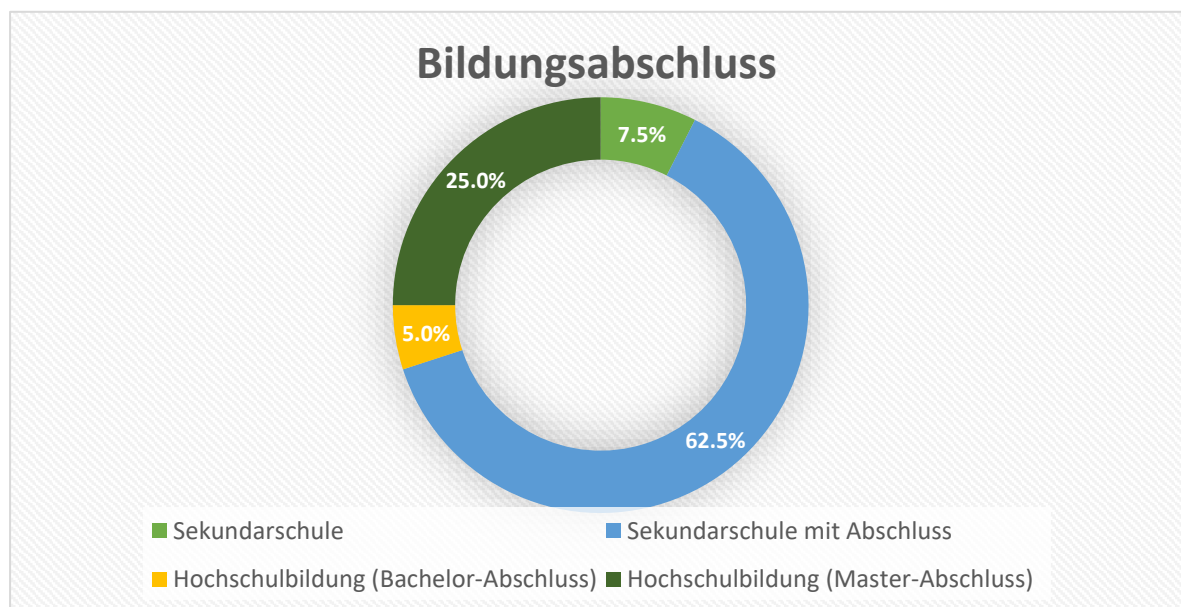
Wie alt sind Sie?



Aus diesen Informationen lassen sich mehrere Schlussfolgerungen ziehen. Erstens war keiner der Befragten jünger als 25 Jahre. Am anderen Ende des Spektrums ist die Altersgruppe der 36- bis 45-Jährigen mit 40% aller Antworten am stärksten vertreten, dicht gefolgt von den 26- bis 35-Jährigen mit 32,5%. Die Altersgruppe der 46- bis 55-Jährigen war mit 20% genau zu einem Fünftel in der Gesamtstichprobe vertreten. Die letzte Altersgruppe, die zumindest einigermaßen vertreten war, waren die Teamleiter ab 56 Jahren mit 5%.

Die zweite Frage, ebenfalls demographischer Art, bezieht sich auf den höchsten Bildungsabschluss, den die Befragten erworben haben.

Welchen Bildungsabschluss haben Sie erreicht?



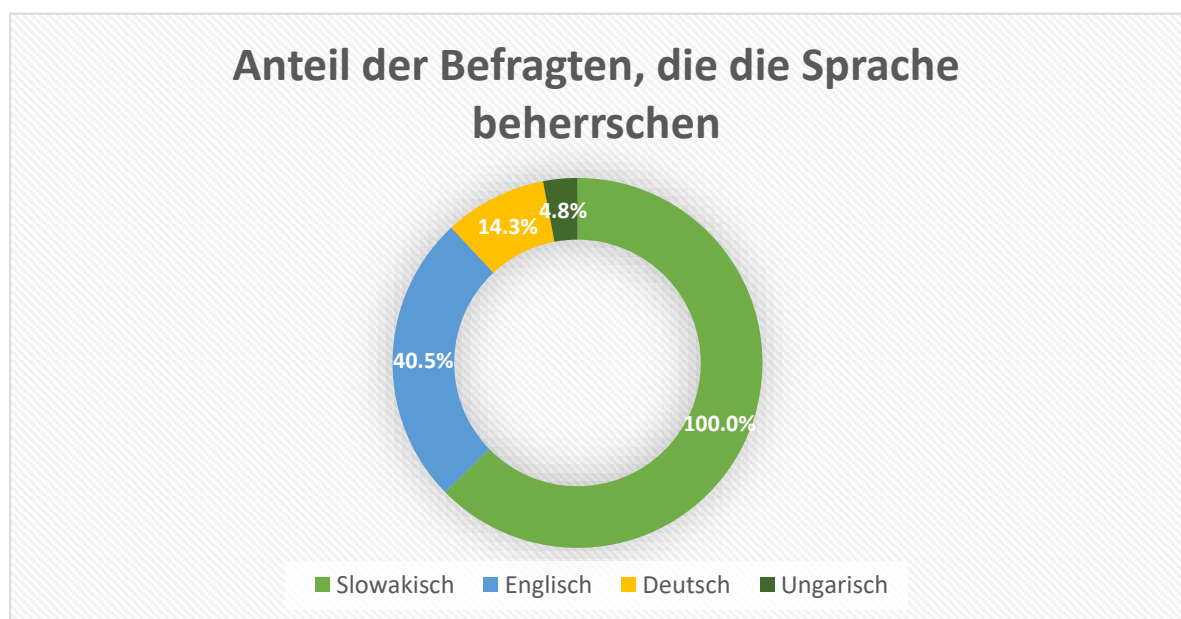
Hier zeigt sich, dass die Mehrheit der Respondenten (62,5 %) über einen Sekundarschulabschluss verfügt, d.h. die meisten zumindest die Sekundarstufe abgeschlossen haben. Gleichzeitig gaben 25 % der Befragten an, über einen Hochschulabschluss der zweiten Stufe zu verfügen. Diese Gruppe verfügt möglicherweise über fortgeschrittenere berufliche Kenntnisse und Fähigkeiten, die ihre Sichtweise im Bereich von Interkulturalität beeinflussen könnten. Ein kleinerer Anteil der Befragten (7,5%) verfügt über eine höhere Schulbildung ohne Abitur. Diese Gruppe hat möglicherweise andere Erfahrungen und Berufschancen als ihre Kollegen, die eine Hochschul- oder Fachhochschulausbildung mit Abitur absolviert haben. Nur 5% der

Befragten erreichten einen ersten Hochschulabschluss. Dies ist ein kleiner Anteil der Befragten, der die Ergebnisse nicht wesentlich beeinflussen sollte.

Die dritte Frage des Fragebogens befasste sich mit den Sprachkenntnissen der Befragten und ihrer Fähigkeit, am Arbeitsplatz in verschiedenen Sprachen zu kommunizieren.

Welche dieser Sprachen sprechen Sie auf einem kommunikativen Niveau?

(Wählen Sie eine oder mehrere Antworten)

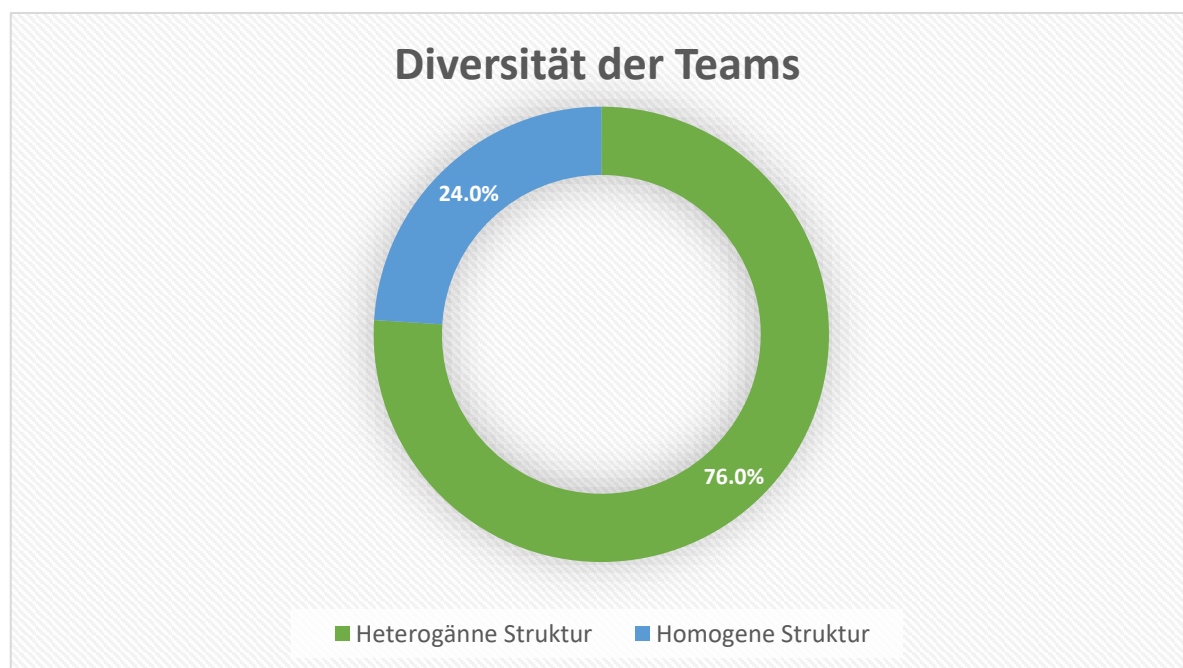


Die Ergebnisse zeigen, dass alle Befragten die slowakische Sprache beherrschen. Dies ist ein erwartetes Ergebnis, da sich der Fragebogen auf die kulturellen Unterschiede am Arbeitsplatz in der Slowakei konzentriert und die meisten Arbeitsplätze in der Slowakei Kenntnisse der slowakischen Sprache erfordern. 40% der Respondenten beherrschen auch Englisch. Englisch wird häufig als internationale Geschäfts- und Kommunikationssprache angesehen, so dass die Fähigkeit, auf Englisch zu kommunizieren, bei der Zusammenarbeit mit internationalen Partnern oder beim Zugang zu internationalen Ressourcen von Vorteil sein kann. Eine Minderheit von 14% der Befragten beherrscht Deutsch. Dies kann an den historischen, wirtschaftlichen oder kulturellen Verbindungen zwischen der Slowakei und den deutschsprachigen Ländern liegen, aber auch an den Anforderungen, die bestimmte Berufe stellen. Nur 5% der

Befragten gaben an, ungarisch zu sprechen. Dies könnte mit der ethnischen Zusammensetzung der Bevölkerung in bestimmten Regionen der Slowakei zusammenhängen, in denen Ungarisch als Zweitsprache weit verbreitet ist.

Anhand der vierten Frage wurde der Anteil der Teams ermittelt, in denen mindestens ein Mitglied einer anderen Nationalität oder Kultur am Arbeitsplatz vertreten ist.

Gibt es in Ihrem Team Mitglieder unterschiedlicher Nationalitäten (Kulturen)?

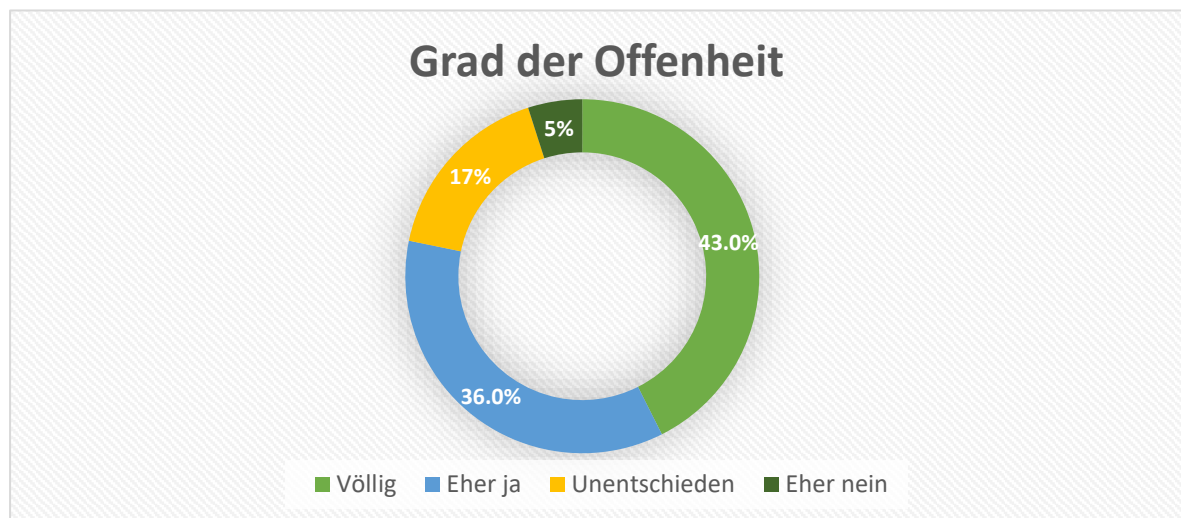


Die Ergebnisse zeigten, dass die Mehrheit der Befragten (76 %) angab, dass in ihrem Team auch Personen vertreten sind, die nicht der slowakischen Nationalität oder Kultur angehören. Dies deutet darauf hin, dass in den meisten Teams, in denen sie arbeiten, kulturelle Vielfalt eine Rolle spielte. Diese Vielfalt kann zu unterschiedlichen Sichtweisen, Erfahrungen und Denkweisen in einem Team beitragen und bei der Lösung von Problemen und der Entwicklung innovativer Lösungen von Vorteil sein. Umgekehrt gaben 24 % der Respondenten an, dass in ihrem Team keine Mitglieder unterschiedlicher Nationalität oder Kultur vertreten wurden. Diese Zahl ist wichtig, da sie darauf hindeutet, dass die kulturelle Vielfalt in bestimmten Teamumgebungen weniger stark vertreten wurde. Diese Befragten haben möglicherweise andere Erfahrungen und Herausforderungen bei der

Kommunikation und Zusammenarbeit in einem Team als diejenigen, in denen die kulturelle Vielfalt größer ist.

In der fünften Frage wurden die Befragten gebeten, auf einer Skala von eins bis fünf (eins am wenigsten, fünf am meisten) anzugeben, wie offen sie für die Möglichkeit sind, mit Menschen anderer Nationalität (Kultur) zusammenzuarbeiten.

Inwieweit sind Sie offen für die Möglichkeit der Zusammenarbeit mit Angehörigen anderer Nationalitäten (Kulturen)?

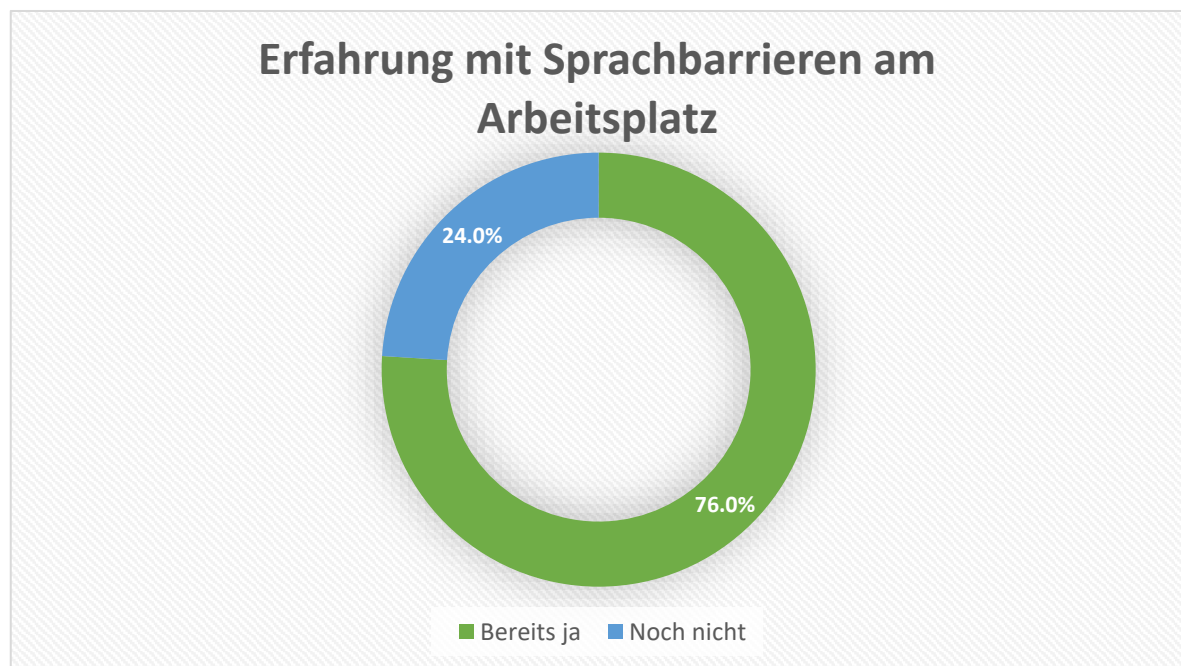


Die Ergebnisse zeigen, dass die Mehrheit der Respondenten (43%) angaben, dass sie völlig offen für die Zusammenarbeit mit Mitgliedern anderer Nationalitäten oder Kulturen sind, wobei sie einen Wert von fünf auf der Skala angaben. Dies deutet auf ein hohes Maß an Kooperationsbereitschaft und Offenheit für Vielfalt im Team hin. Weitere 36% der Befragten gaben einen Wert von vier auf der Skala an, was bedeutet, dass sie der Zusammenarbeit eher aufgeschlossen gegenüberstehen. Dieses Ergebnis bestätigt, dass die Mehrheit der Befragten eine positive Einstellung zur Zusammenarbeit mit Menschen anderer Kulturen oder Nationalitäten hat, wenn auch vielleicht nicht so deutlich wie die erste Gruppe. 17% der Befragten wurden als unentschieden eingestuft, was bedeutet, dass sie eine neutrale Einstellung zur Zusammenarbeit mit Menschen aus anderen Kulturen haben. Sie benötigen möglicherweise mehr Informationen oder Unterstützung, um ihre Offenheit für kulturelle Vielfalt im Team zu verbessern. Nur 5% der Befragten äußerten eine eher negative Einstellung (Wert zwei auf der Skala), was bedeutet, dass sie die Zusammenarbeit mit Angehörigen anderer Nationalitäten oder Kulturen eher ablehnen.

Solche Minderheit der Respondenten könnte einen potenziellen Ansatzpunkt oder Bereich für Verbesserungen durch die Schaffung eines kultursensiblen Arbeitsumfeldes darstellen.

Die Folgefrage war einfacher und fragte, ob die Respondenten bei der Kommunikation am Arbeitsplatz schon einmal auf Sprachbarrieren gestoßen waren.

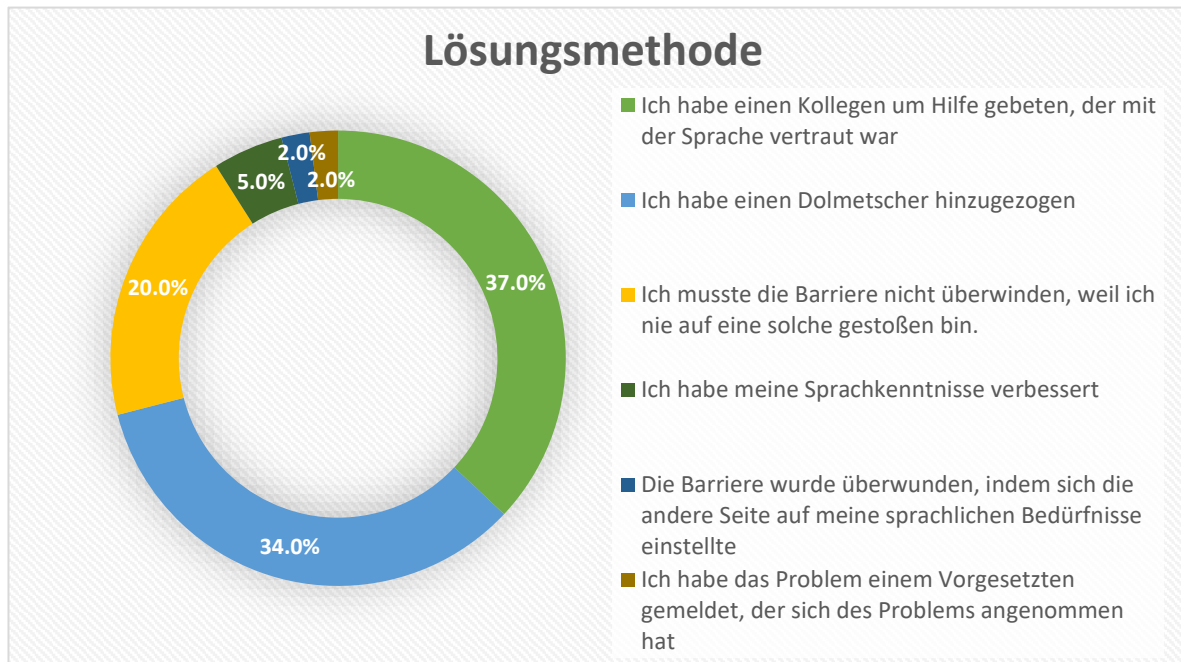
Sind Sie bei der Kommunikation am Arbeitsplatz auf eine Sprachbarriere gestoßen?



Die Auswertung dieser Frage zeigt, dass 76% der Befragten bereits einmal mit Sprachbarrieren am Arbeitsplatz konfrontiert waren. Dies ist ein hoher Prozentsatz und zeigt, dass sprachliche Unterschiede im Arbeitsumfeld eine wichtige Rolle spielen. Dieses Ergebnis kann auf eine Vielzahl von Problemen hinweisen, die durch mangelnde Kommunikation zwischen Teammitgliedern mit unterschiedlichen Sprachkenntnissen entstehen können. Umgekehrt geben 24% der Befragten an, dass sie noch nie auf Sprachbarrieren am Arbeitsplatz gestoßen sind. Dieser Anteil ist interessant, da er darauf hindeutet, dass einige der Befragten entweder in einem Umfeld arbeiten, in dem die sprachliche Kommunikation reibungslos verläuft, oder das Glück haben, noch keine Sprachbarrieren erlebt zu haben.

Die nächste Frage knüpft an die vorherige an nämlich, wie die Sprachbarriere überwunden würde.

Wie haben Sie die Sprachbarriere überwunden?

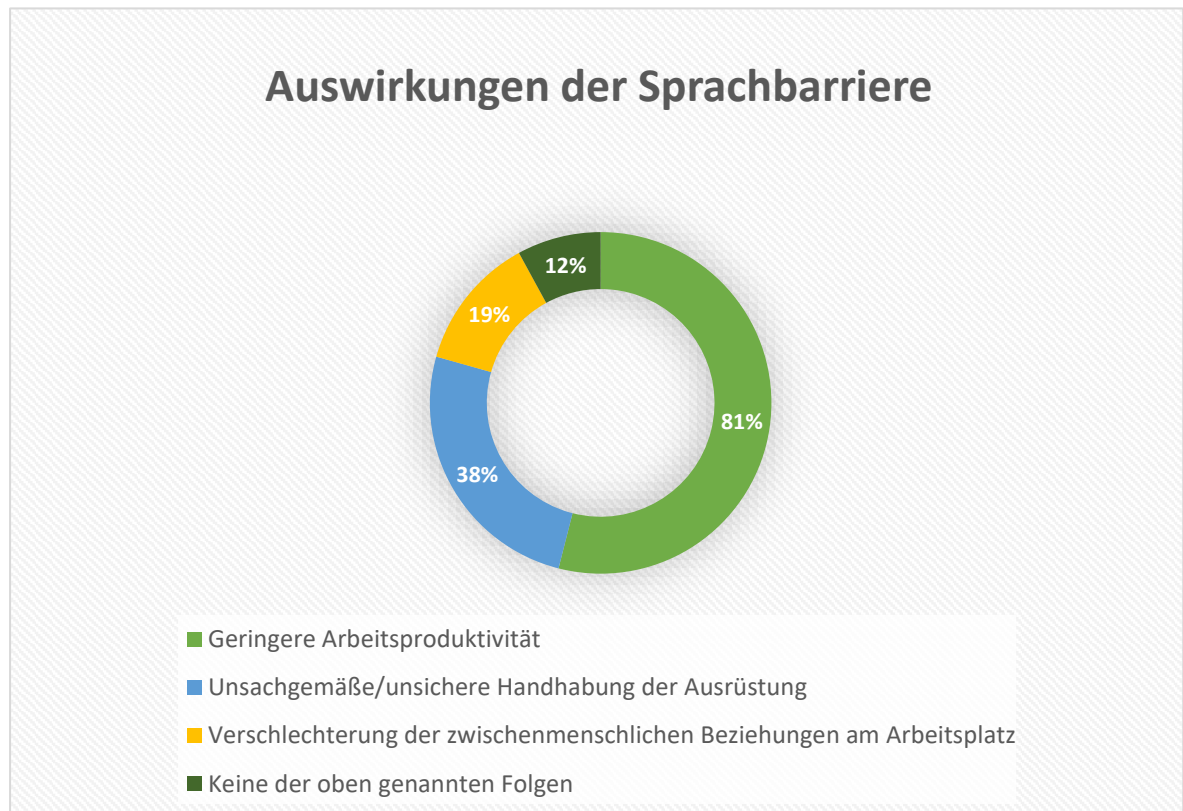


Der größte Anteil der Befragten, 37%, antwortete mit: Ich habe einen Kollegen um Hilfe gebeten, der mit der Sprache vertraut war. Weitere 34% wählten: Ich habe einen Dolmetscher hinzugezogen, und 20% der Respondenten entschieden sich für: Ich musste die Barriere nicht überwinden, weil ich nie auf eine solche gestoßen bin. Dies entspricht den Ergebnissen der vorhergehenden Frage. Die Möglichkeiten Ich habe meine Sprachkenntnisse verbessert, Die Barriere wurde überwunden, indem sich die andere Seite auf meine sprachlichen Bedürfnisse einstellte und Ich habe das Problem einem Vorgesetzten gemeldet, der sich des Problems angenommen hat, waren insgesamt mit weniger als 10% vertreten und damit relativ irrelevant.

In der achten Frage wurden die Respondenten gefragt, zu welchen konkreten Auswirkungen eine Sprachbarriere am Arbeitsplatz ihrer Meinung nach führen könnte.

Führt die Sprachbarriere am Arbeitsplatz Ihrer Meinung nach zu einem der folgenden Punkte?

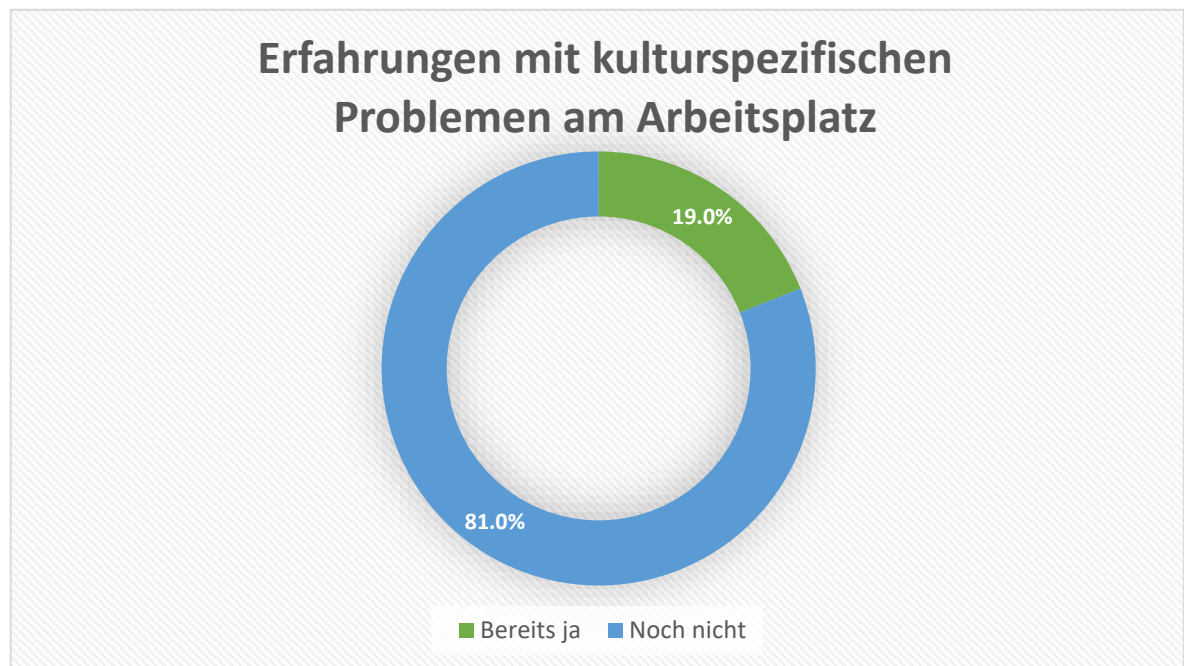
(Wählen Sie eine oder mehrere Antworten)



81% der Befragten waren der Meinung, dass die häufigste Folge eine Geringere Arbeitsproduktivität sei. 38% der Befragten stimmten zu, dass eine Sprachbarriere auch zu einer Unsachgemäßen/unsicheren Handhabung der Ausrüstung führen könnte. 19% stimmten zu, dass sie zu einer Verschlechterung der zwischenmenschlichen Beziehungen am Arbeitsplatz führen könnte, und nur 12% der Befragten waren der Meinung, dass keine der oben genannten Folgen eintreten sollte.

Mit der neunten Frage sollte herausgefunden werden, ob irgendeine Antwortende ein Problem mit einer Person einer anderen Nationalität (Kultur) hatte, das nicht mit der Sprache und den Sprachkenntnissen zusammenhing.

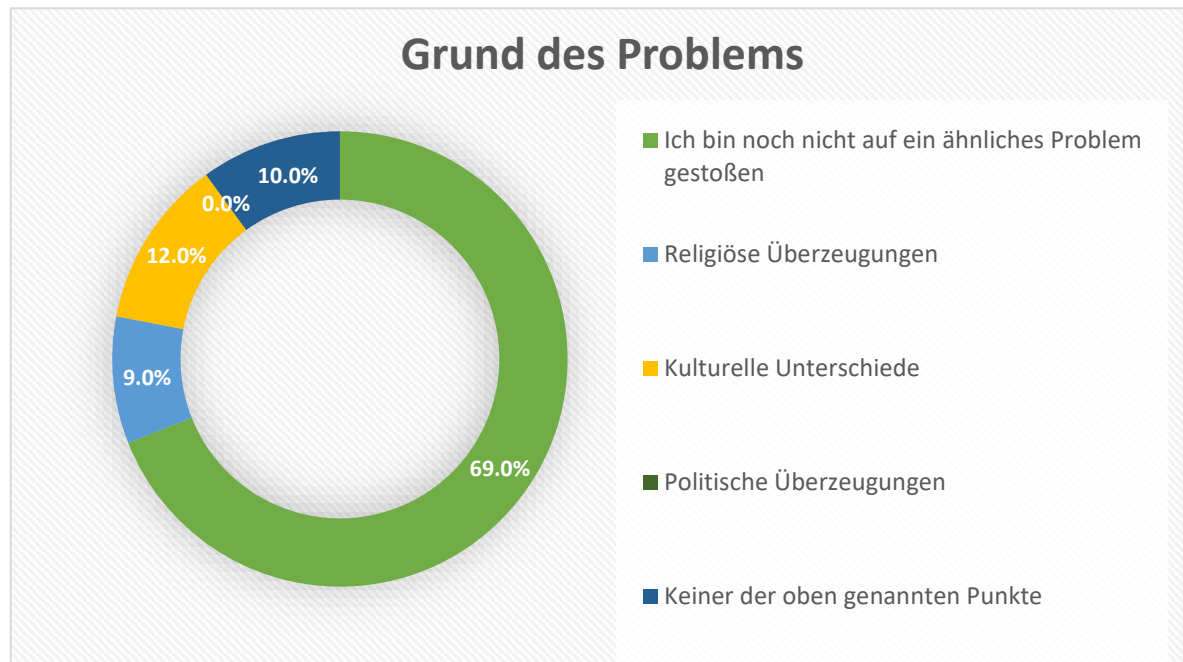
Sind Sie schon einmal auf Probleme mit einem Angehörigen einer anderen Nationalität (Kultur) gestoßen, die nicht durch die Sprache verursacht wurden?



Die meisten Befragten (81 %) gaben an, noch nie einen Konflikt mit einem Kollegen aus einem anderen Kulturkreis, der nicht durch die Sprache verursacht wurde, erlebt zu haben. Trotzdem haben 19 % erklärt, eine solche Erfahrung gemacht zu haben. Obwohl dies nur ein kleiner Anteil der ganzen Stichprobe darstellt, gibt es berechtigte Anlass zu der Annahme, dass in manchen Fällen Konflikte zwischen Teammitgliedern aus auch anderen Gründen als nur der Sprache auftreten können.

Die zehnte Frage knüpft an die vorherige an, nämlich was der Grund für den erwähnten außersprachlichen Konflikt war.

Wurde das Problem durch eine der folgenden Ursachen verursacht?

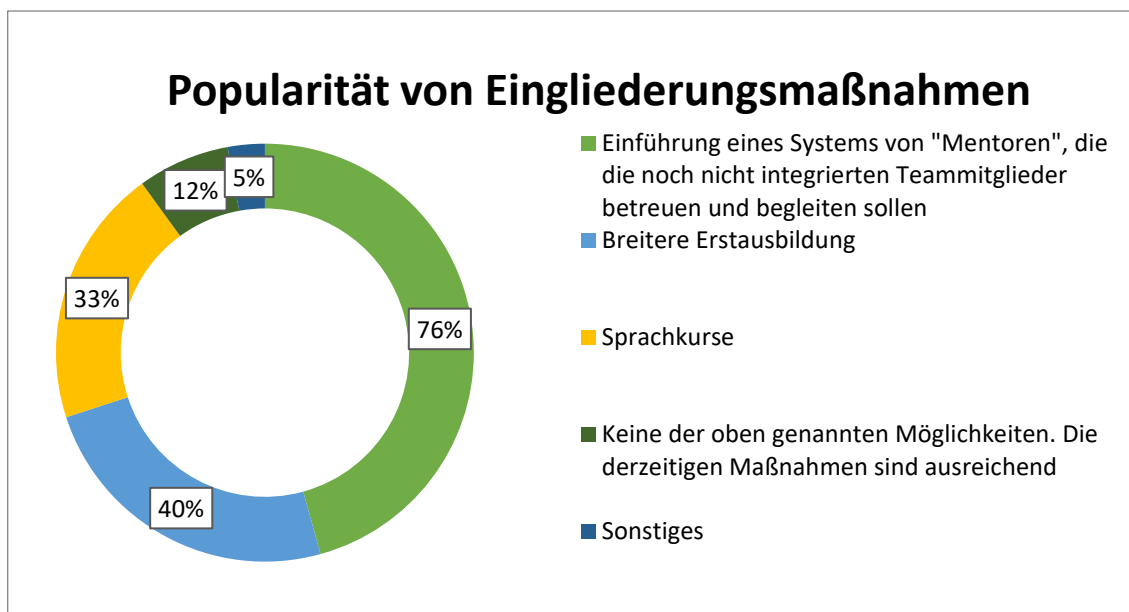


Die Mehrheit der Befragten (69%) gab an, noch keine außersprachlichen Konflikte erlebt zu haben. 10% der Befragten gaben an, dass das Problem mit keiner der genannten Ursachen zusammenhänge, was in beiden Fällen mit der vorherigen Frage übereinstimmt. 12 % der Befragten nannten kulturelle Unterschiede, wie z. B. Bräuche und Besonderheiten der Kulturen als Ursache für außersprachliche Konflikte, und 9 % der Befragten nannten religiöse Überzeugungen als den Grund für außersprachliche Konflikte. Interessanterweise nannte kein einziger Befragter (0%) politische Überzeugungen als Ursache für außersprachliche Konflikte. Diese Zahl deutet darauf hin, dass politische Überzeugungen wahrscheinlich nicht oft ein wichtiger Faktor für die Entstehung von Konflikten innerhalb eines Teams aufgrund unterschiedlicher Kulturen sind.

Die elfte Frage war ebenfalls eine der wenigen, bei denen mehr als eine Antwort ausgewählt werden konnte. Sie zielte darauf ab, herauszufinden, wie die Befragten den Integrationsprozess innerhalb ihres Betriebes verbessern würden.

Welche der folgenden Maßnahmen würden Sie gerne in den Integrationsprozess in Ihrer Firma einführen?

(Wählen Sie eine oder mehrere Antworten)

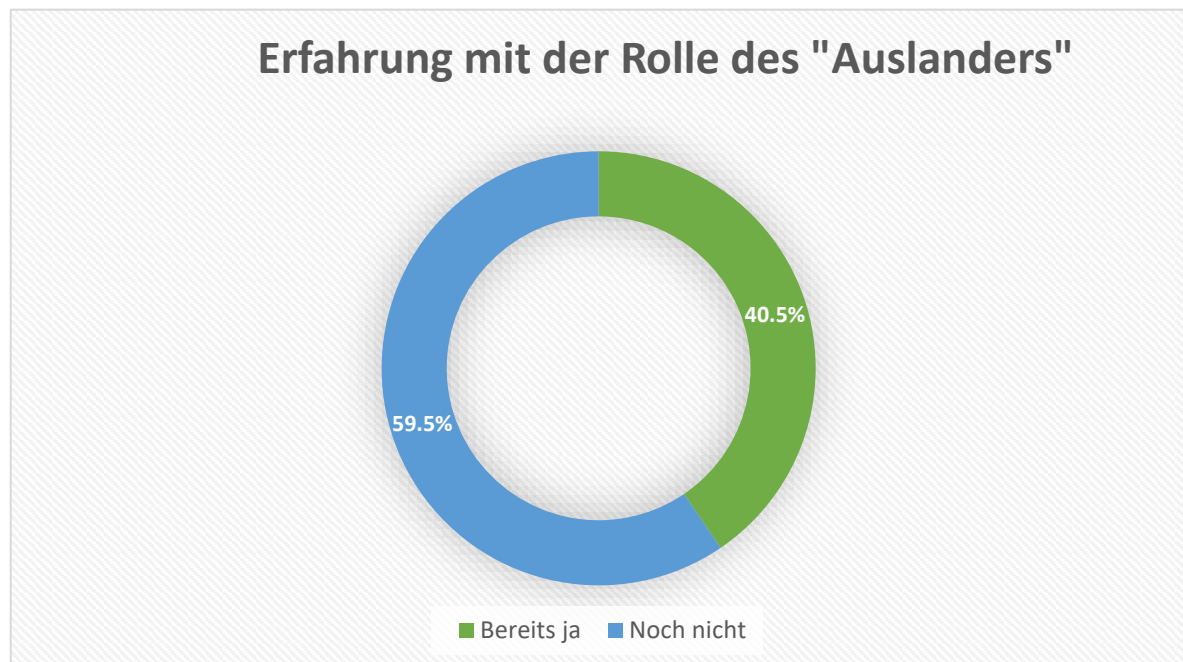


Die Ergebnisse zeigen, dass die Mehrheit der Befragten (76%) Interesse an der Einführung eines Mentoring-Systems hat. Dieser Ansatz würde es erfahrenen Teammitgliedern ermöglichen, neuen Kollegen bei der Anpassung und Integration in die Teamdynamik zu helfen und so die Effizienz des Teams und die Arbeitsatmosphäre zu verbessern. Eine weitere beträchtliche Anzahl der Befragten (40%) wünschte eine Ausweitung der Einführungsschulungen für neue Teammitglieder, während ein Drittel, nämlich 33% der Befragten ein Potenzial in Sprachkursen sahen, um neuen Teammitgliedern zu helfen, ihre Sprachkenntnisse zu verbessern. Interessanterweise halten 12% der Befragten die derzeitigen Eingliederungsmaßnahmen für ausreichend und sehen keine Notwendigkeit, sie zu verbessern. An ganz anderen Maßnahmen, die nicht in den vorgegebenen Möglichkeiten enthalten waren, zeigten sich 5 % der Befragten interessiert.

Die vorletzte Frage konnte nur mit ja/nein beantwortet werden. Es wurde gefragt, ob der Befragte schon einmal in der Rolle eines Ausländers war, der einen Integrationsprozess in einer unbekannten Umgebung durchlaufen musste. Zum Beispiel bei einer Geschäftsreise ins Ausland oder bei der Arbeit in einem Unternehmen, in dem eine Fremdsprache gesprochen wird.

Waren Sie schon einmal in der Rolle eines Ausländers, der einen Integrationsprozess in einer unbekannten Umgebung durchlaufen musste?

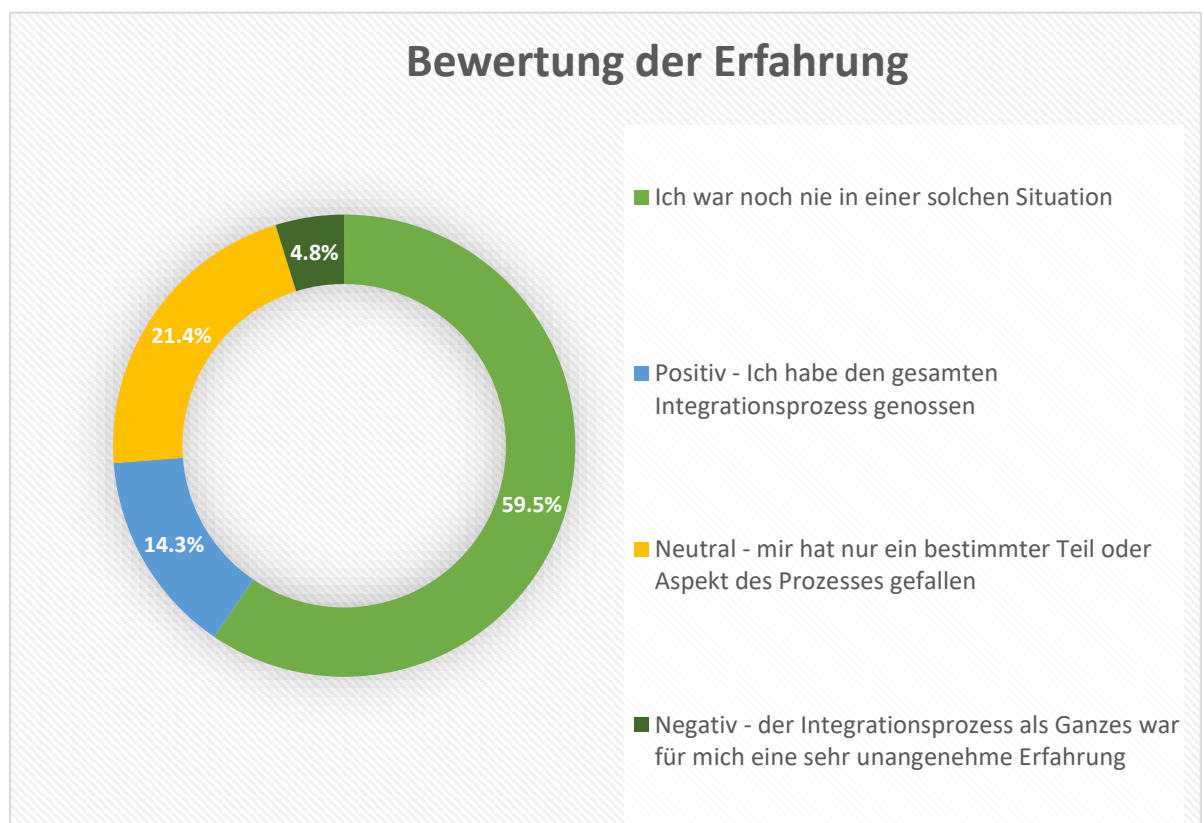
(Zum Beispiel, wenn Sie geschäftlich ins Ausland gereist sind oder für ein fremdsprachiges Unternehmen gearbeitet haben)



Die Ergebnisse zeigen, dass fast 3/5 der Befragten, d.h. 59,5%, sich noch nicht in einer Situation befanden, in der sie einen Integrationsprozess in einer ungewohnten Umgebung durchlaufen mussten. Dieses Ergebnis korreliert mit der ersten Hypothese und deutet darauf hin, dass die Mehrheit der Befragten eine solche Situation noch nicht erlebt hat. 40,5% der Respondenten haben dies jedoch bereits erlebt, was eine ausreichende Stichprobe für die Auswertung der letzten Frage und gleichzeitig der Zielfrage des Forschungsfragebogens darstellt.

Mit der letzten Frage sollte herausgefunden werden, ob die Erfahrungen der Befragten in der Rolle des Ausländers positiv, neutral oder eher negativ waren. Gleichzeitig sollten die beteiligten Teamleiter darüber nachdenken und vielleicht eine andere, tolerantere Perspektive einnehmen, wenn sie in der Zukunft mit einem kulturell bedingten Problem konfrontiert werden.

Wenn ja, wie war die Erfahrung für Sie?



59,5% der Befragten antworteten, dass sie noch nie in einer ähnlichen Situation waren, was mit den Ergebnissen der vorhergehenden Frage, auf der diese Frage aufbaut, vollkommen übereinstimmt. Von den verbleibenden 40,5% geben 21,4% an, dass ihre Erfahrung weder positiv noch negativ, sondern eher neutral war. 14,3% haben eine positive Erfahrung gemacht und nur 4,8% berichteten von einer negativen Erfahrung.

4.3 Forschungsergebnisse und Diskussion

Durch die Analyse und Auswertung der in diesem Kapitel gesammelten Ergebnisse können bestimmte Schlussfolgerungen gezogen werden.

Aus den ersten beiden Fragen geht hervor, dass die Befragten, aus denen sich die Stichprobe für die vorliegende Studie zusammensetzt, aus unterschiedlichen Altersgruppen stammen und über ein unterschiedliches Bildungsniveau verfügen.

In Bezug auf die Fragen 4 und 6 ist zu beachten, dass das ausgewählte Unternehmen aufgrund des hohen Anteils an kultureller, nationaler und auch sprachlicher Vielfalt in den meisten Teams am Arbeitsplatz eine geeignete Wahl für diese Untersuchung darstellte.

Anhand der in den Fragen 7 und 11 gesammelten Ergebnisse lässt sich feststellen, dass die Befragten der ausgewählten Forschungsstichprobe teamorientierte und kooperative Praktiken und Maßnahmen als Lösungen für potenzielle Sprach- und Integrationsprobleme bevorzugen. Ähnliches gilt für Frage 5, bei der die Ergebnisse eine deutlich positive Neigung zur kulturellen Offenheit und zum Abbau ethnischer und nationaler Vorurteile zeigen. Daraus lassen sich mehrere Schlussfolgerungen ziehen, von denen die meisten auf der positiven Seite des Spektrums liegen. Die Teamleiter sind sich der Bedeutung von Teamarbeit und effektiver Zusammenarbeit bewusst und zögern nicht, sich an der Schaffung kulturell vielfältiger Teams zu beteiligen. Auf der anderen Seite des Spektrums ist jedoch eine gewisse Tendenz der Befragten zu beobachten, die Verantwortung im Falle von Hindernissen auf andere abzuwälzen.

Wie aus Frage 12 hervorgeht, wurde die erste Hypothese durch die Untersuchung bestätigt. Obwohl der Anteil der Befragten, die bereits an einem Integrationsprozess von der Rolle des Ausländers teilgenommen haben, in dieser Stichprobe ausgewogener war als möglicherweise in früheren Studien, erreichte er dennoch keine Mehrheit.

Die Resultate der letzten Frage werfen jedoch überraschende Erkenntnisse auf. Diese besagen, dass es keineswegs zwangsläufig negativ ist, bei der Integration den Kürzeren zu ziehen. Im Gegenteil dazu, deutet die Mehrheit der entsprechenden Antworten darauf hin, dass diese Erfahrung eher als neutral oder sogar positiv wahrgenommen wird. Anhand dieser Daten lässt sich schlussfolgern, dass sich das interkulturelle Bewusstsein und die interkulturelle Kompetenz in der modernen Gesellschaft in die richtige Richtung entwickeln. Aus diesem Grund ist die zweite Hypothese auf jeden Fall widerlegt,

zumindest auf der Ebene der Führungskräfte, sowohl Manager als auch Teamleiter, in der Slowakei.

Die Erreichung der Arbeitsziele und die Verdeutlichung der mit dieser Problematik verbundenen Sachverhalte ist hervorzuheben. Gemäß den aus dem Fragebogen gesammelten Antworten konnten Empfehlungen für den Arbeitgeber abgeleitet werden, um die Arbeitsabläufe und die Effizienz des Betriebs zu verbessern und die Eingliederungsprozesse zu vereinfachen. Außerdem wurden wertvolle Erkenntnisse über die Arbeitsteilung und die Wahrnehmung von Ausländern als wesentlicher Teil heterogener Teams gewonnen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die vorliegende Bachelorarbeit die Bedeutung und die Notwendigkeit unterstreicht, kulturelle Kompetenz in der gesamten Gesellschaft zu entwickeln, und wertvolle Einblicke gibt, wie das erreicht werden könnte.

Zusammenfassung

Die vorliegende Studie bietet eine Analyse der komplexen Dynamik, die sich in den alltäglichen Interaktionen von Vertretern verschiedener Kulturen und Nationalitäten in einer globalisierten Welt entfaltet. Während die Auswirkungen der Globalisierung zweifellos nahezu alle Bereiche des menschlichen Lebens beeinflussen, liegt der Fokus dieser Untersuchung auf den dynamischen Prozessen der Kommunikation, Arbeitsteilung und zwischenmenschlichen Beziehungen innerhalb eines kulturell diversifizierten Arbeitsumfelds.

Die Untersuchung wurde mittels eines Fragebogens durchgeführt, der an Manager und Teamleiter eines nicht näher benannten multinationalen Unternehmens der Automobilindustrie in der Westslowakei gerichtet war. Die Analyse ergab mehrere bedeutende Erkenntnisse, darunter die Präferenz der Befragten für Teamarbeit und Kooperation trotz kultureller, sprachlicher und nationaler Unterschiede, insbesondere im Hinblick auf die Bewältigung komplexer und anspruchsvoller Probleme. Zudem wurde festgestellt, dass die Rolle von ausländischen Mitarbeitern heute nicht mehr ausschließlich negativ wahrgenommen wird, sondern mit positiveren Reaktionen seitens der einheimischen Belegschaft und einem Anstieg der Toleranz einhergeht. Von den beiden vorher festgelegten Forschungshypothesen wurde eine bestätigt und die andere wiederum aufgrund des relativ unerwarteten Verlaufs der gesammelten Antworten widerlegt.

Insgesamt unterstreicht die vorliegende Bachelorarbeit die Bedeutung und Notwendigkeit der Entwicklung kultureller Kompetenz in der gesamten Gesellschaft und bietet wertvolle Einblicke, wie dies erreicht werden könnte. Die Welt entwickelt sich trotz Schwierigkeiten wie Stereotypen, Vorurteilen, Rassismus und Fremdenfeindlichkeit weiter in eine kosmopolitische Richtung, und es ist daher sowohl eine menschliche Pflicht als auch eine moralische Aufgabe, zur Überwindung und Beseitigung dieser Hindernisse beizutragen.

Resumé

V súčasnej globalizovanej spoločnosti sa interkulturalita stáva kľúčovým faktorom, ovplyvňujúcim každodenný život jednotlivcov aj fungovanie medzinárodných podnikov. Táto práca sa zameriava na komplexnú analýzu interkultúrnych dynamík v prostredí nadnárodných spoločností, so špeciálnym dôrazom na ich dopady na organizačnú štruktúru a komunikačné procesy.

Predložená bakalárska práca je rozdelená do troch hlavných častí. Prvé dve spolu tvoria teoretickú časť, v ktorej je téma hodnotená z pohľadu viacerých výskumníkov. Posledná časť pozostáva z empirickej výskumnej časti, ktorá zahŕňa výskum realizovaný na túto tému pomocou dotazníka, nasledovaný analýzou a syntézou odpovedí. Prvá kapitola má za cieľ poskytnúť prehľad o danej problematike a súčasnom stave výskumu. Prvá podkapitola s názvom, Definícia pojmu interkulturality ako východiskového bodu analyzovanej problematiky, uvádza definície najdôležitejších pojmov medzi ktorými popri pojmu interkulturality a podstaty konceptov oboznámenosti, familiarity a osobitosti a neznalosti, objasní dôležitosť a rozhodujúcu úlohu komunikácie počas celého procesu ľudského spolunažívania. Druhá podkapitola sa zameriava predovšetkým na fenomén kultúrnej kompetencie a jej podporu a rozvoj, ako prostriedok napomáhajúci spoločnosti. V tejto časti sú zahrnuté názory rôznych odborníkov a vedcov, ktorí vnímajú kultúrnu kompetenciu z rôznych perspektív, ale napriek tomu sú presvedčení o jej dôležitosti pre budúcnosť ľudskej civilizácie.

Druhá kapitola je tiež súčasťou teoretickej časti tejto bakalárskej práce. Hlavnú tému tejto kapitoly predstavujú kultúrne dimenzie a vplyv kultúrnych štandardov. Oba tieto pojmy zahŕňajú súhrn hodnôt a presvedčení určitej skupiny reprezentujúcu danú kultúru, aj keď sa môžu medzi jednotlivcami nepatrne líšiť. V jednotlivých podkapitolách sú následne rozanalyzované poznatky dvoch najvplyvnejších odborníkov v tejto oblasti. E. T. Hall a G. Hofstede prišli každý s vlastným chápaním a pojatím tohto konceptu a vyvinuli jedinečné kategórie, alebo ako ich neskôr nazvali dimenzie, podľa ktorých je možné jednotlivé kultúry od seba odlíšiť a porovnať. V následnej podkapitole s názvom, Porovnanie zahraničných kultúrnych štandardov s kultúrnymi štandardmi Slovenska, sa venuje osobitá pozornosť kultúrnym štandardom typickým pre slovensky hovoriacich jednotlivcov v porovnaní s nemecky hovoriacimi, nakoľko sa predpokladá že obe z týchto jazykových skupín sú na území Slovenska značne zastúpené, obzvlášť vo firmách zahraničného, čiže

vo väčšine prípadov rakúskeho alebo nemeckého pôvodu. Predmetom analýzy boli dimenzie času, vzdialenosti a kontextu ako ich definoval E. T. Hall a následne prínosy G. Hofstedeho ku konceptom veľkej verzus malej miery vyhýbania sa neistote a rozdielom medzi individualistickou a kolektivistickou mentalitou. Na záver bola podrobnejšie rozobraná téma kultúrnych noriem a ich vplyv na vyplývajúce otázky dôkladne porovnaný.

Empirická časť záverečnej práce bola uskutočnená pomocou výskumu vo forme dotazníka. Ako cieľová skupina boli zvolení vedúci pracovníci jedného nemenovaného závodu nadnárodnej spoločnosti automobilového priemyslu nachádzajúceho sa na západnom Slovensku. Dohromady bolo vyzbieraných 42 odpovedí z celkového počtu 60 rozoslaných dotazníkov. Dotazník bol tvorený 13 otázkami, z čoho iba prvé dve boli zamerané na demografické údaje týkajúce sa respondenta a následných 11 bolo zameraných na ich názory a skúsenosti. Kompletne znenie dotazníka v slovenskom aj nemeckom jazyku je uvedené v prílohe.

Predkladaná bakalárska práca sa opiera o dve hlavné hypotézy, ktoré predstavujú hlavné aspekty tohto výskumu.

Hypotéza 1: Väčšina vedúcich pracovníkov na vyšších pozíciách nemá skúsenosti s integračným procesom v zahraničných spoločnostiach alebo s úlohou cudzinca.

Prvá hypotéza sa zaoberá podielom vedúcich pracovníkov s výraznými medzikultúrnymi skúsenosťami v porovnaní s manažérmi, ktorí buď nemajú žiadne, alebo len obmedzené znalosti v tejto oblasti. Cieľom výskumu bolo potvrdiť alebo vyvrátiť túto predpokladanú súvislosť.

Hypotéza 2: Z vedúcich pracovníkov, ktorí už absolvovali integračný proces v zahraničných spoločnostiach alebo boli v úlohe cudzinca, väčšina vníma túto skúsenosť skôr negatívne.

Druhá hypotéza sa opiera o predpoklad, že spoločnosť ako celok ešte nedosiahla dostatočnú úroveň kultúrnej kompetencie na to, aby úspešne zvládla zaručiť skôr pozitívne skúsenosti v tomto ohľade.

Z jednej z otázok, konkrétne z otázky číslo 12 vyplýva, že prvá hypotéza sa v štúdiu potvrdila. Hoci podiel respondentov, ktorí sa už zúčastnili integračného procesu na pozícii cudzinca, bol v tejto vzorke vyrovnanejší ako prípadne v predchádzajúcich štúdiách, stále nedosahoval väčšinu.

Vyhodnotenie poslednej otázky však prinieslo niekoľko prekvapivých zistení. Ukázalo sa, že zohrávanie role cudzinca počas procesu integrácie nemusí nevyhnutne predstavovať negatívnu a neprijemnú skúsenosť. Naopak, väčšina odpovedí naznačuje, že

táto skúsenosť je vnímaná skôr neutrálne alebo dokonca pozitívne. Na základe týchto údajov možno konštatovať, že medzikultúrne povedomie a medzikultúrna kompetencia sa v modernej spoločnosti vyvíjajú správnym smerom. Z tohto dôvodu je druhá hypotéza jednoznačne vyvrátená, minimálne na úrovni vedúcich pracovníkov a manažérov na Slovensku.

Výskumná časť bakalárskej práce poskytuje zaujímavý prehľad danej problematiky a ponúka užitočné informácie aj mimo oblasti potvrdenia či vyvrátenia stanovených hypotéz. Odpovede na otázky poskytujú pohľad na kultúrnu vyspelosť a interkultúrnú úroveň na západnom Slovensku, čo umožňuje lepšie chápanie tejto problematiky v širšom kontexte daného problému.

Výskum má taktiež praktické využitie pri voľbe začleňovacích a integračných opatrení v nadnárodných spoločnostiach, ako aj prostriedkov na zlepšenie chodu práce v kultúrnej, národnostnej, či jazykovo heterogénnych prostrediach. Zároveň napomáha identifikovať, ako kultúrne rozdiely môžu viesť k nedorozumeniam a konfliktom medzi ľuďmi s odlišným kultúrnym pozadím, či jazykovými schopnosťami.

Literaturverzeichnis

BADURA, Bernhard et al. Unternehmenskultur und Gesundheit – Herausforderungen und Chancen: Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft. In *Fehlzeiten-Report 2016*. Berlin: Springer Medizin, 2016, 477 S. ISBN 978-3-662-49412-7.

BECKER, Sabina. *Döblin Handbuch: Leben-Werk-Wirkung*. Stuttgart: Metzler Verlag, 2016. 369 S. ISBN 978-3-476-02544-9.

BOEDEKER, Sandra, *Arbeit in interkulturellen Teams: Erfolgsfaktoren mexikanisch-deutscher Konstellationen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2012, 367 S. ISBN 978-3-531-18592-7.

BÖHLE, Fritz et al. *Handbuch Arbeitssoziologie I*. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Nature, 2018. 568 S. ISBN 978-3-658-14457-9.

BROSZINSKY-SCHWABE, Edith. *Interkulturelle Kommunikation: Missverständnisse – Verständigung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2011. 242 S. ISBN 978-3-531-17174-6.

GLÄSENER, Katarina. *Macht und Mikropolitik in multilingualen Teams: Sprachkompetenz als Machtquelle in multinationalen Unternehmen*. Berlin: Springer Gabler, 2019. 293 S. ISBN 978-3-658-23829-2.

GÖCKE, Lutz. *Geschäftsmodellentwicklung im Spannungsfeld multinationaler Unternehmen: Fallstudie zur Elektromobilität in der Automobilindustrie*. Wolfsburg: Springer Gabler, 2016. 402 S. ISBN 978-3-658-13351-1.

HALL, Edward Twitchell. *Beyond Culture*. 2. Auflage. New York: Doubleday, 1981. 263 S. ISBN 0-385-12474-0.

HOFSTEDE, Geert. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. 2. Auflage. London: Sage Publications, 2001. 524 S. ISBN 0-8039-7323-3.

KNAPPITSCH, Ethine – CALISKAN, Sabine. Das Management von unbewussten Vorurteilen im HRM: Rekrutierung und Bindung einer diversen Belegschaft. In *Forschung und Praxis an der FHWien der WKW: Internationale Perspektiven und Implikationen für die Praxis*. Wiesbaden: Springer Gabler, 2018, S. 207-230. ISBN 978-3-658-15170-6.

LEWINSKI-REUTER, Verena. LÜDDEMANN, Stefan. *Glossar Kulturmanagement*. Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2011. 389 S. ISBN 978-3-531-16248-5.

LÜSEBRINK, Hans-Jürgen. *Interkulturelle Kommunikation: Interaktion, Fremdwahrnehmung, Kulturtransfer*. Stuttgart: Metzler Verlag, 2005. 178 S. ISBN 978-3-476-01989-9.

MALETZKE, Gerhard. *Interkulturelle Kommunikation: Zur Interaktion zwischen Menschen verschiedener Kulturen*. Opladen: Westdeutscher Verlag, 1996. 208 S. ISBN 978-3-531-12817-7.

SCHLICK, Christopher et al. *Arbeitswissenschaft*. 4. Auflage. Berlin: Springer Nature, 2018, 720 S. ISBN 978-3-662-56036-5.

SCHMIDT, Christopher - NEUENDORFF, Dagmar. *Sprache, Kultur und Zielgruppen: Bedingungsgrößen für die Kommunikationsgestaltung in der Wirtschaft*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, 2007. 346 S. ISBN 978-3-8350-6092-0.

SCHMIDT, Christopher. *Wirtschaftsalltag und Interkulturalität: Fachkommunikation als interdisziplinäre Herausforderung*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, 2002. 273 S. ISBN 978-3-8244-4477-9.

SCHÜTTER, Heike. *Internationales Personalmanagement in multinationalen Unternehmen: Eine empirische Analyse der Arbeits-Familieninteraktion im Entscheidungskontext*. Konstanz: Springer Gabler, 2016. 358 S. ISBN 978-3-658-12767-1.

THOMAS, Alexander. *Kulturelle Integration von Migranten und Flüchtlingen im Berufskontext: Ein praktischer Leitfaden für Unterstützer und Helfer aus psychologischer Sicht*. Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2018. 59 S. ISBN 978-3-658-22653-4.

VON AU, Corinna. *Führen in der vernetzten virtuellen und realen Welt: Digitalisierung, Selbstorganisation, Organisationsspezifika und Tabuthema Tod*. Wiesbaden: Springer Nature, 2018. 211 S. ISBN 978-3-658-18687-6.

VON BOSE, Alexandra. *Bunte Vielfalt: Interkulturelle Zusammenarbeit in Gesundheitsberufen*. Berlin: Springer Medizin, 2014. 171 S. ISBN 978-3-662-43579-3.

VON BOSE, Alexandra - TERPSTRA, Jeannette. *Muslimische Patienten pflegen: Praxisbuch für Betreuung und Kommunikation*. Berlin: Springer Medizin, 2012. 172 S. ISBN 978-3-642-24924-2.

WAGNER, Arianne-Sissy. *Konflikte in internationalen Unternehmen: Vielfalt, Widersprüche und Paradoxien interkultureller Kommunikation*. Wiesbaden: Springer Wiesbaden, 2019. 503 S. ISBN 978-3-658-25667-8.

WERN, Roland. *Interkulturelle Sebsibilität und Persönlichkeitsmerkmale: Eine empirische Untersuchung zu Auslandsaufenthalten von Auszubildenden*. Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2018. 242 S. ISBN 978-3-658-18746-0.

WITZENLEITER, Holger - LUPPOLD, Stefan. *Quick Guide Interkulturelle Kompetenz: Interkulturelle Sensibilisierung für eine grenzenlos erfolgreiche Kommunikation*. Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2020. 136 S. ISBN 978-3-658-29102-0.

Anhänge

Anhang Nr. 1 – Fragebogen in der slowakischen Sprache

Otázka č. 1: Aký je Váš vek?

Do 25 rokov

26-35

36-45

46-55

56 a viac

Otázka č. 2: Aké je vaše najvyššie dosiahnuté vzdelanie?

Stredoškolské

Stredoškolské s maturitou

Vysokoškolské 1. stupňa

Vysokoškolské 2. stupňa

Otázka č. 3: Ktoré z uvedených jazykov ovládáte na komunikatívnej úrovni? (Vyberte jednu alebo viac odpovedí)

Slovenčina

Angličtina

Nemčina

Ukrajínčina

Srbština

Maďarčina

Rómština

Otázka č. 4: Nachádzajú sa vo vašom tíme aj príslušníci odlišných národností (kultúr)?

Áno

Nie

Otázka č. 5: Do akej miery ste otvorení možnosti spolupráce s príslušníkmi odlišných národností (kultúr)? Vyznačte na stupnici

1 = vôbec nie

5 = úplne áno

Otázka č. 6: Narazili ste pri komunikácii na pracovisku na jazykovú bariéru?

Áno

Nie

Otázka č. 7: Akým spôsobom ste prekonali danú jazykovú bariéru?

Nemusel/a som bariéru prekonávať, pretože som sa s ňou nestretol/a

Zavolať/a som si tlmočníka

Požiadal/a som o pomoc kolegu, ktorý daný jazyk ovládal

Ohlásil/a som problém nadriadenému, ktorý problém prevzal

Zapracoval/a som na svojich jazykových schopnostiach a naučil/a sa daný jazyk

Bariéru prekonala druhá strana prispôbením sa mojim jazykovým potrebám

Otázka č. 8: Vedie podľa Vás jazyková bariéra na pracovisku ku niečomu z uvedeného? (Vyberte jednu alebo viac odpovedí)

Zníženiu produktivity práce

Nesprávnej, resp. nebezpečnej manipulácii so zariadeniami

Zhoršeniu medziludských vzťahov na pracovisku

Ničomu z uvedeného

Otázka č. 9: Mali ste s príslušníkom inej národnosti (kultúry) iný problém ako jazykový?

Áno

Nie

Otázka č. 10: Bol daný problém spôsobený niečím z uvedeného?

S podobným problémom som sa zatiaľ nestretol/a

Náboženským presvedčením

Kultúrnymi rozdielmi

Politickým presvedčením

Ničím z uvedeného

Otázka č. 11: Ktoré z následovných opatrení by ste radi zaviedli do integračného procesu vo vašom závode? (Vyberte jednu alebo viac odpovedí)

Jazykové kurzy

Obširnejšie vstupné zaškolenia

Implementácia systému tzv. "mentorov", ktorí by popri práci dohliadali na a sprevádzali ešte nezaintegrovaných členov tímu

Žiadne z uvedených. Aktuálne opatrenia sú dostačujúce

Iné

Otázka č. 12: Boli ste už niekedy v roli cudzinca, ktorý musel prejsť procesom začleňovania v rámci neznámeho prostredia?

Áno

Nie

Otázka č. 13: Ak áno, aká to bola pre Vás skúsenosť?

Nikdy som v žiadnej podobnej situácii nebol/a

Pozitívna - celý proces začleňovania som si užil/a

Neutrálna - užil/a som si iba určitú časť alebo aspekt

Negatívna - začleňovací proces ako celok bol pre mňa veľmi nepríjemný

Anhang Nr. 2 – Fragebogen in der deutschen Sprache

Frage Nr. 1: Wie alt sind Sie? (in Jahren)

25 oder jünger

26-35

36-45

46-55

56 und älter

Frage Nr. 2: Welchen Bildungsabschluss haben Sie erreicht?

Sekundarschule

Sekundarschule mit Abschluss

Hochschulbildung (Bachelor-Abschluss)

Hochschulbildung (Master-Abschluss)

Frage Nr. 3: Welche dieser Sprachen sprechen Sie auf einem kommunikativen Niveau? (Wählen Sie eine oder mehrere Antworten)

Slowakisch

Englisch

Deutsch

Ukrainisch

Serbisch

Ungarisch

Romani

Frage Nr. 4: Gibt es in Ihrem Team Mitglieder unterschiedlicher Nationalitäten (Kulturen)?

Ja

Nein

Frage Nr. 5: Inwieweit sind Sie offen für die Möglichkeit der Zusammenarbeit mit Angehörigen anderer Nationalitäten (Kulturen)? Bitte geben Sie auf der Skala an

1 = absolut nicht

5 = völlig offen

Frage Nr. 6: Sind Sie bei der Kommunikation am Arbeitsplatz auf eine Sprachbarriere gestoßen?

Ja

Nein

Frage Nr.7: Wie haben Sie die Sprachbarriere überwunden?

Ich musste die Barriere nicht überwinden, weil ich nie auf eine solche gestoßen bin.

Ich habe einen Dolmetscher angerufen

Ich habe einen Kollegen um Hilfe gebeten, der mit der Sprache vertraut war

Ich habe das Problem einem Vorgesetzten gemeldet, der sich des Problems angenommen hat

Ich habe meine Sprachkenntnisse verbessert und die Sprache gelernt

Die Barriere wurde überwunden, indem sich die andere Seite auf meine sprachlichen Bedürfnisse einstellte

Frage Nr. 8: Führt die Sprachbarriere am Arbeitsplatz Ihrer Meinung nach zu einem der folgenden Punkte? (Wählen Sie eine oder mehrere Antworten)

Geringere Arbeitsproduktivität

Unsachgemäße/unsichere Handhabung der Ausrüstung

Verschlechterung der zwischenmenschlichen Beziehungen am Arbeitsplatz

Keine der oben genannten Folgen

Frage Nr. 9: Sind Sie schon einmal auf Probleme mit einem Angehörigen einer anderen Nationalität (Kultur) gestoßen, die nicht durch die Sprache verursacht wurden?

Ja

Nein

Frage Nr. 10: Wurde das Problem durch eine der folgenden Ursachen verursacht?

Ich bin noch nicht auf ein ähnliches Problem gestoßen

Religiöse Überzeugungen

Kulturelle Unterschiede

Politische Überzeugungen

Keiner der oben genannten Punkte

Frage Nr. 11: Welche der folgenden Maßnahmen würden Sie gerne in den Integrationsprozess in Ihrer Firma einführen? (Wählen Sie eine oder mehrere Antworten)

Sprachkurse

Breitere Erstausbildung

Einführung eines Systems von "Mentoren", die die noch nicht integrierten Teammitglieder betreuen und begleiten sollen

Keine der oben genannten Möglichkeiten. Die derzeitigen Maßnahmen sind ausreichend

Sonstiges

Frage Nr. 12: Waren Sie schon einmal in der Rolle eines Ausländers, der einen Integrationsprozess in einer unbekannten Umgebung durchlaufen musste? (Zum Beispiel, wenn Sie geschäftlich ins Ausland gereist sind oder für ein fremdsprachiges Unternehmen gearbeitet haben)

Ja

Nein

Frage Nr. 13: Wenn ja, wie war die Erfahrung für Sie?

Ich war noch nie in einer solchen Situation

Positiv - Ich habe den gesamten Integrationsprozess genossen

Neutral - mir hat nur ein bestimmter Teil oder Aspekt des Prozesses gefallen

Negativ - der Integrationsprozess als Ganzes war für mich eine sehr unangenehme Erfahrung