universität wien

MAGISTERARBEIT

Titel der Magisterarbeit

Interkulturelle Kompetenz als Mehrwert?

Die Bedeutung interkultureller Kompetenz im Unternehmen aus der Sicht österreichischer MedienmanagerInnen

Verfasserin

Susanne Lehrner, Bakk.rer.nat., Bakk.phil.

angestrebter akademischer Grad

Magistra der Philosophie (Mag.phil.)

Wien, 2013

Studienkennzahl lt. Studienblatt:	A 066 841
Studienrichtung lt. Studienblatt:	Magisterstudium Publizistik- und Kommunikationswissenschaft
Betreuer:	Univ.-Prof. Dr. Wolfgang Duchkowitsch

Danksagung

An dieser Stelle möchte ich mich bei den folgenden Menschen für die Unterstützung während meines Studiums sowie der Erstellung der vorliegenden Magisterarbeit bedanken:

Mein aufrichtiger Dank gilt vor allem Univ.-Prof. Dr. Wolfgang Duchkowitsch für die fachliche Unterstützung, die persönliche Betreuung und inspirierende Gespräche.

Bei meinen Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern möchte ich mich für die wertvolle Zusammenarbeit und die vielen interessanten Einblicke bedanken: Monika Eigensperger, Dr. Alexandra Föderl-Schmid, Mag. Waltraud Langer, eine anonyme Redakteurin, Mag. Markus Breitenecker, Alexander Millecker und Claus Pirschner.

Weiters danke ich Mag. Karin Schrammel, die diese Arbeit lektoriert und ihr den letzten Schliff gegeben hat.

Von ganzem Herzen möchte ich mich jedoch bei meinen Eltern bedanken: für die bedingungslose Unterstützung in jeglicher Hinsicht, große Zuversicht in mein Tun und emotionalen Rückhalt. Meinen Geschwistern danke ich für motivierende, aufmunternde Worte und dass sie immer für mich da sind.

Meinen Freunden, Kollegen und allen Wegbegleitern während meiner Studienzeit danke ich für Inspiration, Bereicherung und einen besonderen Lebensabschnitt.

Zuletzt möchte ich mich bei meinem Freund bedanken, der mich immer unterstützt und an mich geglaubt hat und mir mit viel Einfühlungsvermögen, einem stets offenen Ohr und unzähligen Tipps immer wieder neue Kraft und Muse geschenkt hat.

INHALT

1 EINLEITUNG 1
1.1 Erkenntnisinteresse und Forschungsfragen 2
1.2 Aufbau und Gliederung der Arbeit 4

TEIL A – Theoretische Grundlagen 5

2 THEORIE UND BEGRIFFSDEFINITIONEN 5
2.1 Gesellschaftliche Rahmenbedingungen 5
2.1.1 Globalisierung 5
2.1.2 Migration 7
2.1.3 Die Europäische Union 11

2.2 Kultur 13
2.2.1 Der Kulturbegriff 13
2.2.2 Merkmale von Kulturen – Unterschiede und Gemeinsamkeiten 16
2.2.3 Folgen der Globalisierung für Kulturen 25
2.2.4 Zusammenfassung: Kultur 27

2.3 Identität 29
2.3.1 Terminologische Annäherung 30
2.3.2 Identität als hybrides Konstrukt – die Perspektive der Cultural Studies 32
2.3.3 Individuelle vs. Kollektive Identität 34
2.3.4 Kulturelle Identität 36
2.3.5 Exkurs: Gibt es eine überkulturelle Identität? Am Beispiel Europa 38
2.3.6 Sprache und Identität 42
2.3.7 Zusammenfassung: Identität 43

2.4 Interkulturelle Kompetenz 45
2.4.1 Definition und Aspekte interkultureller Kompetenz 46
2.4.2 Interkulturelle Kommunikation als Teilkompetenz 50
2.4.3 Inter-, Multi- und Transkulturalität 54
2.4.4 Einflussfaktoren: Stereotype, Fremdheit, Kulturschock 57
2.4.5 Interkulturelles Lernen 61
2.4.6 Zusammenfassung: Interkulturelle Kompetenz 62

2.5 Medienunternehmen 65
2.5.1 Definition und Abgrenzung 66
2.5.2 Management 67
2.5.3 Unternehmenskommunikation 70
2.5.4 Unternehmenskultur 75
2.5.5 Personal 77
2.5.6 Zusammenfassung: Medienunternehmen 80

TEIL B – Empirische Studie 83

3 FORSCHUNGSMETHODE UND STUDIENDESIGN 83
3.1 Beschreibung der Methode 83
3.2 Zur Vorgehensweise – Erhebungsverfahren 84
3.2.1 Der Interviewleitfaden 84
3.2.2 Eingrenzung der Zielgruppe und Kontaktaufnahme 85
3.2.3 Durchführung der Interviews 85
3.2.4 Vorstellung der InterviewpartnerInnen 86

3.3 Aufbereitungsverfahren ... 88
3.4 Auswertung der Daten ... 89
3.4.1 Kategoriensystem ... 89

4 AUSWERTUNG UND ERGEBNISDARSTELLUNG ... 92
4.1 Kategorie 1: Bedeutung interkultureller Kompetenz ... 92
4.1.1 Kategorie 1.1: Persönliche Erfahrung und Einfluss ... 92
4.1.2 Kategorie 1.2: Bedeutung für die Person ... 95
4.1.3 Kategorie 1.3: Bedeutung für Medienunternehmen ... 97
4.1.4 Kategorie 1.4: Interkulturelle Kompetenz im Unternehmen ... 99
4.1.5 Kategorie 1.5: Bild in Öffentlichkeit ... 102
4.1.6 Kategorie 1.6: Zukunft für Unternehmen ... 103
4.1.7 Kategorie 1.7: Zukunft für das Thema „Interkulturelle Kompetenz" ... 105

4.2 Kategorie 2: Ziele und Motive ... 107
4.2.1 Kategorie 2.1: Ziele und Motive für das Unternehmen ... 107
4.2.2 Kategorie 2.2: Ziele und Motive des Managements ... 109
4.2.3 Kategorie 2.3: Definition und Entwicklung im Unternehmen ... 110

4.3 Kategorie 3: Strategien und Umsetzung ... 111
4.3.1 Kategorie 3.1: Maßnahmen Unternehmenskommunikation ... 111
4.3.2 Kategorie 3.2: Maßnahmen Unternehmenskultur ... 113
4.3.3 Kategorie 3.3: Maßnahmen Management ... 114
4.3.4 Kategorie 3.4: Maßnahmen MitarbeiterInnen ... 115
4.3.5 Kategorie 3.5: Evaluierung ... 117
4.3.6 Kategorie 3.6: Recruiting ... 118
4.3.7 Kategorie 3.7: Bedeutung Mehrsprachigkeit ... 120

5 ZUSAMMENFASSUNG, INTERPRETATION UND DISKUSSION ... 122
5.1 Kategorie 1: Bedeutung interkultureller Kompetenz ... 122
5.2 Kategorie 2: Ziele und Motive ... 125
5.3 Kategorie 3: Strategien und Umsetzung ... 127
5.4 Interpretation und Diskussion der Ergebnisse ... 130

6 ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK ... 143

7 LITERATURVERZEICHNIS ... 146
7.1 Internetquellen ... 150

8 ABBILDUNGS- UND TABELLENVERZEICHNIS ... 151

9 ANHANG ... 152
9.1 Interviewleitfaden ... 152
9.2 Transkription der Interviews ... 154
9.3 Abstract deutsch ... 182
9.4 Abstract englisch ... 183
9.5 Curriculum Vitae ... 184

1 EINLEITUNG

„Denn wir sind wie Baumstämme im Schnee. Scheinbar liegen sie glatt auf, und mit einem kleinen Anstoß sollte man sie wegschieben können. Nein, das kann man nicht, denn sie sind fest mit dem Boden verbunden. Aber sieh, sogar das ist nur scheinbar."

Franz Kafka

„Interkulturelle Kompetenz", „Multi- und Interkulturalität" oder „Integration" sind zu Mode- und Schlagwörtern unserer Zeit geworden. Vor allem in Politik und Wirtschaft wird mit Wörtern jongliert, deren genaue Bedeutungen weder SenderIn noch EmpfängerIn bekannt sind – so scheint es zumindest. Es geht um ein Gefühl von Weltoffenheit zu vermitteln und zumindest nach außen hin der gesellschaftlichen Realität Rechenschaft zu tragen. Doch wie sieht es hinter den Kulissen aus? Was wird eigentlich unter gesellschaftlicher Realität verstanden? Und warum schmücken sich mittlerweile Politik und Unternehmen mit Dingen wie „interkultureller Kompetenz", „Diversity Management" und „multikulturellen Teams"?

Faktoren wie Globalisierung, Migration und der Zusammenschluss zur Europäischen Union haben die Politik, gesellschaftliche Systeme und den Arbeitsmarkt für Unternehmen stark beeinflusst. Die Reaktion auf diese Veränderungen kommt ohnehin etwas verspätet, handelt es sich bei der Globalisierung um einen schon viel länger andauernden Prozess. Ulrich Beck (2007: 33) spricht von einem verspäteten „Globalisierungsschock", der ganz Europa in Bann nimmt. Globalisierung – und damit verbundene Folgen wie Migration, Immigration oder „Glokalisierung" – sollten allerdings nicht nur als wirtschaftlicher Prozess verstanden werden, sondern als komplexes Phänomen, das keinen Lebensbereich eines Menschen, eines Unternehmens, einer Gesellschaft, eines Staates unberührt lässt.

Wenn man darüber nachdenkt, was Globalisierung für den kleinsten Teil einer Gesellschaft – das Individuum – bedeutet, wird man erkennen, dass auch das eigene Leben selbst Teil der Globalisierung geworden ist. Die Gegensätze der Welt sind nicht nur mehr außen, sondern im Zentrum des eigenen Lebens zu finden: in der Schule oder Universität, am Arbeitsplatz, beim Einkaufen oder in den Medien. Ohne, dass uns das bewusst ist, leben wir ein Leben „auf Reisen", ein Leben im Auto, im Internet, ein massenmedial gestütztes, transnationales Leben (vgl. Beck, 2007: 129f). Diese „Mehrörtigkeit" entsteht durch die ständige Überschreitung von Grenzen zwischen Nationen, Religionen, Kulturen, Orientierungen oder Kontinenten. Eine gesteigerte Mobilität führt zu mehr Freiheit unter dem Motto „alles ist möglich", Migration zu transnationalen Identitäten, zur Suche nach kulturellen Wurzeln und Sicherheit, egal wo man sich niedergelassen hat – und das mehr denn je.

All das wird durch Franz Kafkas kleinstes Prosastück „Die Bäume" ausgedrückt. Die Menschen werden mit Baumstämmen im Schnee verglichen, die zwar scheinbar frei und leicht zu verschieben sind, allerdings fest mit dem Boden verbunden sind. Unsere Wurzeln in Kultur, Familie und Gesellschaft geben uns Halt im Leben – aber auch das nur scheinbar.

Vielleicht haben wir gar keinen Halt, doch daraus kann wiederum Freiheit entstehen. Kafka drückt mit seinem Stück die Unsicherheit des Stands im Hier und Jetzt aus.
Das Zitat – obwohl es schon vor über 100 Jahren geschrieben wurde – beschreibt auf unglaublich präzise Weise ein Phänomen der heutigen Zeit. Es wird nach immer mehr Freiheit gesucht, gleichzeitig aber auch nach den Wurzeln des eigenen Lebens, nach der Sicherheit und Essenz im Leben – eigentlich eine konträre Bewegung zur Globalisierung.

Ein weiter Bogen, der sich von Kafka zum Thema dieser Magisterarbeit spannt und dennoch wichtig ist, um das Thema in einen gesamtgesellschaftlichen Zusammenhang zu betten. Gerade in der heutigen Zeit ist es grundlegend, sich mit der Bedeutung gewisser, aktueller Themen wie Interkulturalität im eigenen Leben auseinanderzusetzen. Und am Arbeitsplatz bekommt man die Veränderungen, die sich durch die Globalisierung und Migration ergeben haben, hautnah mit. Mit kulturellen Unterschieden umzugehen, diese zu akzeptieren und für die berufliche Tätigkeit produktiv zu nutzen, sind Aufgaben jedes Unternehmens geworden. Auch für die Autorin dieser Arbeit waren diese Überlegungen grundlegend für die Entwicklung des Themas dieser Magisterarbeit.
Aus einer theoretischen Grundlagenrecherche ging hervor, dass interkulturelle Kompetenz heutzutage als „die Schlüsselkompetenz“ schlechthin in Unternehmen bezeichnet wird. Ob dies in den österreichischen Medienunternehmen ebenfalls der Fall ist, wie sie gelebt und umgesetzt wird, soll mittels qualitativer Interviews mit Führungskräften festgestellt werden. Der Blick hinter die Kulissen der österreichischen Medienbranche steht im Fokus. Grundlage sind gesellschaftliche Rahmenbedingungen wie Migration, Integration, Globalisierung und – für den Österreich-Bezug dieser Arbeit – der Zusammenschluss zur Europäischen Union.

1.1 Erkenntnisinteresse und Forschungsfragen

Mit einer beschleunigenden Globalisierung und deren Folgen für unsere Gesellschaft gewinnen auch die Themen rund um kulturelle Unterschiede, interkulturelles Zusammenleben bzw. -arbeiten oder kulturelle Verständigung an Bedeutung. Durch gesellschaftliche Bedingungen wie Migration oder eine gesteigerte Mobilität durch den Zusammenschluss zur Europäischen Union haben sich auch für Unternehmen – und im speziellen Medienunternehmen – neue Herausforderungen und Veränderungen ergeben. Ein Prozess, der schon lange in die Gänge gekommen ist, scheint erst in den letzten Jahren wirklich aktuell und wichtig für Unternehmen geworden zu sein. Diversity Management Konzepte, interkulturelle Trainings oder eine internationale Ausrichtung sind mittlerweile die Norm in größeren Medienbetrieben. Doch ist diese internationale, interkulturelle Einstellung auch schon bei den Führungskräften und den MitarbeiterInnen angekommen? Besteht ein

Bewusstsein über die hohe Bedeutung von interkultureller Kompetenz? Was verstehen die MedienmacherInnen unter interkultureller Kompetenz? Gibt es konkrete Maßnahmen und Ziele? Und wenn ja, wie werden sie im Unternehmen eingesetzt und durchgeführt?
Jene Fragen sollen unter anderem in der vorliegenden Magisterarbeit geklärt werden. In einer theoretischen Grundlage sollen gesellschaftliche Rahmenbedingungen erarbeitet werden, die das Thema vor einem ganzheitlichen Hintergrund erklären sollen. In einer empirischen Studie werden mittels qualitativer Interviews MedienmanagerInnen zu Wort kommen, die die Sicht österreichischer Medienunternehmen deutlich machen sollen.

Es soll auf Grundlage dieser Überlegungen folgenden drei forschungsleitenden Fragen nachgegangen werden:

FF1: Warum ist es heutzutage für Medienunternehmen von großer Bedeutung, interkulturell kompetent zu sein?

Welche Bedeutung gibt es für Medienunternehmen, in der heutigen Zeit, interkulturell zu sein? Wie definieren Medienunternehmen interkulturelle Kompetenz? Empfinden sich Medienunternehmen als interkulturell kompetent? Wenn ja, wie sieht dies auf den Ebenen Unternehmenskommunikation, Unternehmenskultur, Management, MitarbeiterInnen aus? Welches Bild hat die Öffentlichkeit von dem Thema? Wie sieht die Zukunft für das Thema an sich und in Medienunternehmen allgemein aus?

FF2: Welche Ziele erfüllt interkulturelle Kompetenz in Medienunternehmen?

Welche Ziele und Motive gibt es aus Sicht von Medienunternehmen, interkulturelle Kompetenz im Unternehmen einzubinden bzw. zu fördern? Welche Ziele und Motive gibt es aus Sicht des Managements? Wie und von wem werden diese Ziele entwickelt? Werden diese Ziele im Unternehmen definiert, kontrolliert und evaluiert?

FF3: Welche Strategien werden angewendet, um interkulturelle Kompetenz in Medienunternehmen einzubinden und zu fördern?

Welche Maßnahmen und Strategien gibt es auf den Ebenen Unternehmenskommunikation, Unternehmenskultur, Management, MitarbeiterInnen, die interkulturelle Kompetenz im Unternehmen fördern und einbinden? Werden schon beim Recruiting bestimmte Strategien verfolgt? Welche Bedeutung haben mehrsprachige MitarbeiterInnen und Menschen mit Migrationshintergrund für das Unternehmen?

1.2 Aufbau und Gliederung der Arbeit

Diese Magisterarbeit setzt sich aus zwei Teilen zusammen: In Teil A wird die theoretische Grundlage gelegt, Teil B beinhaltet die empirische Studie sowie eine Zusammenfassung und Interpretation der erhobenen Ergebnisse.

In *Kapitel 2.1* werden gesellschaftliche Rahmenbedingungen wie Globalisierung, Migration und die Europäische Union erklärt und dargestellt. *Kapitel 2.2* definiert den Begriff Kultur sowie die Merkmale von Kulturen und zeigt Folgen von Globalisierung für Kulturen auf. In *Kapitel 2.3* kommt es zu einer terminologischen Annäherung des Begriffs Identität. Weiters wird die Perspektive der Cultural Studies, die die Identität als hybrides Konstrukt bezeichnet, erklärt. Anschließend wird der Unterschied zwischen individueller und kollektiver Identität aufgezeigt sowie kulturelle Identität definiert. Danach folgt ein kurzer Exkurs zur Frage nach einer überkulturellen Identität am Beispiel Europa und zum Zusammenhang von Sprache und Identität. *Kapitel 2.4* ist eines der zentralen Kapitel des Theorieteils. Es beschäftigt sich mit der interkulturellen Kompetenz, bei der zunächst eine Definition des Begriffs im Fokus steht. Die interkulturelle Kommunikation als wichtige Teilkompetenz wird einzeln bearbeitet. Es folgt eine terminologische Abgrenzung zwischen Inter-, Multi- und Transkulturalität sowie eine Erläuterung der Begriffe Stereotype, Fremdheit und Kulturschock. Das interkulturelle Lernen bildet den Schluss. In *Kapitel 2.5* werden Medienunternehmen zunächst definiert und von anderen Unternehmen abgegrenzt. Danach werden die Ebenen Management, Unternehmenskommunikation, Unternehmenskultur und Personal thematisiert.

Kapitel 3 umfasst die Beschreibung der gewählten Forschungsmethode und das Studiendesign. Es werden Erhebungs-, Aufbereitungs- und Auswertungsverfahren dargestellt. In *Kapitel 4* werden die erhobenen Daten zuerst nach Unterkategorien zusammengefasst und anschließend ausgewertet. In *Kapitel 5* kommt es schließlich zur Fallzusammenfassung und zur Beantwortung der Forschungsfragen. Eine Interpretation und Diskussion der Ergebnisse wird ebenfalls durchgeführt. Zusammenfassung und Ausblick in *Kapitel 6* bilden den Schluss dieser Arbeit. Dem *Kapitel 7* lassen sich Literaturverzeichnis und Internetquellen, dem *Kapitel 8* das Abbildungs- und Tabellenverzeichnis entnehmen. *Kapitel 9* beinhaltet den Interviewleitfaden, das gesamte transkribierten Datenmaterial, das Abstract in Deutsch und Englisch sowie einen Lebenslauf.

TEIL A – Theoretische Grundlagen

2 THEORIE UND BEGRIFFSDEFINITIONEN

2.1 Gesellschaftliche Rahmenbedingungen

Um die zentralen Forschungsfragen dieser Arbeit beantworten zu können, muss zunächst das Thema in einen allgemeinen, gesellschaftlichen Zusammenhang eingebettet werden. Grundlegende Rahmenbedingungen wie *Globalisierung*, *Migration* und die *Europäische Union* – relevant für den Österreich-Bezug dieser Arbeit – werden in diesem Kapitel diskutiert. Die gesamtgesellschaftliche Relevanz dieser Arbeit soll damit hervorgehoben werden.

2.1.1 Globalisierung

Globalisierung ist sicherlich eines der am meisten gebrauchten, aber auch missbrauchten, und doch am seltensten definierte Wort in Wissenschaft und Weltpolitik (vgl. Beck, 2007: 42). Sie bezeichnet die weltweite Verflechtung in allen Bereichen (Politik, Wirtschaft, Kultur, Kommunikation etc.) und „kann allgemein als das Überschreiten von nationalstaatlichen Grenzen bezeichnet werden, das die Schaffung von Räumen, in denen Grenzen eine nur untergeordnete Rolle spielen, zur Folge hat“ (Framson, 2011: 44). Einen Meilenstein in der Globalisierungsdebatte stellt die Weltsystemperspektive des Soziologen Immanuel Wallenstein im Jahr 1974 dar (vgl. Kreff, 2003: 21): Er führte anstatt der zweidimensionalen Betrachtung des Raumes mit scharfen Grenzen die Sichtweise eines multidimensionalen, globalen Raums ein, der unbegrenzt, meist diskontinuierlich ist und dessen Subräume einander durchdringen (vgl. Kearney, 1995: 549; zit. nach Kreff, 2003: 21).

Jedoch handelt es sich bei Globalisierung – wie oftmals angenommen – um kein aktuelles Phänomen, sondern um einen schon lang währenden Prozess, der nur jetzt andere, vielleicht sichtbarere, Formen annimmt. Schon Stuart Hall konstatierte Globalisierung als einen länger andauernden Vorgang: „(...) ich gehe davon aus, daß [sic][1] die Globalisierung Teil einer sehr viel längeren Geschichte ist. Wir leiden zunehmend an einer fortschreitenden historischen Amnesie, indem wir, nur weil wir gerade über eine Idee nachdenken, annehmen, diese wäre auch erst jetzt neu entstanden.“ (Hall, 2008: 44)

Tatsächlich befinden sich Länder wie Deutschland, Österreich oder Frankreich in einem verspäteten Globalisierungsschock (vgl. Beck, 2007: 33). Gründe dafür sind vielfältig:

[1] [sic] kennzeichnet einen Druck- oder Rechtschreibfehler nach der Neuen Deutschen Rechtschreibung, der im direkten Zitat gemacht wurde.

Einerseits gehören Sozialstaaten wie Deutschland oder Italien zu den Globalisierungsverlierern, da sie zwar wirtschaftlich global handeln (müssen), die negativen Folgen von Globalisierung – Arbeitslosigkeit, Migration, Armut – jedoch besonders stark spüren. Andererseits sehen sich diese Nationalstaaten in ihrem Selbstbild als abgeschlossene und homogene Gesellschaft bedroht und verschließen sich demnach oftmals der Realität – nämlich dass die Globalisierung und Internationalisierung auch in ihren Ländern schon sehr weit vorangeschritten ist (vgl. Beck, 2007: 34). „Denn Globalisierung meint (...) vor allem eins: *De*nationalisierung – die Erosion, aber auch mögliche Transformation des National- zum Transnationalstaat“ (Beck, 2007: 34). Es geht um das Überschreiten von Grenzen und die Erschaffung einer Welt, in der nationalstaatliche Grenzen keine Rolle mehr spielen (vgl. Framson, 2011: 35). Das Handeln ohne Rücksicht auf diese Grenzen bedeutet eine zunehmende Verflechtung und wechselseitige Abhängigkeit, die unweigerlich in einem Aufeinanderprallen von unterschiedlichen Systemen – wirtschaftlich, kulturell, politisch – münden. Deshalb ist es wichtig, Globalisierung nicht nur als wirtschaftlichen Prozess zu begreifen, sondern als ein komplexes „Phänomen“, das kaum irgendwelche Lebensbereiche unberührt lässt“ (vgl. Framson, 2011: 35). Um diesen sehr breit gefächerten Begriff jedoch besser zu verstehen, macht es Sinn, unterschiedliche Dimensionen von Globalisierung zu betrachten; beispielsweise die ökonomische, die kulturelle, die wirtschaftliche, die kommunikationstechnische, die ökologische oder die zivilgesellschaftliche Globalisierung (vgl. Beck, 2007: 42). Dazu sollen die wirtschaftliche und die kulturelle Globalisierung kurz dargestellt werden.

Die *wirtschaftliche* Globalisierung bedeutet eine globale Ausweitung aller Unternehmensaktivitäten oder einzelner Geschäftsbereiche (z. B. Produktion), die meist aus finanziellen Gründen in andere Länder verlegt werden. Die Folge sind grenzüberschreitende Produktions-, Arbeits- und Finanzbeziehungen und ein globales Import-Export-Geschäft (vgl. Framson, 2011: 35ff). Die Notwendigkeit interkultureller Kompetenzen (siehe Kapitel 2.4) in der Zusammenarbeit in solchen internationalen Konzernen steht hier außer Frage.

Die kulturelle Globalisierung steht mit der wirtschaftlichen in gegenseitiger Wechselwirkung, da Produkte Kulturgüter sind (vgl. Framson, 2011: 38). So kommt es im Zuge der weltweiten Globalisierung einerseits zu einer scheinbaren Homogenisierung der Kulturen (siehe Kapitel 2.2.3) und andererseits zu einer globalen Verfügbarkeit von Kulturgütern. Beispielsweise wird echte „italienische“ Pizza bestellt oder es sind „deutsche“ Autos gefragt – überall auf der Welt. Kulturelle Güter werden so in andere Kulturen exportiert und integriert. Jedoch muss der Stellenwert in der „neuen“ Kultur nicht der gleiche sein, den er in der „Stammkultur“ hat (vgl. Framson, 2011: 39).

Diese Teilprozesse von Globalisierung können jedoch als keine eigenständigen Entwicklungen betrachtet werden, da zwischen ihnen immer eine Wechselbeziehung

besteht. Zum leichteren Verständnis kann man einzelne Phänomene der Globalisierung herausnehmen, jedoch immer mit der Grundannahme, dass sie sich gegenseitig bedingen (vgl. Framson, 2011: 35).
Globalisierung bringt auch globale Herausforderungen mit sich: Geert Hofstede spricht vom „Überleben in einer multikulturellen Welt“ und meint, dass „interkulturelle Kooperation zu einer wichtigen Voraussetzung für das Überleben der Menschheit geworden“ ist (Hofstede, 2006: 513). Aber auch Probleme wie internationale Zusammenarbeit gegenüber Wettbewerb, die Verteilung von Wohlstand und Armut oder technologische Veränderungen, die die gesamte Weltbevölkerung betreffen, müssen auf weltweiter Ebene gelöst werden. Es wird in Zukunft vor allem darum gehen, wie mit ökologischen Problemen, wie dem Treibhauseffekt, umgegangen wird (Hofstede, 2006: 514).

Diese globalen Herausforderungen bedeuten eine interkulturelle Zusammenarbeit, die sich nicht nur auf politischer Ebene abspielen wird, sondern auch bei jedem Einzelnen umgesetzt werden muss. Folgen der Globalisierung sind so umfassend und breit gefächert, dass sie in dieser Arbeit lediglich in Kapitel 2.2.3 bearbeitet werden können, das sich auf die Folgen für Kulturen im Speziellen bezieht. Eine weitere Bearbeitung von Globalisierung würde in dieser Arbeit jedoch zu weit führen und begnügt sich auf die Eingrenzung von Globalisierung in diesem Kapitel. Eine weitere Folge von Globalisierung, nämlich die weltweite Migration, wird nun in einem nächsten Schritt bearbeitet.

2.1.2 Migration

Migrationsbewegungen sind fester Bestandteil der Kulturgeschichte des Menschen und lassen sich in allen Epochen finden. Sie haben sich jedoch in Zeiten der Globalisierung verändert; das heutige Leben ist geprägt von Mobilität, Flexibilität und Schnelligkeit. Trotzdem wird Migration in der Weltpolitik und vor allem in den aufnehmenden Gesellschaften noch immer als „Problem“ angesehen. Politisch und wirtschaftlich gesehen findet sie nämlich von ärmeren Ländern in hochzivilisierte und -technologisierte Länder statt. Aber auch für die jüngere Generation ist das Wandern für Ausbildung und Beruf fixer Bestandteil ihrer Lebensplanung. Migration ist daher kein Sonderfall, sondern die Normalität (vgl. Treibel, 2003: 225f).
Das Wort „Migration“ kommt aus dem Lateinischen („migare“ bzw. „migratio“) und bedeutet so viel wie wandern, wegziehen und Wanderung (vgl. Han, 2010: 5). Unter diese Wanderungen fallen beispielsweise die Völker- und Nomadenwanderungen, die unfreiwillige Massenauswanderung der Menschen aus Afrika nach Nordamerika und die freiwillige Auswanderung der Arbeitskräfte aus dem indischen Subkontinent in die Kolonialgebiete.

Migration bedeutet einen dauerhaften Wohnortwechsel – freiwillig oder unfreiwillig. Nach Annette Treibel (2003) lässt sich Migration daher wie folgt definieren:

„Migration ist der auf Dauer angelegte bzw. dauerhaft werdende Wechsel in eine andere Gesellschaft bzw. in eine andere Region von einzelnen oder mehreren Menschen. So verstandene Migration setzt erwerbs-, familienbedingte, politische oder biographisch bedingte Wanderungsmotive und einen relativ dauerhaften Aufenthalt in der neuen Region oder Gesellschaft voraus; er schließt den mehr oder weniger kurzfristigen Aufenthalt zu touristischen Zwecken aus.“
(Treibel, 2003: 21)

Dabei bedeutet Migration nicht nur den räumlichen Wechsel: Wanderungen beinhalten meist gravierende Veränderungen im sozialen Kontext für das Individuum, für die betroffenen Gruppen, zu denen die Individuen gehört haben oder auf die sie im Zuge der Migration stoßen, sowie für die sozialen und ökonomischen Strukturen der aufnehmenden und abgebenden Gesellschaft (vgl. Treibel, 2003: 13).
Meist entstehen Migrationsbewegungen aus unterschiedlichen Ursachen, die politisch, sozial, religiös, wirtschaftlich, ökologisch etc. bedingt sein können und miteinander vermischt sind – Migration kann man nicht monokausal erklären (vgl. Han, 2010: 7). Allerdings kann man vier Merkmale von Migration an dieser Stelle anführen:

1. <u>Der räumliche Aspekt</u>

Dieser Aspekt umfasst die zurückgelegte Distanz von Migration. Es wird zwischen *Binnenwanderung bzw. interner Wanderung*, das heißt innerhalb eines Landes, und *internationaler bzw. externer* Wanderung unterschieden (vgl. Treibel, 2003: 20). Bei ersterer geht es meistens um eine „rural-out-migration“, die eine Migration vom Land in die Stadt bezeichnet. Bei der internationalen Migration werden nationalstaatliche Grenzen überschritten und Begriffe wie Immigration (Einwanderung) oder Emigration (Auswanderung) kommen zum Tragen (vgl. Han, 2010: 7f). Die Zielrichtung der Migration wird als Migrationsstrom bezeichnet und kann durchaus einen Gegenstrom zur Folge haben. Beispielweise hat die so genannte „Landflucht“, die bedingt ist durch bessere Bedingungen in Arbeit, Ausbildung oder Infrastruktur in der Stadt, heutzutage einen leichten Gegenstrom zu verzeichnen, denn viele Menschen zieht es aus Umweltbewusstsein oder wegen der besseren Lebensqualität in die ländlichen Gebiete (vgl. Han, 2010: 8f).

2. Der zeitliche Aspekt

Hier wird zwischen *begrenzter bzw. temporärer* und *dauerhafter bzw. permanenter* Wanderung unterschieden. Erstere beinhaltet beispielsweise SaisonarbeiterInnen oder StudentInnen, während zweitere die dauerhafte Aus- bzw. Einwanderung und Niederlassung inkludiert (vgl. Treibel, 2003: 20).

3. Die Ursache der Migration

Bei der Ursache der Migrationsentscheidung spielen unterschiedliche Faktoren eine Rolle. Man unterscheidet allgemein jedoch zwischen der *freiwilligen* (z. B. Arbeitsmigration) und der *erzwungenen Wanderung* (z. B. politische Flüchtlinge oder Vertreibung). Die beiden Hauptursachen für Migration sind daher die Suche nach Arbeit und der Schutz vor Verfolgung (vgl. Treibel, 2003: 20f).

4. Der Umfang der Migration

Beim Umfang kann zwischen Einzel- bzw. Individualwanderung, *Gruppen- oder Kollektivwanderung* und *Massenwanderung* unterschieden werden. Grenzen können oftmals nicht gezogen werden, da sie ineinander übergehen: Oft tauchen Individuen in Migrationsstatistiken als Einzelwandernde auf, obwohl sie Teil einer Kettenwanderung sind (vgl. Treibel, 2003: 20). Bei der Kettenwanderung wandern meist nur Einzelpersonen aus, die ihre Familienangehörigen im Herkunftsland in Folge zur Migration motivieren. Dieser spätere Nachzug der Familien kann oft bei ArbeitsmigrantInnen beobachtet werden (vgl. Han, 2010: 10f). Allerdings kann der Kreis der Bekannten, die ins Auswanderungsland nachkommt, auch über die Familie hinausgehen – hier sind meist wirtschaftliche Interessen der Grund. Sind erstmal Familienangehörige auch im Gastland, kann es sein, dass aus einer temporären eine permanente Migration wird (vgl. Han, 2010: 11).

Man kann in dieser Kategorisierung erkennen, dass die Gründe für Migration, die Ausprägungen und die Migrationsmerkmale ineinander übergehen. Schwierig wird es, wenn man zwischen freiwilliger und erzwungener Migration unterscheiden muss, da die Grenzen überlappen. Die Ursachen für Migration sind meist eine Mischung aus „objektiv, zwingenden exogenen und subjektiv unterschiedlich begründeten Entscheidungen“ (Han, 2012: 12). Im so genannten „Gravitationsmodell“ werden diese beiden Gruppen (objektive und subjektive Ursachen) in „Push- und Pull-Faktoren“ eingeteilt. Dieses Modell wurde von Ernest George Ravenstein im Jahr 1885 in seinem Werk „The laws of migration“ publik, das er in Anlehnung an die Gravitationsgesetze der Physik entwickelte (vgl. Han, 2010: 12).
Erst Everett S. Lee adaptierte 1966 diese Faktoren für die Migrationstheorie und definierte in seiner so genannten „Sogtheorie“ die „Push- und Pull-Faktoren“ folgendermaßen:

- „Push-Faktoren“ sind Faktoren der „Vertreibung“ und all jene Gründe, die Menschen zur Auswanderung veranlassen oder zwingen (vgl. Treibel, 2003: 40). Diese umfassen beispielsweise religiöse oder politische Verfolgung, Wirtschaftskrisen, Bürgerkriege oder Umweltkatastrophen (vgl. Han, 2010: 13).
- „Pull-Faktoren“ oder Sogfaktoren ziehen – wie der Name schon sagt – Menschen in ein anderes Land hinein bzw. motivieren sie und geben Anreiz zur Immigration. Das können beispielsweise politische Stabilität, demokratische Strukturen, Glaubensfreiheit oder besser Ausbildungs- und Verdienstmöglichkeiten im Gastland sein (vgl. Han, 2010: 13).

MigrantInnen entscheiden jedoch nicht immer nach diesen „Push- und Pull-Faktoren“. Bessere Berufsaussichten oder der ökonomische Vorteil einer Migration motivieren vielleicht objektiv, allerdings ist für viele emotionale Sicherheit und soziale Einbindung ein weit wichtigerer Grund, auszuwandern. Deshalb hat Einzelmigration oftmals Kettenmigration zur Folge, da die soziale Bindung einer Familie oder Gruppe für viele ausschlaggebend ist zu immigrieren (vgl. Han, 2010: 13).

Seit 1945 kann man beobachten, dass Migrationsbewegungen nicht mehr nur einseitig passieren, sondern sich parallel dazu rotierende bzw. zirkulierende Wanderungen entwickeln (vgl. Han, 2010: 73). Durch die immensen Dimensionen der Migrationsbewegung kann man von einer Globalisierung der Migration sprechen – beide Phänomene gehen außerdem Hand in Hand. Von der Arbeitsmigration zur Familienzusammenführung bis hin zur Migration von Studierenden oder ethnischen Minderheiten und illegalen MigrantInnen lassen sich heute unterschiedliche Migrationsformen beobachten (vgl. Han, 2010: 74).
Aktuelle Migrationsformen sind in Europa vor allem durch den Zusammenschluss zur Europäischen Union zustande gekommen: Hier werden seit dem 1997 ratifizierten „Vertrag von Amsterdam“ BürgerInnen von Mitgliedsstaaten als „UnionsbürgerInnen“ bezeichnet, alle anderen als „Drittausländer[Innen][2]“ (vgl. Treibel, 2003: 72). So genannte „Binnengrenzen“ erleichtern das Reisen und „Wandern“ innerhalb der EU, während das Ein- und Ausreisen von „Drittausländern“ streng gehandhabt wird (vgl. Treibel, 2003: 73).
Die gesamte EU-Thematik hat für Migrationsbewegungen große Veränderungen gebracht und wirft in Hinblick darauf wieder ganz andere Fragen auf. In Bezug auf das Thema dieser Arbeit hat die Migration durch die EU neue Aufgabenstellungen für Wirtschaft und Politik für EU-Länder – wie Österreich – gebracht und bildet eine wichtige Grundlage für diese Arbeit. Daher wird nun in einem nächsten Kapitel das Thema der EU konkreter bearbeitet.

[2] Eckige Klammern signalisieren Ergänzungen im direkten Zitat durch die Verfasserin dieser Arbeit.

2.1.3 Die Europäische Union

Der Zusammenschluss zur Europäischen Union brachte viele Themen, Folgen und Probleme auf, die für diese Arbeit relevant sind. Deshalb sollen in diesem Abschnitt eine kurze Einführung in die Europäische Union (EU) und die damit verbundenen Auswirkungen für BürgerInnen und Unternehmen dieses Thema näher beleuchten.
Die Anfänge der EU lassen sich nach dem Zweiten Weltkrieg finden: Am 25. März 1957 unterschrieben Deutschland, Belgien, Frankreich, Italien, Luxemburg und die Niederlande die Verträge zur Gründung der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft und der Europäischen Atomgemeinschaft (vgl. Schrötter, 2010: XI). Danach traten immer mehr Länder der „Europäischen Gemeinschaft" bei; beispielsweise Österreich gemeinsam mit Finnland und Schweden im Jahr 1995.
Heutzutage zählt die EU 27 Mitgliedsstaaten mit insgesamt 495 Millionen Menschen, die auf einer Fläche von 4 Millionen km^2 wohnen – nach China und Indien ist die EU damit die drittgrößte Bevölkerung der Welt (EUROPA – die offizielle Website der Europäischen Union: http://europa.eu/about-eu/facts-figures/living/index_de.htm, Stand: 11.02.2013).
Mit dem „Vertrag von Maastricht" vom 7. Februar 1992 wurde ein deutlicher Schritt von der einst als Wirtschaftsgemeinschaft gegründeten „Europäischen Gemeinschaft" hin zu einem politischen Zusammenschluss und der ab da an genannten „Europäischen Union" gesetzt. Folgende drei grundlegende Punkte wurden beschlossen:

- Gemeinsame Außen- und Sicherheitspolitik der Mitgliedsstaaten
- Zusammenarbeit in Innen- und Rechtspolitik
- Bestimmungen zu einer Wirtschafts- und Währungsunion

(vgl. Schrötter, 2010: 231)

Hier wurde auch beschlossen, dass bis spätestens 1999 eine gemeinsame Währung, nämlich der Euro, eingeführt wird. Im Umlauf kam er dann ab dem 1. Jänner 2002 und gilt seit dem 1. März 2002 als alleiniges Zahlungsmittel in der EU (vgl. Schrötter, 2010: 72). Mehrere Reformverträge – wie der „Vertrag von Lissabon" oder der „Vertrag von Amsterdam" – folgten bis zum heutigen Tag und änderten Rechte oder supranationale Kompetenzen.

Der *Europäische Rat* gibt die politische Richtung der EU vor und ist ein Gremium der Staats- und Regierungschefs der EU-Mitgliedsstaaten. Er ist allerdings nicht an der Gesetzgebung beteiligt, sondern stellt eine übergeordnete Institution dar. Gesetzgebungsgewalt besitzen hingegen das *Europäische Parlament*, der *Rat der Europäischen Union* und die *Europäische Kommission*. Der *Europäische Gerichtshof* und *Rechnungshof* sind zwei weitere wichtige

Institutionen (EUROPA – die offizielle Website der Europäischen Union: http://europa.eu/about-eu/institutions-bodies/index_de.htm, Stand: 11.02.2013).
Ziel für die Gründung der Europäischen Union ist – und war – die so genannte *Integration* souveräner europäischer Staaten:

„In diesem Sinne ist die Integration der 27 EU-Mitgliedsstaaten eine bisher einmalige Form eines – freiwilligen – Zusammenfindens von Staaten, bei der neu geschaffene, überstaatliche (→ Supranational) Institutionen (...) übertragen werden. Dabei beinhaltet der Begriff Integration zwar das Ziel, nicht aber die zwingende Konsequenz, dass die betroffenen Staaten ihre Souveränität ganz verlieren, sich auflösen oder gemeinsam eine größere staatliche Einheit bilden."
(Schrötter, 2010: 198)

Der Grundgedanke bzw. Ziel dieses supranationalem Zusammenschluss ist einzigartig auf der Welt: Zum ersten Mal in der Geschichte haben sich mehrere Nationalstaaten zu einer wirtschaftlichen, politischen und kulturellen Einheit zusammengeschlossen (vgl. Reinhard, 1994: 87). Die so genannte „Europäisierung" aller Mitgliedsstaaten bedeutet allerdings nicht nur eine oberflächliche, wirtschaftliche Vereinigung, sondern greift viel tiefer bis an die Wurzeln menschlicher Existenz oder kultureller Identitäten (vgl. Reinhard, 1994: 78). Die EU bezeichnet sich aus diesem Grund auch als „Wertegemeinschaft" mit gemeinsamen Werten, Symbolen und einem gemeinsamen Erbe. Dieses sehr weitgreifende Themengebiet wird allerdings in Kapitel 2.3.5 bei der Frage nach der Existenz einer überkulturellen Identität noch genauer bearbeitet.
Das Zusammenrücken unterschiedlicher Nationen wird auch durch eine erhöhte Mobilität innerhalb der EU gefördert. Beispielsweise gibt es insgesamt vier verschiedene Programme zum Austausch von Jugendlichen: Sokrates, Leonardo da Vinci, Jugend für Europa (YES) und der Europäische Freiwilligendienst (vgl. Schrötter, 2010: 198ff). Mit dem „Erasmus-Programm für Mobilität und Zusammenarbeit in der Hochschulbildung" (eines der beiden Programme von „Sokrates") wird die Mobilität von StudentInnen und DozentInnen in der EU gefördert. Zuschüsse und Stipendien sollen Motivation geben, einen Teil des Studiums in einem anderen EU-Mitgliedsstaat zu absolvieren (vgl. Schrötter, 2010: 199). So werden junge Menschen schon früh an die interkulturelle Zusammenarbeit herangeführt. Wichtige Kompetenzen, die grundlegend für die heutige Zeit in der EU sind, werden so früh gelernt.

Mit dem Zusammenwachsen unterschiedlicher Kulturen – nicht nur in Europa – stehen Individuen, Unternehmen und Nationen vor dem großen Auftrag, interkulturell kompetent sein zu müssen. Genauso wie es für Unternehmen wichtig ist, in der heutigen Zeit

interkulturell zu arbeiten, ist es für die/den Einzelne/n grundlegend, sensibel und aufmerksam mit dem Thema der Interkulturalität umzugehen. Gesellschaftliche Rahmenbedingungen wie die weltweite Globalisierung, (Massen-)Migration von Menschen und die damit verbundenen Folgen für abgebende und aufnehmende Gesellschaft sowie die Europäische Union bringen viele Aspekte und Problemfelder in der interkulturellen Zusammenarbeit mit sich. Mittels dieser Eingrenzung soll nun tiefer in die theoretischen Grundlagen eingetaucht werden. Wichtige Begriffe wie Kultur, kulturelle Identität sowie die Definition von interkulturellen Kompetenzen und Medienunternehmen werden in Folge aufgrund in diesem Kapitel besprochener Grundlagen bearbeitet werden.

2.2 Kultur

Der Begriff „Kultur“ wird in dieser Arbeit als ein ganz zentraler betrachtet – ist die eigene Kultur doch die Grundlage für das Individuum und das Handeln selbst. Im alltäglichen Sprachgebrauch kommt uns der Begriff sehr oft unter: Es wird von Kulturveranstaltung, von einer guten oder schlechten Gesprächskultur, dem Kulturbeutel oder auch der eigenen Esskultur gesprochen. In den Wissenschaften hingegen existiert bis heute keine einheitliche Definition. Man ist sich allerdings einig, dass es schwer ist, Kultur als Ganzes überhaupt zu fassen. Trotzdem soll in diesem Abschnitt versucht werden, den Kulturbegriff etwas einzugrenzen und für diese Arbeit zu definieren. Eine kurze Entstehungsgeschichte des Begriffs soll zunächst einen allgemeinen Überblick geben. Anschließend wird anhand drei unterschiedlicher Kategorisierungssysteme versucht, Merkmale von Kulturen ausfindig zu machen. Ziel dieser Kategorien ist es, Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Kulturen zu operationalisieren. An welche Grenzen WissenschafterInnen in diesem Bereich jedoch immer stoßen, wird aufgezeigt. In einem dritten Unterkapitel werden Folgen der Globalisierung speziell für Kulturen illustriert. Eine kurze Zusammenfassung wird am Ende des Kapitels noch einmal wichtige Inhalte festhalten.

2.2.1 Der Kulturbegriff

Geht man zu der wortwörtlichen Übersetzung des Wortes „Kultur“, kommt man auf die ursprünglichste Definition: Abgeleitet aus dem Lateinischen bedeutet „colere“ so viel wie bebauen, bestellen, pflegen (vgl. Maletzke, 1996: 15). Der Begriff kommt aus der Agrikultur und beschrieb eine Tätigkeit – das Kultivieren und Ernten. Dabei wurde ursprünglich von einem materiellen Prozess gesprochen, denn erst viel später bezeichnet Kultur eine abstrakte, geistige Größe (vgl. Eagleton, 2009: 7). Im ursprünglichsten Sinne verstand man

also „Kultur“ als Gegenpol zur „Natur“, wobei Kultur etwas ist, das der Mensch aus eigenem Willen schafft und Natur das, was ihm vorgegeben ist (vgl. Maletzke, 1996: 15). Erst mit der Auseinandersetzung mit der Natur entwickelt sich der Mensch selbst weiter und schafft materielle Kulturgüter: Alles, was in diesem Adaptionsprozess an die Natur geschaffen wird, bezeichnet demnach Kultur (vgl. Broszinsky-Schwabe, 2011: 70). „Die Natur selbst wird damit zum Grenzbegriff der Kultur, so wie allerdings die Kultur ihre Verflochtenheit mit Naturhaftem nie leugnen kann“ (Orth, 2000: 7). Von diesem sehr traditionellen Ansatz leitete sich die Unterscheidung zwischen Kultur- und Naturvölkern ab: In der Wissenschaft beschäftigte sich beispielsweise die Ethnologie mit den Naturvölkern und die Geisteswissenschaften mit den Kulturvölkern. Diese veraltete Auffassung bezeichnete Kultur als „höhere geistige Werte, Kunst, Ethik und gebildeten Geschmack“ (Broszinsky-Schwabe, 2011: 67). „Kultur haben“ oder „kultiviert sein“ wurde gleichgesetzt mit gebildeten Menschen in einem urbanen Umfeld; Bauern, die zwar das Feld ‚kultivierten‘, galten hingegen als „unkultiviert“ (vgl. Eagleton, 2009: 8).

Von diesem sehr eng gefassten Begriff wurde jedoch bald Abstand genommen: Man maß dem Kulturbegriff eine hohe Vieldeutigkeit zu, die nur schwer zu fassen ist (vgl. Orth, 2000: 7). In der Kulturanthropologie wird Kultur demnach oft folgendermaßen definiert: Kultur ist „ein System von Konzepten, Überzeugungen, Einstellungen, Wertorientierungen, die sowohl im Verhalten und Handeln des Menschen als auch in ihren geistigen und materiellen Produkten sichtbar werden. (...) Kultur ist die Art und Weise, wie die Menschen leben und was sie aus sich selbst und ihrer Welt machen“ (Maletzke, 1996: 16). Der Blick auf die ganzheitliche Lebensweise eines Menschen steht hier im Vordergrund. Man könnte auch sagen, dass Kultur alles ist, „was nicht genetisch weitergegeben werden kann“ (Eagleton, 2009: 51), aber trotzdem an die nächste Generation in einer anderen Art und Weise „vererbt“ wird bzw. mit dem man zwangsläufig konfrontiert wird.

Die Definition von „Kultur als Gesamtheit einer Lebensweise“ wurde maßgeblich in Raymond Williams’ *kulturellen Materialismus* geprägt. Dieser anthropologische Kulturbegriff stimulierte vor allem die frühen Cultural Studies. Nachdem ihm allerdings bewusst wurde, dass dieser Begriff eine gewisse Unschärfe mit sich brachte, definierte er in seinem Buch „Culture“ rund 20 Jahre später *Kultur als Bedeutungssystem* (vgl. Hepp, 2010: 43):

„So beabsichtigt die Unterscheidung von Kultur als einem im weiteren oder engeren Sinne bestimmten Bedeutungssystem nicht nur, die Analyse von offen zu Trage tretenden, bedeutungskonstituierenden Institutionen, Praktiken und Werken zu ermöglichen, sondern es soll durch diese Akzentuierung auch die Analyse der Beziehung zwischen diesen und anderen Institutionen, Praktiken und Werken gestatten.“

(Williams, 1981: 207ff; zit. nach: Hepp, 2010: 43)

Mit dieser Definition von „culture as a signifying system“ nähern wir uns dem Verständnis von Kultur, das dieser Arbeit zugrunde liegt. Die Einbeziehung der Analyse von unterschiedlichen Kulturen ist nämlich für den empirischen Teil grundlegend und soll konstatieren, dass eine Analyse von Kultur wissenschaftlich „gestattet“ ist.
Ein weiteres Definitionsproblem, das noch heute im Alltagsgebrauch oder im Journalismus besteht, ist die Unterscheidung zwischen Kultur und Zivilisation. Während Zivilisation die „materiellen Bedingungen einer Gesellschaft“ beschreibt, werden unter Kultur die „geistigen Werte“ verstanden. Allerdings ist dies ein rein deutsches Problem, da im Englischen beispielsweise „culture“ und „civilization“ dieselbe anthropologische Bedeutung besitzen. Im Plural wird „civilizations“ allerdings für den Begriff Kulturkreise verwendet (vgl. Broszinsky-Schwabe, 2011: 68).

Zusammenfassend kann man jedoch Folgendes festhalten, worin sich die meisten AutorInnen einig sind: Der Mensch unterscheidet sich durch Kultur von den Tieren – und zwar durch die Verwendung von Symbolen (vgl. Broszinsky-Schwabe, 2011: 69f). Wir leben in einer sehr symbolhaften Welt und alles, das uns wichtig erscheint, seien es religiöse Symbole oder Alltagsriten, ist oftmals mit Symbolen versehen.

Dem Schutz und der Förderung dieser „Kultur-Symbole“ hat sich im 20. Jahrhundert die UNESCO angenommen. In einer breiten politischen und wissenschaftlichen Diskussion wurde ein sehr weiter Kulturbegriff eingeführt, der den veralteten Begriff, dass Kultur etwas rein Geistliches ist, ersetzt. Zu den Aufgaben der UNESCO gehören der Schutz und die Förderung von Erziehung, Wissenschaft und Kultur sowie Kommunikation und Information. Im Kulturbereich verwaltet sie das Weltkultur- und Weltnaturerbe und ist für den Schutz von kultureller Vielfalt verantwortlich. Im Jahr 1982 wurde auf der Weltkonferenz Mondiacult in Mexiko ein so genannter „erweiterter Kulturbegriff“ festgeschrieben, der in dieser Arbeit ebenfalls als Grundlage angesehen wird:

*„... die Konferenz ist dahingehend übereingekommen, dass **Kultur** in ihrer umfassendsten Bedeutung heute als Gesamtheit der geistigen und materiellen, der verstandes- und gefühlsmäßig unterschiedlichen Merkmale, die eine Gesellschaft oder eine soziale Gruppe kennzeichnen, angesehen werden kann. Sie umfasst neben den Künsten und der Literatur die Lebensweisen, die Grundrechte des Menschen, die Wertsysteme, die Traditionen und Überzeugungen.“*
(Mondiacult, 1983: 54; zit. nach: Broszinsky-Schwabe, 2011: 67f)

Diese Definition ist für diese Arbeit deshalb so wichtig, da sie unterschiedlichste Facetten von Kultur mit einschließt. Kultur ist ja etwas, das wir nicht einfach „besitzen“ oder mal schnell ablegen können, sondern es haftet uns an wie eine Haut (Hecht-el Minshawi, 2008: 10). Wir werden in eine bestehende Kultur hineingeboren und eignen uns diese kulturellen Codes in einem langen Entwicklungsprozess zunehmend an. Dieser Prozess wird als Sozialisation oder Entkulturation bezeichnet und läuft die meiste Zeit unbewusst ab. Enkulturation passiert meist über Erfahrung oder Nachahmung und hängt eng mit der Erziehung zusammen (Framson, 2011: 18). Kurz gesagt: Wir „erlernen“ Kultur. In unserer heutigen Zeit werden wir aber meist in eine sehr durchmischte Gesellschaft geboren, die von unterschiedlichen Kulturen geprägt ist und sich ständig verändert. Kulturen passen sich an diesen Prozess ebenfalls an: Homi K. Bhabha bezeichnet Kulturen deshalb als veränderbar, nämlich als „hybrid“:

„Die Grenze als Übergang ist nicht einfach ab- und ausgrenzend, sondern hervorbringend. Sie ist ein Zwischen-Raum, der die Unterschiede und somit die Identitäten prozessual immer neu definiert.“
(Homi K. Bhabha, 1994: 4; zit. nach: Han, 2005: 26)

Auch diese Definition soll das Grundverständnis von Kultur dieser Arbeit näherbringen. Kultur wird nämlich nicht als etwas Festgeschriebenes betrachtet, sondern als etwas, das sich in Interaktion mit anderen Kulturen immer wieder neu konstituiert, verändert und anpasst. Die eigene Kultur ist sehr stark mit dem Begriff der Identität verknüpft. Diese Wechselwirkung zwischen Kultur und Identität wird an einem späteren Zeitpunkt näher definiert.
Zusammenfassend kann man zum Kulturbegriff jedoch festhalten, dass sich in den Wissenschaften – und auch in der Weltpolitik – (noch) kein einheitlicher Begriff von Kultur finden lässt. Kultur betrifft unterschiedlichste Bereiche des menschlichen Daseins und formiert sich ständig neu. Die Betrachtungsweise hängt daher immer vom spezifischen Zugang und dem Kontext, in dem sie betrachtet wird, ab.

2.2.2 Merkmale von Kulturen – Unterschiede und Gemeinsamkeiten

In diesem Abschnitt werden nun einige Kategoriensysteme von kulturellen Unterschieden bzw. auch Gemeinsamkeiten vorgestellt. Vor dem Hintergrund, dass die Erforschung relevanter Differenzierungen von Kultur enorm schwierig ist und der Frage, ob Kulturunterschiede überhaupt messbar sind, haben sich WissenschafterInnen immer wieder diesem Problem angenommen. Für diese Arbeit werden insgesamt drei Arbeiten

herangezogen, die die Vielfalt dieser Kategorisierungsversuche illustrieren sollen: die „Strukturmerkmale von Kulturen“ von Gerhard Maletzke (1996), das „Fünf-Dimensionen-Modell“ von Geert Hofstede (1980) und die „Kulturuniversalien“ von Christoph Antweiler (2007).

Strukturmerkmale von Kulturen – Gerhard Maletzke (1996)

Gerhard Maletzke geht in seinem Buch „Interkulturelle Kommunikation“ davon aus, „dass jede Kultur auf eine eigene, spezifische Weise ausgeformt ist“ (Maletzke, 1996: 42). Die Merkmale, die für jede Kultur spezifisch sind und in denen sie sich von anderen Kulturen unterscheiden, bezeichnet er als „Strukturmerkmale“. Folgende zehn Kategorien werden in seiner Arbeit näher dargestellt:

- Nationalcharakter, Basispersönlichkeit
- Wahrnehmung
- Zeiterleben
- Raumerleben
- Denken
- Sprache
- Nichtverbale Kommunikation
- Wertorientierungen
- Verhaltensmuster: Sitten, Normen, Rollen
- Soziale Gruppierungen und Beziehungen

(Maletzke, 1996: 42)

Diese Teilaspekte von Kultur werden hier sehr isoliert betrachtet. Dies dient der Vereinfachung und erleichterten Darstellung, jedoch sind alle Strukturmerkmale untereinander funktional verbunden und können ihren Stellenwert erst im Gesamtzusammenhang finden (vgl. Maletzke, 1996: 42). Warum er genau zehn Kategorien hervorhebt, ist willkürlich: Je feiner man die Unterschiede setzt, desto mehr Merkmale könnte man auflisten. Man könnte hingegen aber auch mehrere dieser zehn zusammenfassen. Im Folgenden sollen nun vier dieser Merkmale herausgehoben und dargestellt werden:

Nationalcharakter, Basispersönlichkeit

Das Konzept des Nationalcharakters und der Basispersönlichkeit meint, dass alle Menschen einer Nation sich im Verhalten und der Persönlichkeit ähneln und sich so von anderen Nationen unterscheiden (vgl. Maletzke, 1996: 44f). Hier handelt es sich allerdings um eine sehr einfache These: Spätestens dann, wenn man sich stark differenzierte Nationen ansieht,

merkt man, dass die Zuschreibungen von Nationalcharakteren sehr viel mit Stereotype zu tun haben. Wenn man beispielsweise sagt, Deutsche wären fleißig und pünktlich und Amerikaner seien oberflächlich oder hätten schlechte Essgewohnheiten, dann sind das klassische Vorurteile. Es stellt sich also die Frage, ob ein Konzept vom Nationalcharakter überhaupt Sinn macht bzw. empirisch fassbar ist (vgl. Maletzke, 1996: 47). Heutzutage ist man in der Wissenschaft der Meinung, dass die Kultur eines Menschen von der jeweiligen Situation abhängt und nicht unbedingt mit der „Nationalkultur" übereinstimmt. Als grobe Einteilung könnte man davon eventuell Gebrauch machen.

Wahrnehmung

Das Wahrnehmen, sei es Sehen, Tasten oder Riechen, ist ein äußerst komplexer Vorgang und in hohem Maße sozial und kulturell bestimmt. Wir selektieren dabei nach bestimmten erlernten Mustern und vor allem nach der Bedeutsamkeit der wahrzunehmenden Objekte. Und gerade diese Bedeutsamkeit ist kulturell geprägt (vgl. Maletzke, 1996: 48f). Menschen unterschiedlicher Kultur nehmen daher Farben unterschiedlich wahr und empfinden Berührungen oder bestimmte Gerüche als angenehm oder störend. Hier in gewisse Kategorien zu unterteilen unterliegt aber wieder keinen bestimmten Schemata und variiert von Mensch zu Mensch.

Zeiterleben

Jeder hat wahrscheinlich schon einmal erlebt, sich mit einer Person aus dem Süden zu verabreden und dann eine halbe Stunde oder mehr auf sie zu warten. Pünktlichkeit wird in südlicheren Ländern vielleicht nicht so ernst genommen wie in unseren Breiten. Dass man dies wiederum nicht verallgemeinern kann, liegt auf der Hand – Zeitkonzepte und der Umgang mit Zeit sind allerdings kulturell geprägt. Kulturen unterscheiden sich auch beispielsweise darin, ob sie sich eher an der Zukunft, der Vergangenheit oder der Gegenwart orientieren (vgl. Maletzke, 1996: 55). Dies hängt aber auch meist mit der religiösen Mehrheit einer Gesellschaft zusammen. So gibt es in jeder Kultur unterschiedliche Konzepte, wie man mit Zeit umgeht; davon zu wissen ist in interkulturellen Beziehungen sicher von Vorteil, sollte allerdings nicht vorausgesetzt werden.

Raumerleben

Genauso wie bei der Zeit lassen sich beim Raumerleben zwei Aspekte erkennen: einerseits das Verständnis von Raum und andererseits der Umgang mit Raum (vgl. Maletzke, 1996: 57). Raum wird beispielsweise im Westen anders wahrgenommen als im Osten. Während im Westen nur die Objekte wahrgenommen werden, werden beispielsweise in Japan auch die Zwischenräume als *ma* (ein Zwischenintervall) benannt und verehrt (vgl. Edward T. Hall, The

hidden dimension, 1969: 75; zit. nach: Maletzke, 1996: 58). Auch der Umgang mit dem privaten Raum, die räumliche Orientierung, die interpersonale Distanz und die Raumgestaltung werden unterschiedlich gehandhabt. Beispielsweise ist es oftmals kulturell geprägt, wie nah wir unserem Gesprächspartner kommen oder welche Sitzordnung eingenommen wird.

Die Strukturmerkmale von Gerhard Maletzke können eine grobe Einteilung kultureller Merkmale in gewisse Kategorien ermöglichen. Allerdings sind viele der Merkmale zu oberflächlich und müssen je nach Forschungsgebiet adaptiert werden. Viele der angeführten Kategorien hängen eng mit Stereotypen zusammen und müssen daher differenziert betrachtet werden – nur wenn diese Tatsache beachtet wird, sind solche Kategorisierungen sinnvoll und erleichtern eine Operationalisierung in Hinblick auf empirische Untersuchungen.

Das „Fünf-Dimensionen-Modell" – Geert Hofstede (1980)

Der niederländische Kulturwissenschafter Geert Hofstede führte in den späten 1960er Jahren eine groß angelegt Studie durch, bei der er kulturelle Unterschiede ermitteln wollte. Er sammelte dazu Daten von IBM-Mitarbeitern aus über 50 Ländern und präsentierte daraufhin in seinem Buch „Culture's Consequences" im Jahr 1980 vier – die fünfte Dimension ergänzte er später – Kulturdimensionen (vgl. Hecht-el Mishawi, 2008: 105). Ausgangspunkt war seine Auffassung von Kultur, in der er „Kultur als die kollektive Programmierung des Geistes, die die Mitglieder einer Gruppe oder Kategorie von Menschen von einer anderen unterscheidet" definierte (Hofstede, 2006: 4). Kultur als etwas Kollektives, da man sie immer mit anderen Menschen teilt und im sozialen Umfeld erlernt. Nach Hofstede manifestieren sich kulturelle Unterschiede in vier Bereichen, die er in seinem Zwiebelmodell darstellte:

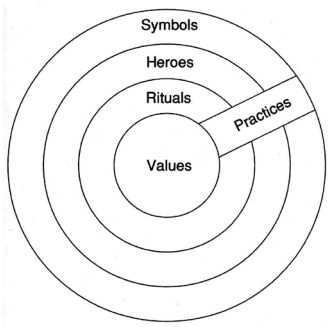

Abbildung 1: Das „Zwiebeldiagramm": Manifestation von Kultur auf verschiedenen Tiefenebenen; Hofstede, 2001: 11

Mit dem Bild einer Zwiebel wollte er darstellen, dass Symbole die oberflächlichsten Manifestationen von Kultur sind und Werte die unsichtbaren und am tiefsten liegenden

(vgl. Hofstede, 2006: 7). Symbole, Helden und Rituale werden durch kulturelle Praktiken (*Practices*) für andere sichtbar, ihre Bedeutung ist allerdings nur für Insider begreifbar.

- Symbols: Symbole können Worte, Gesten, Bilder oder Objekte sein. Ihre Bedeutung kann nur von denjenigen, die der gleichen Kultur angehören, erkannt werden. Deshalb werden hier auch Kategorien wie Kleidung, Haartracht, Sprache oder Statussymbole hinzugezählt. Dabei sind Symbole stets veränder- und adaptierbar.
- Heroes: Helden sind lebende, tote oder fiktive Personen, die Eigenschaften besitzen, die in einer Kultur hoch angesehen werden und daher als Vorbilder fungieren.
- Rituals: Rituale sind kollektive Tätigkeiten, die sozial notwendig sind und meist nur um deren selbst willen ausgeübt werden. Dazu zählen beispielsweise religiöse Zeremonien, politische Zusammenkünfte oder jegliche Formen des Grüßens.
- Values: Werte sind unsichtbar und meist mit gegensätzlichen Emotionen besetzt wie gut und böse, verboten und erlaubt oder gefährlich und sicher. Dieses kulturelle Wertsystem wird in den ersten zehn Lebensjahren durch Sozialisation erworben und stellt den Kern einer Kultur dar. Es ist für Fremde unsichtbar und meist der Grund für interkulturelle Verständigungsprobleme.

(vgl. Hofstede, 2001: 10 & Hofstede, 2006: 7ff)

Er bezeichnete diese *mentalen Programme* als „Denk-, Fühl- und Handlungsmuster", die in Familien entstehen, in der Schule oder am Arbeitsplatz gefestigt werden und durch Sozialisation weitergegeben werden. Dabei vereint jede Person diverse Elemente in ihrer individuellen Kultur (vgl. Hecht-el Mishawi, 2008: 96). Beispielsweise gibt es in der österreichischen Kultur Unterschiede in der österreichisch-ländlichen und österreichisch-städtischen Kultur. Außerdem macht es einen Unterschied, welcher Generation oder Schicht man angehört. Das Ergebnis sind individuelle „Kulturpuzzles" oder „social codes", die sich im Laufe des Lebens immer wieder verändern. „Jedes Individuum ist kulturell vielfältig und unterschiedlich geprägt wie ein Mosaik aus verschiedenen Teilen" (Hecht-el Mishawi, 2008: 96). Aufbauend auf diesen kollektiven, mentalen Programmen entwickelte Geert Hofstede folgende fünf Kulturdimensionen, in denen sich Kulturen unterscheiden:

1. Machtdistanz *(Power distance)*
2. Unsicherheitsvermeidung *(Uncertainty Avoidance)*
3. Individualismus und Kollektivismus *(Individualism and Collectivism)*
4. Maskulinität und Femininität *(Masculinity and Femininity)*
5. Lang- und Kurzzeitorientierung *(Long- Versus Short-Term Orientation)*

(Geert Hofstede, Culture's Consequences, 2001)

Machtdistanz (Power distance)

In diesem Bereich wurde hinterfragt, inwieweit in einer Gesellschaft von den weniger mächtigen Mitgliedern akzeptiert wird, dass Macht ungleich verteilt ist. Menschen einer Kultur mit großer Machtdistanz glauben demnach, „dass nicht alle Menschen gleich sind, sondern ihren richtigen Platz in der Welt haben, der durch vertikale Hierarchien markiert ist“ (Broszinsky-Schwabe, 2011: 86). Dies zeigt sich aber nicht nur in Organisationen und Institutionen, sondern schlägt sich auf alle Bereiche des Lebens nieder: Die Eltern sind in den Familien Autoritätspersonen, Lehrer sind mit großem Respekt zu begegnen und meist wird auf Status hohen Wert gelegt. In Ländern mit geringer Machtdistanz werden hingegen Kinder als gleichberechtigt angesehen und Vorgesetzte sehen sich auf der gleichen Stufe wie ihre MitarbeiterInnen (vgl. Hecht-el Mishawi, 2008: 105). Zu den Ländern mit hoher Machtdistanz gehören beispielsweise Indien, Mexiko, die meisten asiatischen Länder oder Russland. Deutschsprachige und nordische Länder sowie die USA oder Großbritannien zählen zu den Ländern mit niedriger Machtdistanz (vgl. Broszinsky-Schwabe, 2011: 86).

Unsicherheitsvermeidung (Uncertainty Avoidance)

Die Unsicherheitsvermeidung als zweite Kulturdimension wurde ursprünglich als Nebenprodukt von Machtdistanz entdeckt. Bei der Frage nach dem Stress am Arbeitsplatz fand Geert Hofstede heraus, dass Briten generell weniger nervös und gestresst waren als deutsche Arbeitnehmer (vgl. Hofstede, 2006: 231). Er forschte daraufhin in diese Richtung weiter und konnte feststellen, dass der Grund für dieses Verhalten im Umgang mit der Tatsache, dass es eine gewisse Unsicherheit im Leben gibt, liegt. Kulturen, die sich von dieser Unsicherheit nicht bedroht fühlen – wie die nordeuropäischen Länder, die USA oder die Niederlande – sind demnach risikofreudiger und wollen möglichst wenig Regeln. Länder wie Japan, Peru oder Griechenland versuchen hingegen diese Unsicherheit mit strengen Regeln und Ritualen zu minimieren (Broszinsky-Schwabe, 2011: 88). Dieses Phänomen hängt stark mit dem Gefühl der Angst zusammen und begünstigt die Einstellung „Was anders ist, ist gefährlich“ (vgl. Hofstede, 2006: 270). Fremdenfeindlichkeit, Nationalismus und Ethnozentrismus sind in diesen Ländern oftmals die Folge.

Individualismus und Kollektivismus (Individualism and Collectivism)

Gesellschaften sind entweder individualistisch oder kollektivistisch geprägt. Der Großteil aller Menschen lebt jedoch in Gesellschaften, in denen das Interesse der Gruppe über dem Interesse des Individuums steht – in kollektivistischen Kulturen (vgl. Hofstede, 2006: 100). Das Wir-Bewusstsein steht hier im Vordergrund und wird schon früh sozialisiert. In die erste Gruppe, die wir kennen lernen, werden wir hineingeboren – nämlich die Familie. In einer kollektivistischen Gesellschaft besteht diese *Großfamilie* aus Eltern, Kindern, Großeltern,

Onkeln, Tanten, während in einer individualistisch geprägten Gesellschaft die *Kernfamilie* nur aus Eltern und Kindern besteht (vgl. Hofstede, 2006: 101). Bei ersterer wird von allen Mitgliedern hohe Loyalität erwartet; ein Bruch dieser lebenslangen Loyalität gehört zu den schlimmsten Vergehen. Bei zweiterer lernt das Kind hingegen früh, selbstständig zu sein und seine eigene Identität zu entwickeln (Broszinsky-Schwabe, 2011: 87). Zu den individualistischen Ländern zählen beispielsweise die USA, Australien und Kanada, stark kollektivistisch geprägt sind hingegen Guatemala, Kolumbien, Südkorea, China sowie ost- und westafrikanische Staaten (vgl. Hofstede & Hofstede, 2005: 78f).

Maskulinität und Femininität (Masculinity and Femininity)

Diese oftmals – nicht nur wegen der sehr traditionellen Bezeichnung – umstrittene vierte Kulturdimension von Geert Hofstede versucht eine Einteilung in *maskuline* und *feminine* Eigenschaften einer Kultur aufzustellen (vgl. Hofstede, 2006: 168). Als maskulin bezeichnet er in der IBM-Studie beispielsweise die Möglichkeit, viel zu verdienen, Anerkennung für geleistete Arbeit zu bekommen und bei der Arbeit gefordert zu werden. Feminin orientiert bedeutet, es wertzuschätzen, ein gutes Verhältnis zum Vorgesetzten zu haben, in einer freundlichen Umgebung zu arbeiten und das Gefühl eines sicheren Jobs zu haben. Er leitete daraufhin ab, dass eine Gesellschaft maskulin orientiert ist, wenn Werte wie Zielstrebigkeit, Erfolg, Leistung und das Anhäufen von Geld im Vordergrund stehen. Dies trifft auf Länder wie Japan, Italien, Mexiko oder die Philippinen zu. In femininen Gesellschaften ist hingegen ein hohes Fürsorge- und Pflegeverhalten anderen gegenüber vorherrschend und eine gute Lebensqualität steht im Vordergrund. Hier zählen zum Beispiel nordeuropäische Länder, Slowenien und Costa Rica dazu (vgl. Hofstede & Hofstede, 2005: 120f). Je nach Ausrichtung unterscheiden sich diese Gesellschaften auch im Umgang in der Familie, Geschlechterrollen, Bildung und Konfliktlösungen.

Lang- und Kurzzeitorientierung (Long- Versus Short-Term Orientation)

Diese fünfte Dimension geht auf die Lektionen des Konfuzius zurück, bei denen es sich um Lektionen in praktischer Ethik handelt. Beispielsweise die allgemeine Mäßigung, ein grundlegendes Wohlwollen den Mitmenschen gegenüber oder „das Gesicht wahren“ (vgl. Hofstede, 2006: 291). Geert Hofstede ordnete diese konfuzianischen Werte zwei Polen zu und gab ihnen – je nach Ausrichtung – die westliche Bezeichnung „Lang- und Kurzzeitorientierung“. Gesellschaften mit Langzeitorientierung hegen demnach Tugenden, die auf künftigen Erfolg ausgerichtet sind: Beharrlichkeit und Sparsamkeit. Bei der Kurzzeitorientierung werden Tugenden, die mit der Vergangenheit und Gegenwart in Verbindung stehen, gehegt: Respekt für Traditionen, Wahrung des „Gesichts“ und die Erfüllung sozialer Pflichten (vgl. Hofstede, 2006: 292f). Zu den langzeitorientierten Kulturen

zählen China, Hongkong, Taiwan, Japan, Vietnam und Südkorea, gefolgt von Brasilien, Indien und Thailand. Kurzzeitorientiert sind hingegen Pakistan, Tschechien, Nigeria, Spanien, die USA und Österreich (vgl. Hofstede & Hofstede, 2005: 211).

Kritiker der fünf Kulturdimensionen von Geert Hofstede betrachten die Kategorien als nur bedingt relevant, denn einerseits wurde nur eine bestimmte soziale Schicht – nämlich die IBM-MitarbeiterInnen – befragt und andererseits waren Länder wie Asien und Afrika zu wenig vertreten (vgl. Broszinsky-Schwabe, 2011: 89). Außerdem sind begriffliche Bezeichnungen zu hinterfragen, beispielsweise die Gegenüberstellung von maskulinen und femininen Gesellschaften. Als dritte Arbeit soll nun die der „Kulturuniversalien" von Christoph Antweiler dargestellt werden.

Kulturuniversalien – Christoph Antweiler (2007)

Christoph Antweiler geht in seinem Buch „Was ist den Menschen gemeinsam?" (2007) davon aus, dass es Universalien gibt, die der ganzen Menschheit gemein sind. Er definiert sie als „Merkmale oder Phänomene, die in allen Gesellschaften vertreten sind" (Antweiler, 2007: 33). Damit sind sie aber nicht mit der Natur des Menschen gleichzusetzen und gelten auch nicht immer für alle Individuen einer bestimmten Gesellschaft. Die Feststellung einer Universalie bedeutet nur, „dass ein betrachtetes Objekt nicht in jeder Hinsicht einzigartig ist" (Antweiler, 2007: 35).

Kulturuniversalien bezeichnen hingegen einzelne Eigenschaften von Kollektiven: Das heißt zum Beispiel, dass ein Merkmal A zwar in allen Gesellschaften vertreten sein kann (z. B. Inzestvermeidung), weitere Merkmale aber zur Gänze unterschiedlich sind. Die Schwierigkeit der Definition von Kulturuniversalien liegt wiederum in der Abgrenzung der Kultureinheiten, denn Christoph Antweiler davon aus, „dass Kulturen nicht scharf begrenzt, nicht statisch, nicht homogen und intern nicht kohärent abgestimmt sind" (2007: 135). Er ergänzt diese Definition allerdings mit dem Zusatz, dass einzelne Kulturen sehr wohl in ihrer Binnensicht voneinander getrennt sein können, wissenschaftlich wird ihnen jedoch immer eine unvollkommene Trennung postuliert. Kulturen greifen in- und übereinander, sind heterogen und intern divers, dennoch hat Christoph Antweiler den Versuch unternommen, allgemeingültige Universalien aufzustellen. Aus seinen insgesamt 18 Universalien werden nun drei davon vorgestellt:

Ethnizität, Ethnozentrismus und Territorialität

Grundlage für die Universalien in diesem Bereich ist das Bilden einer kollektiven Identität, die durch die Unterscheidung gegenüber anderen entsteht (vgl. Antweiler, 2007: 190). Es wird davon ausgegangen, dass sich Kulturen in sich geschlossen von anderen abgrenzen.

EthnologInnen bezeichnen dieses Phänomen der „Wir-Gruppe“ oder des Denkens in „Wir vs. Sie“ als Ethnizität. Im Ethnozentrismus werden hingegen die Grenzen viel schärfer gezogen und verabsolutiert: Stereotype werden gebildet, die zu einem allgemeinen Feindbild führen, wo die „Anderen“ negativ abgewertet werden (vgl. Antweiler, 2007: 190f). Dieser Bereich der Universalien ist sehr umfassend und deren Bearbeitung beschäftigte schon viele WissenschafterInnen. Auf den Bereich der kollektiven bzw. individuellen Identität wird allerdings an einem späteren Zeitpunkt in Kapitel 2.3.3 noch eingegangen.

Universalität in sozialen Normen und sozialem Austausch

Die wahrscheinlich allgemeinste Universalie ist die, dass es in allen Gesellschaften zu fast allen Handlungen auch Regeln und Normen gibt (vgl. Antweiler, 2007: 197). Die meisten Regeln gibt es im Umgang mit anderen Menschen der gleichen Gesellschaft. Christoph Antweiler bezieht sich dabei auf drei Grundnormen im Umgang mit anderen Menschen, die von dem Sozialpsychologen Moghaddam (1998: 9f) aufgestellt wurden: Erstens gibt es die Norm des grundsätzlichen gegenseitigen Vertrauens, zweitens die Norm der Wahrheit und drittens die Norm des wechselseitigen Dialogs, nämlich dem Zuhören und auf den Anderen beziehen (vgl. Antweiler, 2007: 197). Weiters sind fast überall die Status- und Nachfolgeregelungen, universale Anredeformen (ältere oder in der Rangfolge höher stehende Menschen wird Respekt entgegengebracht), die Eheschließung oder das Streben nach Macht zentrale und allgemeine Universalien (vgl. Antweiler, 2007: 198f). Allgemein gültige Regeln und Normen gibt es ausreichend und sind zentraler Bestandteil in der Universalienforschung.

Sprachliche Universalien und universale Metaphorik

Weltweit gibt es rund 7.000 Sprachen; Universalien wurden deshalb sehr intensiv gesucht. Ähnlichkeiten gibt es in vielen Bereichen wie beispielsweise in Lautstrukturen, Satzbaumustern oder der Grammatik (vgl. Antweiler, 2007: 201). Gute Sprachkenntnis ist in den meisten Kulturen mit hohem Prestige verbunden, genauso wie es in allen Gesellschaften Klatsch und Gerüchte gibt. Weiters wird sich generell Sprachbildern bedient, denn wir alle leben mit Metaphern (vgl. Lakoof & Johnson, 2003; zit. nach: Antweiler, 2007: 202). In allen Sprachen wird der sprachliche Ausdruck durch Lautmalerei mittels Tonfall und Timing gemacht und Bezüge auf Bewegung, Ort, Zeit und Geschwindigkeit gemacht. Außerdem haben sich viele Sprachforscher dafür ausgesprochen, dass es eine Universalgrammatik gibt, die allen Sprachen zugrunde liegt und auch jeder die Fähigkeit besitzt, jede Sprache zu erlernen (vgl. Antweiler, 2007: 203). Man merkt schon in dieser kurzen Abhandlung, dass das sprachliche Universaliengebiet sehr groß ist, es wurde aber deshalb in diese Arbeit genommen, da die Sprache für die Identitätsbildung (siehe Kapitel 2.3.6) grundlegend ist.

Kulturuniversalien können sehr wichtig sein, wenn sie nicht aus einer ethnozentrischen Sichtweise heraus entstehen. Sie sind eine gutes Mittel für Kulturvergleiche, sind aber prinzipiell immer als Hypothesen anzusehen (vgl. Antweiler, 2007: 228). Solche Vergleiche können innerhalb einer Kultur (intrakulturell), zwischen kulturellen Einheiten (interkulturell) oder zwischen einer größeren Anzahl von Gesellschaften (systematisch interkulturell bis holokulturell) gemacht werden. Da Universalien als Merkmale zu verstehen sind, die jede Gesellschaft besitzt, sich aber immer in unterschiedlichem Ausmaß darstellen, könnte man sagen: „Alle Kulturen sind gleich, alle Kulturen sind verschieden“ (Antweiler, 2007: 282).

Dieses Kapitel soll daher keineswegs eine allgemeine Operationalisierung von Kulturunterschieden sowie -gemeinsamkeiten aufzeigen, sondern einen Überblick über unterschiedliche Zugangsweisen zur Ermittlung von Kulturmerkmalen geben. Ob sich diese Unterschiede oder Gemeinsamkeiten messen lassen können, konnte nicht beantwortet werden – dazu sind die zu messenden Merkmale empirisch kaum fassbar. Außerdem soll an dieser Stelle nochmals erwähnt werden, dass es einerseits auf den Blickwinkel auf den zu untersuchenden Gegenstand ankommt und andererseits Kultur als solches schwer zu definieren ist.

2.2.3 Folgen der Globalisierung für Kulturen

Um welchen Prozess es sich bei der Globalisierung handelt, wurde im Kapitel 2.1.1 aufgearbeitet und dargestellt. Die möglichen Folgen, die sich daraus für Kulturen ergeben, sollen nun den Abschluss des Kapitels „Kultur“ bilden. Da das Thema Globalisierung an sich und die Folgen für Kulturen im Speziellen sehr weit gefasst sind, kann dieser Abschnitt lediglich einen kleinen Überblick über die Thematik geben.

Die Folgen der Globalisierung für Kulturen sind vielfältig: Es wird beispielsweise von einer zunehmenden kulturellen Homogenisierung gesprochen, von der so genannten „Glokalisierung“ und weiters vom „Clash of Civilizations“ (Begriff von Samuel P. Huntington, 1996). Den Effekt der kulturellen Homogenisierung kann man beobachten, wenn man Kulturgüter, besonders Konsumgüter, in den Blickpunkt rückt. Essen, Kleidung, Musik oder Filme gleichen sich heute auf den ersten Blick in fast allen Teilen der Welt (vgl. Framson, 2011: 40). Vor allem in der Jugendkultur sind diese Aspekte zu erkennen: Es wird die gleiche Musik gehört, es gibt die gleiche Kleidung zu kaufen und dieselben Hollywood-Stars sind beispielsweise in Europa genauso wie im asiatischen Raum beliebt. Diese „Kultureisberge“ – sprich, das Sichtbare einer Kultur – nähern sich zwar zunehmend an, sie bedeuten aber nicht, dass es zu einer Angleichung von kulturellen Werten und Normen kommt. Grund für diese oberflächliche Homogenisierung ist die universelle Verfügbarkeit dieser Kultur- bzw.

Konsumgüter (vgl. Framson, 2011: 41). Die Grenzen der unterschiedlichen Kulturen werden dadurch aufgelöst: Das Ergebnis dieser Entgrenzung wird von Byung-Chul Han (2005: 16f) als „Hyperkultur“ bezeichnet. Nicht mehr Grenzen bestimmen eine Kultur, sondern Links und Vernetzungen organisieren jetzt den „Hyperraum der Kultur“ (Hand, 2005: 17).

„Die dadurch entstandene Nähe erzeugt eine Fülle, einen Fundus kultureller Lebenspraktiken und Ausdrucksformen. Der Globalisierungsprozeß [sic] wirkt akkumulierend und verdichtend. (...) Kulturelle Räume überlagern und durchdringen sich. (...) Die Kulturen implodieren, d. h. sie werden ent-fernt zur Hyperkultur.“
(Han, 2005: 17)

Befürworter dieser Sichtweise von Globalisierung sehen darin vor allem die globale und stete Verfügbarkeit aller Elemente von Kulturen. Wie diese Elemente in die bestehende Kultur implementiert werden, kann aber wiederum lokal unterschiedlich sein. Dieser Prozess wird als „Glokalisierung“ bezeichnet und meint nicht nur das globale Verschmelzen von Kulturen, sondern die gleichzeitige Stärkung von lokalen bzw. traditionellen kulturellen Werten und Normen. In unternehmerischer Hinsicht ist daher eine Lokalisierung der Produkte von großem Wert: Globalisierung braucht Lokalisierung und Lokalisierung wiederum Globalisierung (vgl. Framson, 2011: 42f). Das globale Unternehmen „Coca-Cola Company“ muss sich ebenfalls an lokale Gegebenheiten anpassen: Inhaltsstoffe werden in den jeweiligen Landessprachen verfasst, Gewinnspiele sind lokal unterschiedlich, die zuckerfreie Variante wird in den USA beispielsweise *Diet Coke* genannt, bei uns heißt sie *Coca Cola Light*, aber auch unterschiedliche Geschmacksdifferenzen sind möglich (vgl. Framson, 2011: 42). Gerade durch solche Prozesse sieht man, welch große Bedeutung das Lokale einer Kultur immer noch hat.
Gegner der Globalisierungsthese lassen diese Argumente jedoch nicht zu. Sie verstehen unter Globalisierung vor allem die Ausbreitung „westlicher“ Wertvorstellungen und Lebensstile. Die Angst, von einer fremden Kultur (vor allem der westlichen) „‚überrollt zu werden‘ und die eigene kulturelle Identität zu verlieren, steht hier im Mittelpunkt (vgl. Framson, 2011: 43).
In dem Zusammenhang der kulturellen Globalisierung wird oftmals auf das Werk „The Clash of Civilizations“ von Samuel P. Huntington aus dem Jahr 1996 hingewiesen. Basis seines Werkes war der Artikel „The Clash of Civilizations“ in der internationale Zeitschrift Forgein Affairs, in dem er prophezeite, dass es nach dem Kalten Krieg zu einem „Kampf der Kulturen“ – einem Kampf zwischen Kulturkreisen – kommen würde (vgl. Huntington, 2003: 13). Besonders gefährliches Konfliktpotential maß er jenen Konflikten zwischen „the West and the rest“ zu, nämlich zwischen dem Westen, den muslimischen und den asiatischen

Gesellschaften: „The dangerous clashes of the future are likely to arise from the interaction of Western arrogance, Islamic intolerance, and Sinic assertiveness“ (Huntington, 2003: 183). Grund dafür ist die Einstellung des Westens – vor allem der USA –, die davon ausgeht, dass alle anderen Kulturkreise ebenfalls westliche Werte und Normen, wie Demokratie, freie Märkte, Menschenrechte, Individualismus, Rechtsstaatlichkeit, übernehmen sollten. Nach dem Motto: „What is universalism to the West is imperialism to the rest“ (Huntington, 2003: 184). Diesem westlichen Denken stehen vor allem der Islam und China gegenüber, die sich seiner Prophezeiung immer mehr emanzipieren und ihre Macht vergrößern werden. Diese Kombination hat nach Huntington großes Konfliktpotential und Kriege könnten die Folge sein. Der Artikel und später das Buch hatten heftige Reaktionen zufolge: So wurden Huntington einerseits ein rassistischer Grund vorgeworfen und andererseits eine selbsterfüllende Prophezeiung, da sein Werk großen Einfluss auf die Weltpolitik hatte (vgl. Huntington, 2003: 13). Auch die Anschläge am 11. September 2001 auf das World Trade Center in New York City waren auf religiöse und kulturelle Konflikte, die Huntington vorausgesagt hatte, bezogen.
Die Globalisierung hat viele Folgen für Kulturen, jedoch sind einige globaler anzusehen als andere. Außerdem muss man auch immer lokale Gegebenheiten in Betracht ziehen. Beispielsweise wäre an dieser Stelle auch die Einführung des Internets zu nennen und zu bearbeiten, hat es doch die Welt enorm zusammenrücken lassen. Zusammenfassend kann man festhalten, dass Globalisierung große Auswirkungen auf Kulturen hat, die sehr vielschichtig sind und nur im Speziellen wissenschaftlich bearbeitet werden können, um adäquat dargestellt werden zu können – dies würde in dieser Arbeit jedoch zu weit führen.

2.2.4 Zusammenfassung: Kultur

Kultur als Ganzes zu fassen, deren Vieldeutigkeit in ein Kategoriensystem einzuteilen oder die Folgen der Globalisierung für heutige Kulturen abzuschätzen ist ein großes Unterfangen, das schon viele WissenschafterInnen beschäftigt hat. In diesem Kapitel sollte lediglich – in eben genannten Unterkapiteln – eine Eingrenzung für diese Arbeit geschaffen werden.

In einem ersten Schritt wurde mit der *Begriffsdefinition* (siehe Kapitel 2.2.1) begonnen: Der Begriff kommt demnach aus der Agrikultur und bedeutete so etwas wie bebauen oder pflegen. Ebenfalls wurde die Natur immer als etwas dem Mensch Vorgegebenes bezeichnet, während Kultur etwas ist, das der Mensch aus eigenem Willen erschafft. Von dieser traditionellen Begriffsdefinition wurde in der Wissenschaft allerdings rasch Abstand genommen und so wurde dem Begriff der Kultur zunehmend eine hohe Vieldeutigkeit zugesprochen. Kultur wurde als Gesamtheit einer Lebensweise bezeichnet, in der Verhalten

und Praktiken sowie geistige Produkte mit eingeschlossen wurden. Grundlegend für diese Arbeit ist der erweiterte Kulturbegriff, der von der UNESCO im Jahr 1982 festgelegt wurde. Er schließt unterschiedlichste Facetten von Kultur mit ein und geht davon aus, dass wir Kultur in einem langen Entwicklungsprozess – zunächst hineingeboren in eine bestehende Kultur – erlernen. Kulturen sind hybrid und daher stets veränderbar: Sie formieren sich in Interaktion mit anderen Kulturen immer neu und passen sich gesellschaftlichen Gegebenheiten an. In der Wissenschaft besteht keine einheitliche Definition von Kultur. Sie muss daher immer an den Kontext und die spezielle Betrachtungsweise angepasst werden.

In einem zweiten Schritt wurden drei Kategoriensysteme von kulturellen Unterschieden und Gemeinsamkeiten vorgestellt (siehe Kapitel 2.2.2). Die *„Strukturmerkmale von Kulturen" von Gerhard Maletzke (1996)* bildeten den Anfang: Diese Merkmale sind seiner Auffassung nach spezifisch für Kulturen und unterscheiden sich von denen einer anderen Kultur. Vier von insgesamt zehn Kategorien wurden in diesem Unterkapitel beschrieben: Nationalcharakter, Basispersönlichkeit; Wahrnehmung; Zeiterleben; Raumerleben. Maletzke konstatiert allerdings, dass diese Einteilung einer Vereinfachung dient und die Merkmale ihren Stellenwert erst im Gesamtzusammenhang voll entfalten. Da die aufgestellten Kategorien sehr oberflächlich betrachtet werden, hängen sie eng mit Stereotypen zusammen und sollten für eine weitere Bearbeitung differenziert betrachtet werden. Eine Operationalisierung in Hinblick auf eine Untersuchung von Kulturen können sie aber allemal erleichtern.
Das *„Fünf-Dimensionen-Modell" von Geert Hofstede (1980)* bezieht sich auf eine groß angelegte Studie von IBM-MitarbeiterInnen aus über 50 Ländern, in der er kulturelle Unterschiede aufzeigen wollte. Seine Grundthese war, dass Kultur etwas Kollektives ist, das man mit anderen Menschen teilt und im sozialen Umfeld lernt. Das Ergebnis seien kollektive, mentale Programme, in denen sich Kulturen unterscheiden. Folgende fünf Dimensionen stellte er daraufhin auf: Machtdistanz; Unsicherheitsvermeidung; Individualismus und Kollektivismus; Maskulinität und Femininität; Lang- und Kurzzeitorientierung. KritikerInnen meinten jedoch, dass seine Ergebnisse nur bedingt relevant seien, da er sich nur auf IBM-MitarbeiterInnen beziehen konnte. Außerdem seien Bezeichnungen wie feminin oder maskulin zu hinterfragen.
Die *„Kulturuniversalien" von Christoph Antweiler (2007)* sind der Versuch, allgemeingültige Universalien aufzustellen, die der ganzen Menschheit gemein sind. Diese können zwar in Kulturen – und den einzelnen Individuen – unterschiedlich stark ausgeprägt sein, sind seiner Meinung nach aber in allen Gesellschaften vertreten. Drei von insgesamt 18 Universalien wurden näher dargestellt: Ethnizität, Ethnozentrismus und Territorialität; Universalität in sozialen Normen und sozialem Austausch; sprachliche Universalien und universale Metaphorik. Kulturuniversalien sollen allerdings als Hypothesen angesehen werden und ein

Mittel für Kulturvergleiche darstellen. Sie sollten allerdings nicht aus einer ethnozentrischen Sichtweise heraus aufgestellt werden.

Im dritten Teil dieses Unterkapitels wurden einige der vielen *Folgen der Globalisierung für Kulturen* beschrieben (siehe Kapitel 2.2.3). In der Literatur wird demnach von einer zunehmenden Homogenisierung von Kulturen gesprochen, die vor allem in Konsumgütern, wie Kleidung, Essen oder Musik, sichtbar wird. Dieser Homogenisierung steht eine „Glokalisierung" gegenüber, die meint, dass es zwar zu einer allgemeinen Globalisierung kommt, diese aber immer wieder lokal umgesetzt wird. Das eine bedingt das andere und umgekehrt. Gegner von Globalisierung – und einer homogenen Hybridkultur, die unterschiedliche Kulturen miteinander verschmelzen lässt – sprechen aber vor allem von einer Ausbreitung „westlicher" Werte und Normen und warnen vor einem „Clash of Civilizations" (Begriff von Samuel P. Huntington). Dieser „Kampf der Kulturen" wird seiner Prophezeiung nach zwischen dem Westen, der seine Weltanschauung als universal ansieht und durchsetzen will, und dem Islam und China, die ihre Macht vergrößern werden, ausgetragen werden. KritikerInnen hingegen sagten ihm rassistische Beweggründe nach und einen großen, aber sehr negativen Einfluss auf die Weltpolitik des 20. Jahrhunderts.
Das Kapitel „Kultur" hat mit diesen Ausführungen den Ausgangspunkt für den weiteren Verlauf und die wissenschaftliche Ausrichtung dieser Arbeit gelegt. Festzuhalten ist, dass Kultur als Ganzes nicht zu fassen ist, vieldeutig interpretiert und ausgelebt wird und immer nur auf Kontext und Betrachtungsgegenstand definiert werden kann. Diese Sichtweise wird in weiteren Kapiteln grundlegend sein und immer wieder reflektiert werden.

2.3 Identität

Um dem Forschungsinteresse dieser Arbeit intensiver nachgehen zu können, bedarf es auch einer Beschäftigung mit dem Thema Identität. Grundlegend für jegliche Art der Interaktion zwischen Individuen, Gruppen und Gesellschaften ist die Positionierung und vor allem das Bewusstwerden der eigenen Identität. Deshalb soll in diesem Kapitel zunächst eine wissenschaftliche *Begriffsdefinition* in das Thema einführen, gefolgt von dem Ansatz der *„hybriden" Identität* im Sinne der Cultural Studies. Darauf aufbauend wird eine Abgrenzung von *individueller und kollektiver Identität* den Zusammenhang zwischen Individuum und dessen Umwelt bzw. Gesellschaft gemacht und damit ein Übergang zur *kulturellen Identität* geschaffen. Unabdingbar wegen der Einbettung des Themas dieser Arbeit im Umfeld einer europäischen Gesellschaft wird ein Exkurs zur Frage nach einer *überkulturellen Identität am Beispiel Europa gemacht*. Abschließend wird noch der Bereich *Sprache und Identität* behandelt; eine kurze Zusammenfassung bildet den Schluss dieses Kapitels.

2.3.1 Terminologische Annäherung

Für den Begriff „Identität“ ist es – ebenso wie für den Kulturbegriff – schwierig, eine eindeutige Definition zu finden. In wissenschaftlichen Publikationen ist die Diskussion über „Identität“ noch immer eine aktuelle und überschreitet stets disziplinäre Grenzen der Sozial-, Geistes- sowie Kulturwissenschaften. Dabei gibt es unterschiedliche Betrachtungsweisen und Kategorisierungen von Identität: Beispielsweise wird zwischen personaler bzw. persönlicher, sozialer und kultureller Identität sowie zwischen Gruppen- oder Ich-Identität unterschieden (vgl. Broszinsky-Schwabe, 2011: 43; Eriskon, 2007: 18). So gebräuchlich und oft der Begriff sowohl in der Wissenschaft als auch im Alltagsgebrauch verwendet wird, bezeichnet ihn De Levita als „arriviert“ (De Levita, 2002: 7). Geprägt hat ihn allerdings der Psychoanalytiker Erik H. Erikson in seinem Ansatz einer Psychologie der Identitätsentwicklung. In seiner meistzitierten Definition bezeichnet Erikson Identität folgendermaßen:

Identität ist die unmittelbare *„Wahrnehmung der eigenen Gleichheit und Kontinuität in der Zeit, und der damit verbundenen Wahrnehmung, daß [sic] auch andere diese Gleichheit und Kontinuität erkennen.“*
(De Levita, 2007: 18)

Eriskon bezeichnet diese Form der Identität als „Ich-Identität“, die das bewusste Gefühl in einem Menschen darstellt, ein definiertes „Ich“ in einer sozialen Realität zu sein (vgl. Erikson, 2007: 17). In seiner Phasenlehre der psychosozialen Entwicklung geht er davon aus, dass sich Identität im ständigen Wechselspiel zwischen Individuum und Gesellschaft entwickelt. (vgl. Haußer, 1995: 75). Diese Entwicklung folgt einem universellen Grundschema, das bei jedem Menschen durchlaufen wird. Insgesamt acht Phasen (z. B. Pubertät und Adoleszenz Erwachsenenalter, Reife) werden dabei das ganze Leben durchlaufen, wobei jede Phase in einem bestimmten Alter dominant ist (vgl. Haußer, 1995: 75f). Die Identität stellt dabei eine wechselseitige Beziehung dar, die „sowohl ein dauerndes inneres Sich-Selbst-Gleichsein sowie ein dauerndes Teilhaben an bestimmten gruppenspezifischen Charakterzügen umfaßt [sic]“ (Erikson, 2007: 124). Tatsächlich bildet sich Identität über das Wissen, was man ist und was man selbst nicht ist. Sie bedeutet *Inklusion* und *Exklusion*, Einschließung und Ausschließung und entsteht durch die Abgrenzung zu anderen (vgl. Pelinka, 1995: 29). Das kann im schlimmsten Fall natürlich so weit gehen, dass nationalistische Tendenzen aufgrund von Abgrenzung zu anderen Gruppen entstehen. Außerdem ist „nationale Identität“ Nährboden für Stereotypisierung. Sich einer Gruppe zugehörig zu fühlen und sich gegenüber anderen abzugrenzen ist für die Identitätsentwicklung allerdings grundlegend: Man braucht Gleichheit und Differenz, um das eigene Selbst zu erkennen.

Neben der Gruppenzugehörigkeit gibt es allerdings noch weitere *Identitätsfaktoren* wie den Körper, den eigenen Namen oder die persönliche Lebensgeschichte. Tatsächlich sind Körper und Name schon Identitätsbildner, bevor sie Identitätsfaktoren werden (vgl. De Levita, 2002: 219). Ein Kind sagt zuerst seinen Namen, bevor es „ich" sagt – es braucht zuerst den Namen, um sich selbst überhaupt als *Ich* zu bestimmen. Der Name begleitet jeden Menschen sein ganzes Leben lang und kann – wenn er von den Eltern schlecht gewählt wurde – negative Folgen für das Kind mit sich bringen: Es wurde beispielsweise herausgefunden, dass sich unter den Trägern merkwürdiger Namen eine höhere Anzahl von Neurotikern finden lasse (vgl. De Levita, 2002: 219ff).
Zu den *identitätsbildenden* Kräften zählen Trennung, das Gefühl der Kontinuität und die verschiedenen Stadien der Kindheitsentwicklung (vgl. De Levita, 2002: 226ff). Unter Trennung wird die „Individuierung" verstanden, bei der es darum geht, sich von anderen abzugrenzen. Sich selbst als kontinuierlich in der Zeit zu empfinden, ist ebenfalls wichtig für die Identitätsentwicklung. Eine fehlende oder mangelnde Ausrichtung auf die Zukunft ist oftmals ein Symptom in der Identitätskrise von Jugendlichen (vgl. De Levita, 2002: 230). Die unterschiedlichen Stadien der Kindheitsentwicklung sind zwar nicht rein identitätsbildende Kraft, sondern konstituieren die Identität erst überhaupt.
Weiters kann man noch zwischen *zugeschriebener*, *erworbener* und *übernommener* Identität unterscheiden: Erstere bezeichnet die Identität, die sich aus Rollen, die man nicht wählen kann (z. B. Alter, Geschlecht, Nationalität, Mitgliedschaft in sozialen Kategorien oder Kollektiven), ergibt. Zweitere umfasst die Repräsentation von erworbenen Rollen wie Beruf, Amt, Titel oder Mitgliedschaft bei Gruppen, die man selbst gewählt hat. Übernimmt man mit der Zeit Rollen, die einem immer wieder zugeschrieben werden, so entsteht die übernommene Identität. Man handelt dann im Zuge dieser übernommenen Rollen (vgl. De Levita, 2002: 231ff).

Der amerikanische Philosoph und Soziologe George H. Mead, der als geistiger Vater des theoretischen Ansatzes des *Symbolischen Interaktionismus* gilt, stellte ebenfalls fest, dass Identität in der Interaktion zwischen dem „Ich" und der Gesellschaft gebildet wird (vgl. Burkart, 2002: 153; Hall, 2008: 182):

„Identität entwickelt sich; sie ist bei der Geburt anfänglich nicht vorhanden, entsteht aber innerhalb des gesellschaftlichen Erfahrungs- und Tätigkeitsprozesses, das heißt im jeweiligen Individuum als Ergebnis seiner Beziehungen zu diesem Prozeß [sic] als Ganzem und zu anderen Individuen innerhalb dieses Prozesses."
(Mead, 2005: 177)

In seinem Konzept des Symbolischen Interaktionismus geht er davon aus, „dass der Mensch nicht nur in einer *natürlichen*, sondern – und das vor allem – in einer *symbolischen* Umwelt lebt“ (Burkart, 2002: 54). Jeder Mensch belegt Dinge mit bestimmten Bedeutungen, die sie für sie haben und handelt in Hinblick auf seine Umgebung „auf der Basis subjektiver Interpretationsleistungen“ (Burkart, 2002: 154).

Mead unterscheidet dabei zwischen „I“ und „Me“: „Mit dem ‚I‘ reagiert eine Person auf die Haltungen anderer; das ‚I‘ bezeichnet ihr Wesen (...). Das ‚Me‘ dagegen ist ein von Konventionen und Gewohnheiten gelenktes Wesen. (...) Es muß [sic] jene Gewohnheiten, jene Reaktionen in sich haben, über die auch alle anderen verfügen; der Einzelne könnte sonst kein Mitglied einer Gesellschaft sein“ (Mead, 1973: 216ff; In: Haußer 1995: 39). Damit garantiert das „I“ Individualität, Selbstanspruch und biographische Unverwechselbarkeit, während das „Me“ für soziale Anpassung, soziale Anerkennung und damit Existenzsicherung des Einzelnen steht.
Mead geht von einem auf Dauer angelegten, kohärenten „Ich“ aus (vgl. Hall, 2008: 183). Für diese Arbeit ist dieser Ansatz allerdings zu eng gefasst, denn Hauptaugenmerk wird für die empirische Untersuchung die kulturelle Identität sein. Zahlreiche Faktoren wie soziales Umfeld, Kultur, Normen und Kollektiv spielen dabei genauso eine Rolle wie die wechselseitige Beziehung zwischen „Sich-Selbst-Sein“ und dem dauerhaften „Teilhaben an bestimmten gruppenspezifischen Charakterzügen“ (vgl. Erikson, 2007: 124).

Der Symbolische Interaktionismus muss daher um die Sichtweise erweitert werden, dass jedes Subjekt zu verschiedenen Zeiten und in verschiedenen diskursiven Kontexten unterschiedliche Identitäten annimmt. Es gibt nicht die „eine“ sichere und kohärente Identität. Für diese Arbeit wird daher ein offenes, wandelbares, „hybrides“ (siehe Kapitel 2.3.2) Identitätsverständnis verwendet, im Sinne der Cultural Studies, das nun in einem nächsten Schritt definiert wird.

2.3.2 Identität als hybrides Konstrukt – die Perspektive der Cultural Studies

Stuart Hall, Mitbegründer der Cultural Studies, geht in seinem Werk „Rassismus und kulturelle Identität“ davon aus, dass die Identität des postmodernen Subjekts ein „bewegliches Fest“ ist (vgl. Hall, 2008: 182). Sie wird im Verhältnis zu den verschiedenen kulturellen Systemen, die es umgeben, „kontinuierlich gebildet und verändert“ (Hall, 2008: 183). Das postmoderne Subjekt ist historisch definiert und

„(...) nimmt zu verschiedenen Zeiten verschiedene Identitäten an, die nicht um ein kohärentes ‚Ich' herum vereinheitlicht worden sind. In uns wirken widersprüchliche Identitäten, die in verschiedene Richtungen drängen, so daß [sic] unsere Identifikationen beständig wechseln. (...) Die völlig vereinheitlichte, vervollkommnete, sichere und kohärente Identität ist eine Illusion. In dem Maße, in dem sich die Systeme der Bedeutung und der kulturellen Repräsentation vervielfältigen, werden wir mit einer verwirrenden, fließenden Vielfalt möglicher Identitäten konfrontiert, von denen wir uns zumindest zeitweilig mit jeder identifizieren könnten."
(Hall, 2008: 183)

Die Überlegungen zur Hybridität, also ständige Veränderung, der Identität macht Hall auf Grundlage des Symbolischen Interaktionismus von Mead, der – wie in Kapitel 2.3.1 beschrieben – davon ausgeht, dass Identität in einem Wechselspiel zwischen dem „Ich" und der Gesellschaft entsteht (vgl. Hepp, 2010: 55). Heutzutage sind wir mit unterschiedlichsten Kulturen und Gesellschaften konfrontiert, die allesamt großen Einfluss auf unsere Identität haben. Identitätsentwicklung ist daher in den Cultural Studies kein einmal durchlebter, abgeschlossener Prozess, sondern ein immerwährender und sich neu formierender: „Statt von einer Identität als einem ‚abgeschlossenem Ding' zu sprechen erscheint es sinnvoller, sich Identität als fortlaufenden Prozess der Identifikation zu denken, für den die kommunikative, kontextuell-situative Abgrenzung gegenüber verschiedenen Identifikationsangeboten eine grundlegende Voraussetzung ist" (Hepp, 2010: 55).

Diese Angebote zur Artikulation von kultureller Identität haben in der gegenwärtigen kulturellen Entwicklung – vor allem in den westlichen Ländern – erheblich zugenommen. Dies ist der Grund, warum immer mehr hybride Identitäten entstehen. Hepp meint sogar, dass Hybridität je nach Grad von Betroffenen (meist MigrantInnen) als problematisch empfunden werden kann, denn (kulturelle) Identität hat immer auch etwas mit Fremdzuschreibungen zu tun – einem „Innen" und „Außen". Ein Beispiel dazu: Eine Person, die eine österreichische Mutter und einen griechischen Vater hat, wurde schon in Österreich geboren, ist hier aufgewachsen und ist „voll integriert", hat jedoch einen griechischen Namen. Im Laufe ihres Lebens wird diese Peron immer wieder mit der Nationalkultur des Vaters „belästigt", obwohl sie damit so gut wie nichts zu tun hat – oder haben will. Der positionierende Charakter von Fremdzuschreibungen – und ein hoher Grad an Hybridität – kann daher auch zu einem „Identitätsproblem" werden (vgl. Hepp, 2010: 56f).

Der Kontext, in dem Identität gebildet wird, hat auch großen Einfluss auf die Identitätsbildung: Gerade in Zeiten der Globalisierung (siehe Kapitel 2.1.1) muss Identität

auch immer in Bezug auf kulturelle und historische Gegebenheiten betrachtet werden. Identität wird nämlich „in Abhängigkeit von und in Abgrenzung zu dem Bild des Anderen konstruiert“ und stellt damit ein hybrides Konstrukt dar (vgl. Hall, 1994: 45; In: Hepp, 2010: 54). Der Mensch kann unterschiedliche Identitäten zu unterschiedlichen Zeiten annehmen und sie immer wieder verändern. Diese hybride Identität, die im Wechselspiel zwischen Individuum und Gesellschaft entsteht, existiert im Menschen als individuelle und kollektive Identität. In einem nächsten Schritt wird daher der Unterschied dieser beiden herausgearbeitet.

2.3.3 Individuelle vs. Kollektive Identität

Identitätsentwicklung kann nur in Interaktion von Individuum und Umwelt entstehen. So bildet sich Identität auch in Bezug auf Gruppen, denen wir angehören wie Vereine, Fangruppierungen oder Berufsgruppen. Persönliche und kollektive Identität sind daher unweigerlich miteinander verbunden und bedingen einander gegenseitig. Der Ägyptologe Jan Assmann baut sein Identitätsverständnis auf folgender Definition auf:

„Identität ist eine Sache des Bewußtseins [sic], d. h. des Reflexivwerdens eines unbewußten [sic] Selbstbildes. Das gilt im individuellen wie im kollektiven Leben. Person bin ich nur in dem Maße, wie ich mich als Person weiß, und ebenso ist eine Gruppe „Stamm“, „Volk“ oder „Nation“ nur in dem Maße, wie sie sich im Rahmen solcher Begriffe versteht, vorstellt oder darstellt.“
(Assmann, 2005: 130)

Es muss daher ein Bewusstsein über die persönliche oder kollektive Identität bestehen, um Identität überhaupt als Ganzes zu fassen. Man kann daher von außen keine Identität aufzwingen, die- oder derjenige bzw. eine bestimmte Gruppe muss diese Identität erst selbst begreifen. Die Dichotomie zwischen individueller bzw. „Ich-“ und kollektiver bzw. „Wir-Identität“ soll folgende Abbildung darstellen:

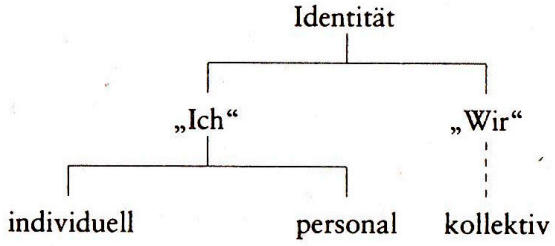

Abbildung 2: Dichotomie von „Ich-“ und „Wir-Identität“: Individuelle, Personale und Kollektive Identität; Assmann, 2005: 131

Die *„Ich-Identität“* unterteilt Assmann (2005: 131) in *„individuelle“* und *„personale“ Identität*: Erstere ist das Bewusstsein über die eigene Unverwechselbarkeit und Unersetzbarkeit und die Leibhaftigkeit des Daseins; zweitere beschreibt alle Rollen, Eigenschaften und Kompetenzen, die der Person im Sozialgefüge zukommen bzw. die von ihr erwartet werden und bezieht sich auf soziale Anerkennung (vgl. Assmann, 2005: 131f). Beide Aspekte der „Ich-Identität“ sind kulturell determiniert und verlaufen in kulturellen vorgezeichneten Bahnen. Die Gesellschaft ist daher nicht eine dem Individuum gegenüberstehende Größe, sondern ein konstituiertes Element seiner Selbst (vgl. Assmann, 2005: 132). Identität ist nach Assmann daher immer ein gesellschaftliches Konstrukt.

„Wir-Identität“ bzw. *kollektive Identität* ist das Bild, das eine Gruppe selbst von sich aufbaut und mit dem sich alle Mitglieder identifizieren. „Es gibt sie nicht ‚an sich‘, sondern immer nur in dem Maße, wie sich bestimmte Individuen zu ihr bekennen“ (Assmann, 2005: 132). Die kollektive Identität ist eng mit dem Geschichtsbewusstsein verknüpft, denn nur über soziale Erinnerung definiert sich eine Gruppe oder Gesellschaft selbst. Diese soziale Zugehörigkeit wird durch die Verwendung eines gemeinsamen Symbolsystems, einer gemeinsamen Sprache und Gedächtnis vermittelt. Dazu zählen Wörter und Texte sowie Riten, Tänze, Trachten, Essen und Trinken, Monumente, Bilder, Landschaften und vieles mehr (vgl. Assmann 2005: 139). Dabei geht es nicht um das Medium an sich, sondern um dessen Symbolfunktion. Diese symbolisch vermittelte Gemeinsamkeit, die Assmann „kulturelle Formation“ nennt, „ist das Medium, durch das eine kollektive Identität aufgebaut und über Generationen hinweg aufrechterhalten wird“ (vgl. Assmann, 2005: 139). Zu betonen ist, dass erst durch die Bewusstwerdung dieser Zugehörigkeiten zu einer Gruppe oder durch Begegnung mit anderen Gruppen eine „Wir-Identität“ entwickelt wird. „Eine kollektive Identität ist (...) reflexiv gewordene gesellschaftliche Zugehörigkeit“ (Assmann, 2005: 134). Sie bildet sich auf Basis von gemeinsamer Kultur und Kultur produziert wiederum Identität. Kultur und Gesellschaft sind Grundstrukturen des menschlichen Daseins. Auch ein Eremit nimmt im Zuge seiner Entsagung beider an ihnen teil (vgl. Assmann, 2005: 133f). Menschsein ist daher nur auf Grundlage von Kultur und Gesellschaft überhaupt denkbar.

Spricht man über kollektive Identität, so bietet es sich an, auch den Bereich der *nationalen Identität* zu bearbeiten. Als Grundlage für das nächste Kapitel, das einen Exkurs zur europäischen Kultur bzw. Identität beinhaltet, soll nun in einem kurzen Abriss die nationale Identität behandelt werden.

Pelinka (1995: 30) bringt es auf den Punkt: „Nationale Identität ist kein Phänomen der Natur, sondern der Kultur – also anhängig von der gesellschaftlichen Entwicklung; also veränderbar und (in Grenzen) steuerbar. (...) erst die politische Sozialisation macht aus einem Menschen einen Russen oder eine Französin.“ Durch Bildung, Erziehung, Presse und Literatur werden

allgemeine Werte der Nation verbreitet. Genauso wie die kollektive Identität funktioniert auch die nationale: Sie wird kulturell geprägt, braucht eine gemeinsame Geschichte und bildet sich über die Zugehörigkeit zu einer Gruppe – in diesem Fall zu einer Nation (vgl. Broszinsky-Schwabe, 2011: 47f). Nationen sind angewiesen „auf die Imagination einer in die Tiefe der Zeit zurückreichenden Kontinuität“ (Assmann, 2005: 133).
Weiters existiert nationale Identität „nur neben (mit, gegen) andere(n) Identitäten“, über die jeder Mensch verfügt (vgl. Pelinka, 1995: 33). In uns existieren mehrere Identitäten gleichzeitig, sei es die individuelle, die personale, geschlechtsspezifische, berufsbezogene, nationale oder kulturelle Identität: Man spricht von einer multiplen Zugehörigkeit (vgl. Emcke, 2000: 219). Diese Erkenntnis ist für den empirischen Teil dieser Arbeit insofern wichtig, als dass in einem Menschen unterschiedliche Identitäten nebeneinander bestehen können und keine der anderen weichen muss. Außerdem besagt dies, dass auch mehrere nationale Identitäten – wie das bei MigrantInnen der Fall ist – in einem Menschen existieren. Das Individuum kann dabei den kulturellen Kontext auf seinen Wunsch hin überschreiten und zu einem anderen Kontext wandern (vgl. Emcke, 2000: 218). Die jeweilige Gewichtung, welche Identität gerade dominanter ist, wird aber zeitweilig immer wieder variieren.

Das Wissen darüber, dass die individuelle und die kollektive Identität untrennbar miteinander verbunden sind und sich gegenseitig bedingen, ist für diese Arbeit grundlegend. Vor allem wenn es im nächsten Kapitel darum geht, kulturelle Identität zu definieren und die Frage nach einer überkulturellen Identität am Beispiel Europa zu beantworten.

2.3.4 Kulturelle Identität

Die Behandlung des Themas der kulturellen Identität ist eng mit der in Kapitel 2.3.3 bearbeiteten nationalen Identität verbunden. Trotzdem soll noch einmal im Speziellen auf die kulturelle Identität eingegangen werden, da diese grundlegend für den Bereich Interkulturelle Kompetenzen ist.
Jeder Mensch verfügt über mehrere Identitäten, deren Gewichtung von Zeit zu Zeit variiert (vgl. Pelinka, 1995: 30). Diese unterschiedlichen, sozialen Identitäten muss jeder Identitätsakteur „situationsbedingt, plurikonfliktuell und erzählend aushandeln“ (Kimminich, 2003: XIV). Dazu zählt auch die *kulturelle Identität*, die sich auf die Gemeinsamkeiten einer Gruppe wie Sprache, Regeln des Zusammenlebens, religiöse Ausrichtung, Traditionen und gemeinsame Ideale und Werte bezieht. Ebenso wie die individuelle oder kollektive Identität ist die kulturelle Identität eines Menschen „immer an ein Kollektiv und an eine Kultur gebunden“ (Kimminich, 2003: XIV) und ist „die reflexiv gewordene Teilhabe an bzw. das Bekenntnis zu einer Kultur“ (Assmann, 2005: 134). Sie entsteht in der Abgrenzung und

gleichzeitigen Abhängigkeit von anderen – das kann vergleichend oder komplementär erfolgen. Fakt ist: „Sie braucht Differenz, um in ihrer Entwicklung nicht zu stagnieren, und sie braucht Anerkennung und Andersartigkeit durch andere, um nicht durch eine in Narzissmus kulminierende Selbstbezüglichkeit zu implodieren“ (Kimminich, 2003: IX).

Stuart Hall beschreibt in seinem Werk „Rassismus und kulturelle Identität“ zwei unterschiedliche Zugänge, um kulturelle Identität zu definieren:

„Die erste Position bestimmt ‚kulturelle Identität‘ im Sinne einer gemeinsamen Kultur eines kollektiven ‚einzig wahren Selbstes‘, das hinter vielen anderen, oberflächlicheren oder künstlich auferlegten ‚Selbsten‘ verborgen ist, und das Menschen mit einer gemeinsamen Geschichte und Abstammung miteinander teilen. Nach dieser Definition reflektieren unsere kulturellen Identitäten die gemeinsamen historischen Erfahrungen und die gemeinsam genutzten kulturellen Codes, die uns als ‚einem Volk‘, unabhängig (...) [von aktuellen Veränderungen] einen stabilen, gleich bleibenden und dauerhaften Referenz- und Bedeutungsrahmen zur Verfügung stellen.“
(Hall, 2008: 27)

Geht man von diesen Überlegungen aus, so konstatiert sich eine Identitätsdefinition, die von Dauerhaftigkeit und der Berufung auf Gemeinsamkeiten geprägt ist. Sie geht von dem „einzig wahren“ Selbst einer Kultur aus. Die zweite Sichtweise, die Hall aufbringt, ist zwar der ersten ähnlich, jedoch bezieht sie neben den vielen Ähnlichkeiten auch eine tiefe und signifikante „Differenz“ mit ein (vgl. Hall, 2008: 29). Es geht um Diskontinuität und darum, dass „kulturelle Identität ebenso eine Frage des ‚Werdens‘ wie des ‚Seins‘“ ist und „ebenso zur Zukunft wie zur Vergangenheit“ gehört (vgl. Hall, 2008: 29). Man kann nicht mehr von der einen Identität sprechen, vielmehr macht die Differenz die „Einzigartigkeit“ aus:

„Kulturelle Identitäten haben Ausgangspunkte und Geschichten. Wie alles Historische unterliegen sie ständiger Veränderung. Weit entfernt davon, in einer wesenhaften Vergangenheit für immer fixiert zu sein, sind sie dem permanenten ‚Spiel‘ von Geschichte, Kultur und Macht unterworfen. Weit entfernt davon, in einer bloßen ‚Wiederentdeckung‘ der Vergangenheit begründet zu sein, die darauf wartet, entdeckt zu werden, und die, wenn sie entdeckt wird, unser Bewußtsein [sic] über uns selbst bis in alle Ewigkeit absichert, sind Identitäten Namen, die wir den unterschiedlichen Verhältnissen geben, durch die wir positioniert sind, und durch die wir uns selbst anhand von Erzählungen über die Vergangenheit positionieren.“
(Hall, 2008: 29)

In diesem Sinne ist Identität etwas, das nie abgeschlossen ist und jederzeit Einflüssen von außen unterlegen ist. Kulturelle Identität entsteht immer im Bezug auf andere Kulturen und braucht diese auch, um sich zu definieren und bewusst zu werden. Es gibt nicht die eine kulturelle Identität, die homogen ist und alleine bestehen kann. Bernd Thum und Thomas Keller (1998: 3; In: Kimminich, 2003: XI) bringen es auf den Punkt, indem sie meinen, dass Kultur – und damit kulturelle Identität – so zu verstehen ist, dass sie „ihre immer schon plurikulturelle, von Akkulturationen geprägte Entstehung anerkennt. In ihren Zeichensystemen und symbolischen Ordnungen entfalten sich Hohlräume und Nischen, *in denen das Andere bereits ‚wohnt'*, so dass sich ein virtuell zu begreifender Ort sub- und multikultureller Identitätsbildung öffnet: in den Diskursen einer kulturellen Gemeinschaft."

Die Formulierung „in denen das Andere bereits ‚wohnt'" ist so grundlegend für diese Arbeit, da sie besagt, dass wir, die wir unterschiedlichste kulturelle Identitäten und Hintergründe besitzen, eben nicht so grundverschieden sind. Für die interkulturellen Kompetenzen ist das insofern wichtig, da wir eigentlich schon die Voraussetzung in uns haben, unser Gegenüber zu verstehen und mit ihr/ihm kommunizieren können. Im individuellen Bewusstmachen dieser Sichtweise ist schon viel getan, um interkulturell arbeiten zu können. In einem nächsten Schritt soll daher die Frage beantwortet werden, ob es eine überkulturelle Identität, am Beispiel Europa, überhaupt geben kann und ob man diese von außen „schaffen" kann.

2.3.5 Exkurs: Gibt es eine überkulturelle Identität? Am Beispiel Europa

In den vorangegangenen Ausführungen wurde individuelle, kollektive und die kulturelle Identität definiert. Dies führte im Zuge der Recherche und der aktuellen Lage in Europa zu der unweigerlichen Frage, ob es eine *überkulturelle Identität* in Europa gibt. In einem kurzen Exkurs soll schon vorhandenes Wissen aus den vorigen Kapiteln mit jenen allgemeinen Zielen, die im „Vertrag über eine Verfassung für Europa" aus dem Jahr 2004 stehen, verknüpft und analysiert werden.
Es sollen folgende Frage beantwortet werden: Gibt es in Europa etwas „Gemeinsames", auf das eine übernationale, europäische Identität aufgebaut werden kann? Worauf könnte diese basieren? Welche Vorgaben gibt es seitens der Europäischen Union? Funktioniert es, kollektive Identität von „außen" zu definieren? Oder scheitert das Projekt der europäischen Identität und man sollte eher von „europäischen Identitäten" sprechen? Sich mit europäischer Identität zu befassen, würde bestimmt den Rahmen dieser Arbeit sprengen, die Behandlung dieses Themas ist aber insofern interessant, als dass sie gerade für den empirischen Teil von großer Bedeutung ist und wird daher im Folgenden beleuchtet.

Spricht man von kollektiver Identität, um die es sich bei der europäischen Identität ganz klar handelt, so erinnern wir uns noch einmal an folgende Überlegungen aus Kapitel 2.3.3: Kollektive und kulturelle Identität einer Gruppe kann nur über gemeinsame Werte, Symbole, Traditionen etc. gebildet werden. Außerdem kann sie nur im Wechselspiel mit einem Gegenüber entstehen und ist einer ständigen Veränderung unterlegen. In Europa besteht das Problem, dass es viele unterschiedliche „Kulturkreise" gibt, die zwar über Nationalstaaten hinweg bestehen, sich von anderen „Kulturkreisen" jedoch unterscheiden (vgl. Broszinsky-Schwabe, 2011: 57). Gleichzeitig stellt sich das Problem der vielen Sprachen und der Hybridität der einzelnen kulturellen Identitäten. Wie soll es daher möglich sein, eine einheitliche überkulturelle, übernationale, europäische Identität zu schaffen?
Die EU hat erkannt, dass es von großer Bedeutung ist, Gemeinsamkeiten hervorzustreichen und die Wichtigkeit der Schaffung einer europäischen Identität zu betonen. 1995 wurde sogar eine Charta der Europäischen Identität verabschiedet, die die Werte Freiheit, Friede, Menschenwürde, Gleichberechtigung und soziale Gerechtigkeit als europäische Werte deklariert (vgl. Meyer, 2004: 11). Allerdings sind dies Werte, die heutzutage fast überall als Grundwerte gelten.
Um dem Konstrukt der tatsächlich (gewollten) europäischen Identität näherzukommen, wird im Folgenden auf den „Vertrag über eine Verfassung für Europa" (VVfE, 2004: http://eur-lex.europa.eu), der 2004 in Rom unterzeichnet wurde, eingegangen. In ihm werden gemeinsame Werte, ein gemeinsames Erbe und gemeinsame Symbole festgeschrieben, die existentiell für die EU-Position hinsichtlich einer kollektiven Identität sind:

Gemeinsame Werte: Gleich zu Anfang in Artikel I-2 werden gemeinsame Werte der EU herausgestrichen und die EU als Wertegemeinschaft dargestellt.
„Die Werte, auf die sich die Union gründet, sind die Achtung der Menschenwürde, Freiheit, Demokratie, Gleichheit, Rechtsstaatlichkeit und die Wahrung der Menschenrechte einschließlich der Rechte der Personen, die Minderheiten angehören. Diese Werte sind allen Mitgliedstaaten in einer Gesellschaft gemeinsam, die sich durch Pluralismus, Nichtdiskriminierung, Toleranz, Gerechtigkeit, Solidarität und die Gleichheit von Frauen und Männern auszeichnet."
(VVfE, 2004: Artikel I-2)

Diese gemeinsamen Werte sind sehr allgemein gehalten und sprechen sich nicht für etwas speziell „Europäisches" aus. „Gemeinsame Werte müssen nicht dieselben Werte sein, sondern ihre Gemeinsamkeit lebt von der gegenseitigen Toleranz und Anerkennung" (Pollak, 2007: 96).

Gemeinsames Erbe: Das gemeinsame Erbe lautet nach der Präambel wie folgt:
„SCHÖPFEND aus dem kulturellen, religiösen und humanistischen Erbe Europas, aus dem sich die unverletzlichen und unveräußerlichen Rechte des Menschen sowie Freiheit, Demokratie, Gleichheit und Rechtsstaatlichkeit als universelle Werte entwickelt haben, (...)."
(VVfE, 2004: Präambel)

Hier geht es um ein kollektives Gedächtnis, das aufgrund der gemeinsamen Geschichte und Erinnerung verbinden soll.

Gemeinsame Symbole: Die „Symbole der Union" wurden geschaffen, um sich mit der EU auch symbolisch zu identifizieren. Zu ihnen zählen:

- Die *Flagge der Union* stellt einen Kreis von zwölf goldenen Sternen auf blauem Hintergrund dar.
- Die *Hymne der Union* entstammt der „Ode an die Freude" aus der Neunten Symphonie von Ludwig van Beethoven.
- Der *Leitspruch der Union* lautet: „In Vielfalt geeint".
- Die *Währung der Union* ist der Euro.
- Der *Europatag* wird in der gesamten Union am 9. Mai gefeiert.

(VVfE, 2004: Artikel I-8)

Das kollektive Gedächtnis – festgemacht in einem gemeinsamen Erbe und Ursprung –, gleiche Werte und ein gemeinsames Symbolsystem versucht so, eine „europäische Identität" zu kreieren. Im Sinne von Jan Assmann (vgl. 2005: 130) ist die kollektive Identität allerdings eine Sache des Bewusstseins, das heißt, ein Individuum, eine Gruppe oder eben die EuropäerInnen müssen sich ihrer europäischen Identität erst bewusst sein, damit kollektive Identität entstehen kann. Die vorhandenen Festschreibungen und ein verbindendes Symbolsystem reichen nicht aus, um ein Kollektiv herzustellen.
Der Versuch der EU „Europäische Identität deklarativ zu fixieren, zeigt allerdings, daß [sic] bei diesem heiklen Thema die Fragwürdigkeiten nicht erst mit der Umsetzung der guten Absicht beginnen, sondern unvermeidlich schon mit der Absicht selbst" (Meyer, 2004: 12).

Die kulturelle Identität Europas ist eine multinationale und interkulturelle; es fehlt ihr allerdings noch das Kollektive. Außerdem besteht noch immer das Gefühl der Verschiedenheit und somit der Wunsch nach Abgrenzung innerhalb der einzelnen Kulturkreise selbst (vgl. Kimminich, 2003: XIX):

„Die in der Vergangenheit kolonialisierten Völker, die Migranten (oder multikulturellen Bevölkerungen) der Gegenwart, haben alle keine andere Wahl, als in einer Welt zu leben, die zwischen den Kulturen liegt, die unsere Identitäten aus widersprüchlichen und gegensätzlichen Traditionen bildet. Wir sind ganz einfach ‚das eine oder das andere', gefangen in dem Prozess der kulturellen Übersetzung."
(Homi K. Bhabba, 1997: 124; In: Kimminich, 2003: XXI)

Abschließend kann man festhalten, dass es derzeit viele kulturelle Identitäten in Europa gibt und immer gegeben hat – und wahrscheinlich auch immer geben wird. Die enorme Vielfalt macht es vielleicht unmöglich, in Europa eine gemeinsame *kulturelle* Identität zu schaffen: Hier geht es nämlich um gemeinsame Werte, Überlieferungen, Praktiken, Orientierungen, Symbole und vieles mehr. Möglicherweise ist dieses Projekt utopisch und man sollte sich in diesem Falle auf eine gemeinsame *politische* Identität konzentrieren. Aufbauend auf den in dem „Vertrag über eine Verfassung für Europa" festgelegten gemeinsamen Werte, Erbe und Symbolen, die allesamt sehr allgemein formuliert sind, würde die Definition einer politischen Identität besser passen: „Politische Identität ist das Bewußtsein [sic] der Zugehörigkeit zu einer Gemeinschaft, für die die gleichen Verbindlichkeiten unbedingt gelten, in den Belangen, die (...) allen gemeinsam sind, verbunden mit der Bereitschaft, die Konsequenzen daraus zu übernehmen" (Meyer, 2004: 20f).
Es stellt sich also die Frage, ob Europa überhaupt über eine kollektive Identität verfügt. Peter Wagner, Professor am Europäischen Hochschulinstitut, bezweifelt das aktuelle Vorhandensein zwar, erklärt jedoch, dass Europa eine Identität erlangen kann, „insoweit es gemeinsame Erfahrungen gemacht hat und sich in der Lage zeigt, diese Erfahrungen – die ja nicht einfach da sind, sondern im Gedächtnis wachgehalten werden müssen – gemeinsam zu interpretieren. (...) Diese Erfahrungen und ihre Deutungen mögen sich überlagern wie archäologische Schichten (...) und die verändern sich im Lichte neuer Erfahrungen und Deutungen" (Wagner, 2005: 498f).

Es gibt in Europa unterschiedliche kulturelle Identitäten, eine kollektive entwickelt sich stetig aufgrund gemeinsamer Erfahrungen – und das gemeinsame Reflektieren darüber. Jedoch wird die Ausbildung einer politischen Identität lebensnotwendig sein, um die Legitimität, das Zusammenhörigkeitsgefühl und das Handlungsvermögen Europas zu stärken (vgl. Meyer, 2004: 9). Wahrscheinlich gibt es die überkulturelle europäische Identität in gewissen Formen schon, es muss allerdings erst Bewusstsein darüber geschaffen werden, dass diese entsteht – und das bedarf sicherlich noch einiger Zeit.

2.3.6 Sprache und Identität

Im Hinblick auf interkulturelle Kompetenzen, bei denen die interkulturelle Kommunikation einen besonderen Stellenwert einnimmt, ist noch eine weitere Ebene von Bedeutung: der Zusammenhang von *Sprache und Identität*. Die Sprache ist der Schlüssel zur Kultur und wesentlicher Teil unserer kulturellen Identität. Die eigene Muttersprache vermittelt Vertrautheit, Sicherheit und produziert ein Gefühl des „Zuhauseseins" – egal, ob geographisch, ethnisch oder sozial (vgl. Broszinsky-Schwabe, 2011: 60f). Dabei muss die Muttersprache nicht die Nationalsprache sein, sondern kann ein Dialekt sein, eine eigene Sprache einer ethnischen Gemeinschaft (z. B. Bretonisch) oder ein Soziolekt (z. B. Sprachbesonderheiten von Jugendkulturen, Jargon bestimmter Berufsgruppen). Weiters gibt es Sprachfamilien, die in mehreren Ländern gesprochen werden wie Deutsch in Deutschland, Österreich und der Schweiz oder Englisch in Großbritannien, den USA oder Kanada. Kulturelle Besonderheiten variieren von Land zu Land oder Kulturkreisen (vgl. Broszinsky-Schwabe, 2011: 61f). Sprachliche Identität ist also nicht kulturelle Identität.
Um die Verständigung über den Globus zu erleichtern, wurde Englisch als *Lingua franca* eingeführt. In der EU müssen alle Dokumente in alle Amtssprachen übersetzt werden (vgl. Broszinsky-Schwabe, 2011: 62).
Damit zwischen zwei Kommunikationspartnern allerdings *Verständigung* zustande kommt, müssen beide „im Moment der Kommunikation sowohl die sprachlichen Zeichenkombinationen als auch die gesetzten sprachlichen Handlungen (...) identisch interpretieren" (Burkart, 2002: 85). *Sprachbarrieren* können dabei durch ein Nichtverstehen oder ein Missverstehen des Gegenübers entstehen. Burkart führt zwei Ebenen an, auf denen Nichtverstehen und Missverstehen entstehen kann: die gegenständliche und die intersubjektive.
Nichtverstehen auf der *gegenständlichen* Ebene liegt dann vor, wenn „der Sprecher Wörter [verwendet], die der Hörer nicht kennt, weil sie aus einer ihm fremden Sprache stammen" (Burkart, 2002: 86). Ein Missverstehen entsteht, wenn zwar beide über dieselben Zeichen- und Wortvorräte verfügen, wenn beide allerdings unterschiedliche Bedeutungen mit ihnen verbinden. Ein Nichtverstehen auf der *intersubjektiven* Ebene liegt dann vor, „wenn sprachliche Äußerungen gar nicht als solche erkannt werden" (Burkart, 2002: 87). Beispielsweise, wenn ein/e EuropäerIn chinesische Schriftzeichen erkennen soll. Ein Missverstehen ist es dann, wenn „der Hörer den vom Sprecher intendierten pragmatischen Verwendungssinn der Aussage nicht erkennt" (Burkart, 2002: 87).

Wie an vorangegangener Stelle bereits erwähnt, leben wir im Sinne des Symbolischen Interaktionismus in einer symbolischen Umwelt. Wir versehen Dinge mit bestimmten Bedeutungen, die diese für uns haben und eben in diesem Wechselspiel entsteht Identität.

Über Sprache verständigen wir uns mit anderen über diese Dinge und damit ist auch Sprache eine identitätsstiftende Komponente. George H. Mead definiert Sprache als „signifikante Symbole“, die aus vokalen Gesten besteht (vgl. Jungwirth, 2007: 113). Von diesen signifikanten Symbolen ist allerdings nur die Rede, „wenn Symbole in dem ausführenden Individuum die gleichen Reaktionen auszulösen vermögen, wie in dem Individuum, an das sie gerichtet werden“ (Mead, 2005: 85). „Sprache ist immer dann möglich, wenn ein Reiz ein Individuum so wie ein anderes beeinflussen kann“ (Mead, 2005: 191). Sie ist grundlegend für die Entwicklung der Identität und ist für diese Arbeit insofern wichtig, als dass sie Grundlage für die interkulturelle Kommunikation ist. Nur über die Sprache – sei es durch Vokale oder Gesten – können wir mit anderen kommunizieren und auch nur so kann Identität entstehen. Sprache konstruiert Identität und bildet eine wesentliche Grundlage vom individuellen Selbstverständnis.

2.3.7 Zusammenfassung: Identität

Das Kapitel „Identität“ hat genauso wie das Kapitel „Kultur“ einen Grundstein für den nächsten Abschnitt gelegt, der sich mit den interkulturellen Kompetenzen auseinandersetzen wird. Die individuelle als auch die kollektive Identität spielen dabei eine große Rolle und wurden in den zurückliegenden Ausführungen unterschiedlich beleuchtet.

In einem ersten Schritt wurde eine *terminologische Annäherung* an den Begriff der Identität probiert, für den keine einheitliche Definition existiert (siehe Kapitel 2.3.1). Der Psychoanalytiker Erik H. Erikson, dessen Definition über Identität zu den meistzitiertesten zählt, bezeichnet die „Ich-Identität“ als ein bewusstes Gefühl, ein definiertes „Ich“ in einem sozialen Gefüge zu sein. Diese entsteht nur in einem Wechselspiel zwischen Individuum und Gesellschaft und entwickelt sich im Durchlaufen von insgesamt acht Identitätsentwicklungsphasen. Nur durch Inklusion und Exklusion, das heißt Ein- und Ausschließung, kann Identität entstehen. George H. Mead, amerikanischer Philosoph und Soziologe, betont in seinem Ansatz des Symbolischen Interaktionismus ebenfalls, dass Identität nur in der Interaktion zwischen dem „Ich“ und der Gesellschaft gebildet werden kann. Jeder Mensch lebt demnach in einer symbolischen Umwelt, die er mit Bedeutungen belegt und aufgrund derer er handelt. Mead unterscheidet zwischen dem „I“ und dem „Me“, während erstes das Wesen einer Person bezeichnet und zweites für soziale Anpassung und Anerkennung steht. Sein auf Dauer angelegtes, kohärentes Verständnis von Identität ist allerdings für diese Arbeit zu eng gefasst und wurde um die Sichtweise der Cultural Studies und ihrem „hybriden Konstrukt“ einer Identität erweitert.

Das zweite Unterkapitel definiert Identität im Sinne der *Cultural Studies* und des Mitbegründers Stuart Hall als ein „bewegliches Fest“ (siehe Kapitel 2.3.2). Die Identitätsentwicklung ist dabei kein einmal durchlebter Prozess, sondern ein immerwährender. Außerdem besitzt der Mensch mehrere unterschiedliche Identitäten, die kontinuierlich gebildet werden und veränderbar sind – also hybrid. Diese werden in Abhängigkeit und in Abgrenzung zu anderen und der Gesellschaft konstruiert und stellen damit ein *hybrides Konstrukt* dar.

Der dritte Teil dieses Kapitels beschäftigte sich auf Grundlage des bisher erarbeiteten Materials mit dem Unterschied zwischen *individueller und kollektiver Identität* (siehe Kapitel 2.3.3). Jan Assman teilt dabei in die „Ich-“ und die „Wir-Identität“, die ähnlich wie bei George H. Mead folgendermaßen unterschieden werden: Erstere bezeichnet das Bewusstsein über die eigene Unverwechselbarkeit und Einzigartigkeit, zweitere beinhaltet gesellschaftliche Rollen und soziale Anerkennung. Assmann betont dabei, dass eine kollektive Identität keineswegs von außen aufgezwungen werden kann, sondern erst im selbstständigen Bewusstwerden der eigenen und kollektiven Identität konstruiert werden kann. Die soziale Zugehörigkeit wird über die Verwendung eines gemeinsamen Symbolsystems, einer gemeinsamen Sprache und eines kollektiven Gedächtnisses gebildet. Nationale Identität ist mit der kollektiven Identität eng verknüpft und wird durch Bildung, Erziehung, Presse und Literatur u. v. m. vermittelt. Sie ist kulturell geprägt und bildet sich über die Zugehörigkeit zu einer Gruppe. In einem Menschen existieren immer mehrere Identitäten nebeneinander, beispielsweise die individuelle, die personale, die nationale oder kulturelle Identität. Es können auch unterschiedliche Identitäten nebeneinander bestehen, wie das im Falle von MigrantInnen der Fall ist.

Im vierten Unterkapitel wurde der Bogen von der kollektiven und nationalen Identität zur *kulturellen Identität* gespannt, die grundlegend für diese Arbeit und vor allem für das nächste Kapitel „Interkulturelle Kompetenzen“ ist (siehe Kapitel 2.3.4). Eine kulturelle Identität zu besitzen ist das Bekenntnis zu einer Kultur und immer an ein bestimmtes Kollektiv gebunden. Sie entsteht in der gleichzeitigen Abgrenzung und Abhängigkeit zu anderen Kulturen, um sich selbst definieren zu können und bewusst zu werden. Dabei ist sie nicht homogen, sondern jederzeit Einflüssen von außen unterlegen. Zwischen kulturellen Identitäten bestehen jedoch auch viele Ähnlichkeiten – diese Erkenntnis ist für den weiteren Verlauf dieser Arbeit wichtig, da sie besagt, dass wir die Voraussetzung in uns haben, Menschen mit einem anderen kulturellen Hintergrund zu verstehen.

Ein kurzer *Exkurs*, der die Frage beantworten sollte, ob es eine *überkulturelle* bzw. *übernationale Identität in Europa* gibt, wurde im fünften Unterkapitel unternommen (siehe Kapitel 2.3.5). Das Problem, das in Europa besteht, ist, dass es viele unterschiedliche „Kulturkreise" gibt, die allesamt einer Hybridität unterworfen sind und unterschiedliche Sprachen sprechen. Im „Vertrag über eine Verfassung für Europa" wurden im Jahr 2004 gemeinsame Werte, ein gemeinsames Erbe und gemeinsame Symbole festgeschrieben. Diese sind für die Identifikation mit der EU sicher von großer Bedeutung, können aber von außen keine europäische Identität konstruieren. Dies müsste erst durch die tatsächliche Bewusstwerdung in den einzelnen EU-BürgerInnen passieren, um eine kollektive Identität herstellen zu können. Derzeit besteht nach wissenschaftlichen Untersuchungen daher noch keine europäische Identität, es könnte sie allerdings geben und eigentlich wäre sie lebensnotwendig für den Zusammenhalt und die Handlungsfähigkeit für Europa.
In einem abschließenden sechsten Schritt wurde der Zusammenhang zwischen *Sprache und Identität* diskutiert (siehe Kapitel 2.3.6). Da die interkulturelle Kommunikation im nächsten Kapitel einen großen Stellenwert einnehmen wird, wurde diese Ebene kurz angerissen. Auch die Sprache ist eine wichtige identitätsstiftende Komponente, sie darf allerdings nicht mit der kulturellen Identität verwechselt werden. Nach Roland Burkart gibt es verschiedene Sprachbarrieren, die auf einer gegenständlichen und einer intersubjektiven Ebene auftreten können. Damit Verständigung zustande kommt, müssen beide Gesprächspartner gesetzte Zeichen und sprachliche Handlungen identisch interpretieren. Dies wird allerdings im Kapitel „Interkulturelle Kommunikation" noch näher behandelt.

Dieses Kapitel sollte einen Überblick über das weitläufige Thema Identität schaffen. Festzuhalten ist, dass für diese Arbeit ein variables Identitätsverständnis herangezogen wird, das sich immer wieder neu definiert und veränderbar ist. Identitätsentwicklung ist kein Prozess, der einmal durchlaufen ist, sondern ein lebenslanger Prozess der Anpassung und Neuorientierung. Identität ist ein hybrides Konstrukt, das in Abhängigkeit von und in Abgrenzung zu anderen entsteht und sich immer wieder verändert – im Wechselspiel zwischen Individuum, Gesellschaft und Kultur.

2.4 Interkulturelle Kompetenz

Eines der wichtigsten Kapitel des Theorieteils stellt nun dieses – das Kapitel über „Interkulturelle Kompetenz" – dar. Es soll geklärt werden, was unter interkulturellen Kompetenzen verstanden wird und eine Eingrenzung als Grundlage für den empirischen Teil gemacht werden. Dazu wird zunächst der *Begriff interkulturelle Kompetenz definiert* und dessen Teilkompetenzen erläutert. Auf die wichtigste Teilkompetenz in einem

kommunikationswissenschaftlichen Zusammenhang wird im nächsten Schritt eingegangen: auf die *interkulturelle Kommunikation*. Weiters soll mittels der Definition von *Inter-, Multi- und Transkulturalität* eine Abgrenzung zwischen diesen drei – oft zu Unrecht synonym verwendeten – Begriffen geschaffen werden. Mögliche Hindernisse in der interkulturellen Interaktion werden anschließend anhand der Begriffe *Stereotype, Fremdheit und Kulturschock* angeführt. Zum Abschluss wird *interkulturelles Lernen* erklärt, das insofern wichtig ist, als dass es auf das interkulturelle Verstehen verweist. Eine Zusammenfassung am Ende des Kapitels „Interkulturelle Kompetenz" wird nochmals die wichtigsten Erkenntnisse aus den Unterkapiteln anführen.

2.4.1 Definition und Aspekte interkultureller Kompetenz

Der Begriff und das Themengebiet „interkulturelle Kompetenz" ist in den Wissenschaften noch immer einem großem Wandel unterlegen. Trotz der hohen gesellschaftlichen, praktischen und globalen Relevanz wurde bis zuletzt keine einheitliche Definition gefunden, sondern es existieren unterschiedliche Konzepte und Unterteilungen, die dieses große Gebiet ordnen sollen. Oftmals wird interkulturelle Kompetenz als „Schlüsselkompetenz" bestimmt, die überfachlich und unabhängig von einem bestimmten Bereich zu den S*oft Skills* gezählt wird. Genauso wie Führungskompetenz oder Teamfähigkeit soll sie das Fachwissen und das fachliche Können ergänzen und wird oft als „unverzichtbare Voraussetzung beruflichen Erfolgs aufgefasst" (vgl. Straub, 2007: 35). Interkulturelle Kompetenz kann jedoch nicht nur in einem beruflichen Kontext betrachtet werden, sondern spielt auch im alltäglichen Leben eine immer wichtiger werdende Rolle. Jeder Mensch kommt im Laufe seines Lebens in Situationen, in denen interkulturelle Kompetenz gefragt ist – sei es am Arbeitsplatz, im Urlaub, in der Ausbildung oder im alltäglichen Leben. Dabei ist sie nicht als eigenständige Fähigkeit zu verstehen, sondern setzt sich aus vielen emotionalen, kognitiven und sozialen Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie aus Einstellungen, Werten und Normen zusammen (vgl. Jugert & Rehder, 2004: 8).

Um interkulturelle Kompetenz zu definieren, wird sie in den Wissenschaften daher oft in unterschiedliche Teilkompetenzen unterteilt; grob gesagt in Verhaltenskompetenz, Kommunikationskompetenz und Verstehenskompetenz (vgl. Lüsebrink, 2008: 9).

Das Komponenten-Modell der interkulturellen Kompetenz, das von Jürgen Bolten entwickelt wurde und von einigen Autoren, u. a. von Hans-Jürgen Lüsebrink und Jürgen Straub, übernommen und ergänzt wurde, gilt jedoch als grundlegend (vgl. Bolten, 2000: 68).

Demnach wird interkulturelle Kompetenz in folgende drei Dimensionen unterteilt: in eine affektive, eine kognitive und eine verhaltensbezogene. Jede der drei enthält wiederum unterschiedliche Fähig- und Fertigkeiten (Komponenten), die in Abbildung 3 zu sehen sind:

Affektive Dimension	Kognitive Dimension	Verhaltensbezogene Dimension
• Ambiguitätstoleranz • Frustrationstoleranz • Fähigkeit zur Stressbewältigung und Komplexitätsreduktion • Selbstvertrauen • Flexibilität • Empathie, Rollendistanz • Vorurteilsfreiheit, Offenheit, Toleranz • Geringer Ethnozentrismus • Akzeptanz/Respekt gegenüber anderen Kulturen • Interkulturelle Lernbereitschaft	• Verständnis des Kulturphänomens in Bezug auf Wahrnehmung, Denken, Einstellungen sowie Verhaltens- und Handlungsweisen • Verständnis fremdkultureller Handlungszusammenhänge • Verständnis eigenkultureller Handlungszusammenhänge • Verständnis der Kulturunterschiede der Interaktionspartner • Verständnis der Besonderheiten interkultureller Kommunikationsprozesse Metakommunikationsfähigkeit (Fähigkeit, die eigene Kommunikation aus kritischer Distanz zu sehen)	• Kommunikationswille und -bereitschaft i. S. der initiierenden Praxis der Teilmerkmale der affektiven Dimension • Kommunikationsfähigkeit • Soziale Kompetenz (Beziehungen und Vertrauen zu fremdkulturellen Interaktionspartnern aufbauen können) • Handlungskonsequenz: Bereitschaft, Einstellungen auch konsequent in Handlungen umzusetzen (sprachlich und außersprachlich)

Abbildung 3: Dimensionen und Komponenten interkultureller Kompetenz; Straub, 2007: 43, nach Jürgen Bolten, 2000: 68 & Hans-Jügen Lüsebrink, 2008: 77

Dieses Konzept hat – ebenso wie viele weitere – seinen Ausgangspunkt in der von dem Sozialpsychologen Alexander Thomas formulierten Definition von interkultureller Kompetenz. Er definiert sie wie folgt:

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

Diese Definition beinhaltet fünf Kategorien: Das *Wissen* darüber, worin sich Kulturen unterscheiden, die Fähigkeit zum *Perspektivenwechsel*, die *Wertschätzung* gegenüber der anderen Kultur, die *Authentizität* der eigenen Kultur und Identität und die *Handlungskompetenz*, Wertschätzung und Authentizität für eine gemeinsame Problemlösung konstruktiv zu nutzen (vgl. Queis, 2009: 32f).

Das Konzept der interkulturellen Kompetenz umfasst somit ein großes Spektrum einzelner Fähigkeiten und Eigenschaften, die notwendig sind, um sich mit Menschen aus anderen Kulturen zu verständigen. Astrid Erll und Marion Gymnich (2011: 11) haben in Bezug auf Jürgen Straub (bzw. Jürgen Bolten und Hans-Jürgen Lüsebrink) drei Teilkompetenzen formuliert, aus denen sich das komplexe Konzept „interkulturelle Kompetenz“

zusammensetzt. Diese sollen in folgender Abbildung aufgezeigt und anschließend erläutert werden:

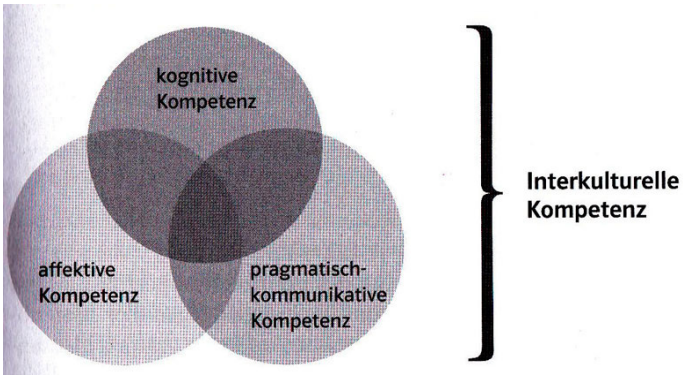

Abbildung 4: Drei Teilkompetenzen interkultureller Kompetenz und ihr Zusammenwirken; Erll & Gymnich, 2011: 11

Die kognitive Teilkompetenz beinhaltet das für die interkulturelle Begegnung relevante Wissen (vgl. Erll & Gymnich, 2011: 11). Dieses umfasst erstens das *kultur- und länderspezifische Wissen*: Beispielsweise sollte man sich vor einem Auslandsaufenthalt über das betreffende Land und dessen kulturelle Gegebenheiten informieren. Zweitens – und dies ist letztlich wichtiger – sollte ein *kulturtheoretisches Wissen* vorhanden sein; nämlich das Wissen über die Funktionsweise von Kulturen, die Existenz kultureller Unterschiede und deren Auswirkungen auf interkulturelle Interaktionen (siehe Kapitel: 2.2.2). Der dritte Punkt der kognitiven Teilkompetenzen ist die Fähigkeit zur *Selbstreflexion*, das heißt das Nachdenken und Hinterfragen der eigenen Wirklichkeitsbilder, Selbstbilder, Einstellungen, Verhaltensweisen und Kommunikationsmuster (vgl. Erll & Gymnich, 2011: 12).

Die affektive Teilkompetenz umfasst allgemein die Einstellungen und Haltungen gegenüber anderen Kulturen und deren Angehörigen: Erstens das *Interesse an und die Aufgeschlossenheit gegenüber anderen Kulturen*, zweitens die *Empathie* (das Hineinfühlen in das Gegenüber) und die Fähigkeit des *Fremdverstehens* und drittens die *Ambiguitätstoleranz* (vgl. Erll & Gymnich, 2011: 12). Letztere bezeichnet die Fähigkeit, mit dem Spannungsverhältnis zwischen unvereinbaren Werte- und Normensystemen zurechtzukommen (vgl. Bolten, 2007: 112).

Die pragmatisch-kommunikative Kompetenz beinhaltet den Einsatz geeigneter *kommunikativer Muster* sowie wirkungsvolle *Konfliktlösungsstrategien*. In diese Kompetenz fallen beispielsweise sowohl Fremdsprachenkenntnisse als auch kulturspezifische Begrüßungsrituale (vgl. Erll & Gymnich, 2011: 13).

Wie in Abbildung 4 zu sehen ist, sind alle drei Teilkompetenzen miteinander verzahnt und überlappen sich (vgl. Erll & Gymnich, 2011: 13). Sie bedingen sich gegenseitig und sind voneinander abhängig: Beispielsweise trägt Selbstreflexivität als kognitive Komponente maßgeblich zur Entwicklung von Ambiguitätstoleranz als affektive Teilkompetenz bei. Oder aber wird das Einüben von Begrüßungsritualen (pragmatisch-kommunikativ) zunächst durch das Interesse an der anderen Kultur (affektiv) motiviert oder gegebenenfalls korrigiert (kognitives Wissen). Jedoch wird das bloße Wissen über kulturelle Unterschiede noch keine interkulturelle Kompetenz ausmachen bzw. zu einem offenen Umgang mit Menschen aus anderen Kulturen führen. Alle Teilkompetenzen sollten daher vorhanden sein, um von interkultureller Kompetenz sprechen zu können:

„Interkulturelle Kompetenz stellt keinen eigenständigen Kompetenzbereich dar, sondern ist im Sinne von lat. competere: „zusammenbringen“ am besten als Fähigkeit zu verstehen, individuelle, soziale, fachliche und strategische Teilkompetenzen in ihrer bestmöglichen Verknüpfung auf interkulturelle Handlungskontexte beziehen zu können“ (Bolten, 2007: 112).

Diese Verknüpfung muss ganzheitlich und in einem systemischen Zusammenhang verstanden werden. Um interkulturelle Handlungskompetenz zu definieren, werden nicht einzelne, voneinander unabhängige Kriterien erklärt, sondern eben deren Abhängigkeit voneinander und gegenseitige Beeinflussung (vgl. Hauser, 2003: 55). Regina Hauser hat in ihrer Dissertation versucht, aus bestehenden Modellen und Definitionen aus unterschiedlichen Wissenschaftsdisziplinen, zentrale Gesetzmäßigkeiten von interkultureller Handlungskompetenz zu formulieren. Folgende acht Thesen (vgl. Hauser, 2003: 55ff), die sie aufstellen konnte, sind für diese Arbeit grundlegend und werden an dieser Stelle angeführt:

1. „Die Bewusstheit über die eigene kulturelle Identität stellt einen wesentlichen Teil (inter-)kultureller Handlungskompetenz dar. Diese Bewusstheit kann jedoch nur im Kulturkontakt entstehen und entwickelt werden.
2. Interkulturelle Handlungskompetenz bedeutet die Entwicklung eines Verständnisses für die Wertesysteme und Praktiken der fremden Kulturen bis hin zu einer Grundhaltung und -fähigkeit, die es ermöglicht, in jedem unbekannten kulturellen Umfeld erfolgreich zu interagieren, (...).
3. Personen mit einer stark ausgeprägten interkulturellen Handlungskompetenz sind sich ihrer eigenen mentalen Modelle oder Denk-, Fühl- und Handlungsmuster weitgehend bewusst und in der Lage, diese kontinuierlich zu überprüfen und gegebenenfalls zu ergänzen, zu erweitern oder zu ersetzen.

4. Eine weitere Schlüsselkompetenz interkulturellen Handelns ist die Anerkennung und Öffnung für eine einschließende Vielfalt und damit die Abwendung von engen, monokulturellen Vorstellungen, die nur eine Wahrheit und Wirklichkeit zulassen.
5. Es gilt Verständnis dafür zu entwickeln, dass ‚Fehler' im Umgang mit fremden Kulturen Teil des Lernprozesses sind, und sich interkulturelle Handlungskompetenz darin zeigt, sich mit diesen Fehlern bewusst und aktiv auseinanderzusetzen.
6. Interkulturelle Handlungskompetenz zeigt sich in dem Bestreben und der persönlichen Neigung, Neues entdecken zu wollen. Dazu braucht es die Fähigkeit, offen zu bleiben und Offenheit aushalten zu können, anstelle vorschnell zu konditionieren. Interkulturell kompetente Menschen übernehmen auch die Verantwortung für ihre eigene Realität.
7. Interkulturelle Handlungskompetenz basiert auf der inneren Verpflichtung zur kontinuierlichen Entwicklung der eigenen Persönlichkeit.
8. Personen mit einem hohen Maß an interkultureller Handlungskompetenz verfügen über eine Dialogfähigkeit, bei der die Auseinandersetzung mit den unterschiedlichen Perspektiven der Dialogpartner und das Bewusstmachen der Annahmen, die den eigenen Aussagen zu Grunde liegen, im Vordergrund stehen, (...)."

(Hauser, 2003: 55ff)

Für diese Arbeit sollen diese acht Thesen verknüpft mit jenen drei Dimensionen von Jürgen Straub und den drei Teilkompetenzen von Astrid Erll und Marion Gymnich Grundlage für das Verständnis von interkultureller Kompetenz sein und ein Anhaltspunkt bei der Kategorienbildung in der empirischen Studie. Wie man sieht, kommen viele Fähigkeiten in allen drei Modellen vor; diesen wird im empirischen Teil besondere Aufmerksamkeit geboten. In einem nächsten Unterkapitel soll nun einer für diese Arbeit sehr wichtigen Teilkompetenz speziell Platz eingeräumt werden – der interkulturellen Kommunikation. Ist sie zwar Teil der pragmatisch-kommunikativen Kompetenz, so hat sie in der interkulturellen Interaktion – und vor allem für die Kommunikationswissenschaft – doch einen sehr hohen Stellenwert.

2.4.2 Interkulturelle Kommunikation als Teilkompetenz

Kommunikation mit all ihren Facetten und Ausprägungen stellt die wichtigste Form der sozialen Interaktion dar. Deshalb wird ihr auch in der Kulturbegegnung als „interkulturelle Kommunikation" eine zentrale Bedeutung zugeschrieben und wird nun in diesem Kapitel näher beleuchtet.

Es scheint nahezuliegen, interkulturelle Kommunikation mit der Bedeutung von Sprache oder der Verwendung von Fremdsprachen in Verbindung zu setzen. Oftmals wird die

Beherrschung der jeweiligen Fremdsprache als Grundlage für interkulturelles Verstehen angesehen (vgl. Thomas, 2003c: 103). Das stimmt bis zu einem gewissen Grad, da interkulturelle Kommunikation erleichtert wird, wenn alle Gesprächspartner die gleiche Sprache sprechen. Wenn das nicht der Fall ist, wird sich oft einer Drittsprache – meistens Englisch – bedient. Interkulturelle Kommunikation passiert allerdings auf unterschiedlichen Ebenen und nicht nur auf der sprachlichen:
Der amerikanische Anthropologe Edward T. Hall, der als Stammvater des Begriffs „Interkulturelle Kommunikation" gilt, erkannte in seiner Studie *The Silent Language* im Jahr 1959, dass neben der Sprache vor allem kulturspezifische Bereiche eine wichtige Rolle spielen (vgl. Broszinsky-Schwabe, 2011: 82). Er nannte sie „die verborgenen Signale", da sie zunächst nicht bewusst wahrgenommen werden. Aufbauend auf seiner Studie über das Verhalten von Bewohnern pazifischer Inseln und später Japanern wird seit den späten 1960er Jahren im Bereich der interkulturellen Kommunikation geforscht und ist seit einiger Zeit Gegenstand eines eigenen Wissenschaftsbereichs geworden (vgl. Erll & Gymnich, 2011: Mittlerweile gibt es eine Vielzahl an Definitionen, deren umfassende Bearbeitung in dieser Arbeit jedoch zu weit führen würde. Einige sollen nun als Teil der theoretischen Grundlage angeführt werden. Alexander Thomas definiert interkulturelle Kommunikation beispielsweise wie folgt:

„Interkulturelle Kommunikation bedeutet Kommunikation (Formen, Vermittlungsmöglichkeiten und Störungen) unter kulturellen Überschneidungsbedingungen, wobei die kulturellen Unterschiede der Partner maßgeblich das Kommunikationsgeschehen sowohl hinsichtlich der Ablaufprozesse als auch der Resultate beeinflussen."
(Thomas, 2003c: 101f)

Gerhard Maletzke definiert hingegen folgendermaßen:
„Von interkultureller Interaktion und Kommunikation sprechen wir, wenn die Begegnungspartner verschiedenen Kulturen angehören und wenn sich die Partner der Tatsache bewußt [sic] sind, daß [sic] der jeweils andere ‚anders' ist, wenn man sich also wechselseitig als ‚fremd' erlebt."
(Maletzke, 1996: 37)

Allgemein gesagt, ist interkulturelle Kommunikation „die Verständigung zwischen zwei oder mehreren Personen, die unterschiedlichen Kulturen angehören" (vgl. Broszinsky-Schwabe, 2011: 21). Allerdings stehen im interkulturellen Interagieren andere Aspekte im Vordergrund, da die beteiligten Gesprächspartner nicht auf ihre kulturspezifischen Codes, Konventionen

oder Verhaltensformen zurückgreifen können. Je nach Fachrichtung und Fokus haben sich unterschiedlich eng bzw. weit gefasste Begriffsdefinitionen durchgesetzt.

Der *eng gefasste* Begriff, der meist in den Sprachwissenschaften verwendet wird, bezieht sich auf die „Formen des verbalen, aber auch mit anderen kommunikativen Mitteln (Gestik, Körperbewegungen, Tonfall) geführten Dialogs zwischen Angehörigen unterschiedlicher Kulturen“ (Lüsebrink, 2008: 8). Es handelt sich dabei um die unmittelbare Face-to-Face-Kommunikation bzw. -Interaktion und deren Kommunikationsmuster, Strategien zur Verständnissicherung und interkulturelle Missverständnisse (vgl. Erll & Gymnich, 2011: 77).

Ein *weit gefasster* Begriff von interkultureller Kommunikation ist meist Gegenstand von interdisziplinären Forschungsprojekten zwischen Fächern wie Linguistik, Kommunikationswissenschaft und Soziologie. Dieser Begriff „bezieht erstens neben der *interpersonalen* Interaktion auch die Ebene der *mediatisierten* Interkulturellen Kommunikation in ihren verschiedenen Facetten ein, (...), das heißt die medialen Darstellungsformen Interkultureller Kommunikation in Film, Fernsehen, Radio, Internet und anderen Medien, die Formen der alltagsweltlichen Interkulturellen Kommunikation gleichermaßen darstellen, stilisieren und prägen“ (Lüsebrink, 2008: 8). In dieser Arbeit wird sich eines weit gefassten Begriff bedient, da er sowohl die direkte Interaktion zwischen Personen unterschiedlicher Kulturen als auch deren Kontext in einem mediatisierten Umfeld mit einbezieht.

Um den Grund für Missverständnisse, die in interkulturellen Kommunikationssituationen auftreten können, zu erklären, soll nun kurz auf die theoretische Basis von Kommunikation eingegangen werden.

Kommunikation kommt nur dann zustande, wenn beide Kommunikationspartner sich wechselseitig Bedeutung vermitteln und das gemeinsame Ziel die Verständigung, das gegenseitige Verstehen, ist (vgl. Burkart, 2002: 32f). Die folgende Abbildung soll eine derartige Kommunikationssituation veranschaulichen:

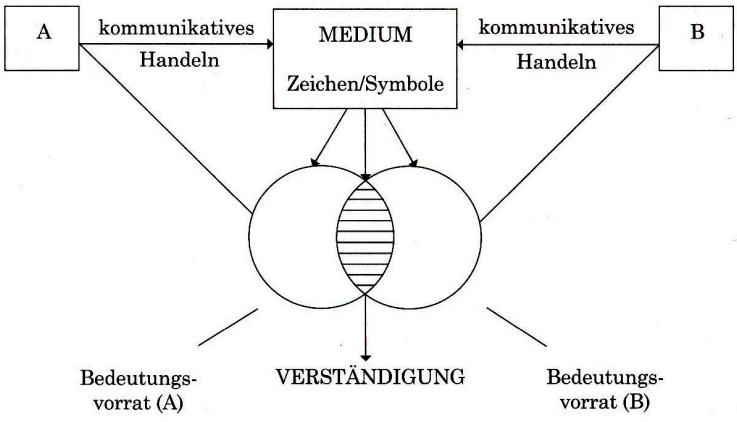

Abbildung 5: Verständigung als Schnittmenge von Bedeutungsvorräten; Burkart, 2002: 60

Die beiden KommunikationspartnerInnen A und B handeln im Bezug aufeinander kommunikativ: Durch die Verwendung von Zeichen bzw. Symbolen versuchen sie, Bedeutungen miteinander zu teilen. Dabei aktivieren sie ihre persönlichen Bedeutungsvorräte: Dies „ist die Qualität der persönlichen Erfahrung, die um Umgang mit einem ‚Gegenstand' der Realität gewonnen wurde und die sich schließlich zu einer subjektiven Bedeutung ebendieses ‚Gegenstandes' verfestigt" (Burkart, 2002: 59). Überschneiden sich diese Bedeutungsvorräte wie in Abbildung 5 zu sehen ist, kommt es in diesem Bereich zur Verständigung zwischen A und B. Je ähnlicher sich die Bedeutungsvorräte der KommunikationspartnerInnen sind, desto größer wird die Schnittmenge sein. Je unterschiedlicher sie sind, desto kleiner (vgl. Burkart, 2002: 60).
Wenn Menschen kommunizieren, treten häufig Missverständnisse aufgrund verschiedener Bedeutungsvorräte, von Informationsdefiziten, subjektiven Situationsinterpretationen oder unterschiedlichen Erwartungen auf. In Gesprächen, bei denen Menschen aus unterschiedlichen Kulturen miteinander kommunizieren, treten solche Missverständnisse nicht nur häufiger auf, sondern haben auch andere Ursachen als bei monokulturellen Interaktionen (vgl. Thomas, 2003c: 103). Hauptproblem ist dabei sicher die Sprache – dabei muss nicht einmal für beide GesprächspartnerInnen eine Fremdsprache gesprochen werden: Auch bei einem Gespräch zwischen einer Person aus Australien und einer aus Jamaika, die beide Englisch als Muttersprache haben, handelt es sich um interkulturelle Kommunikation (vgl. Erll & Gymnich, 2011: 79). Kulturelle Unterschiede werden dieses Gespräch allerdings trotzdem erschweren, indem unterschiedliche Werte, Normen, Traditionen, Bräuche und Tabus bei beiden vorgeben, welche Worte und welches Verhalten gewählt wird (vgl. Broszinsky-Schwabe, 2011: 24).
Aber auch innerhalb des eigenen Landes wie Österreich gibt es kulturelle Unterschiede in der Kommunikation: Verschiedene Dialekte prägen die Kommunikationsweise, genauso wie angrenzende Kulturen an den Staatsgrenzen. Während man im Westen sehr schnell „per du" ist, würde man in Osten bzw. in Wien eher als unhöflich gelten, wenn man jemanden – ohne dass man vorher das „Du-Wort" angeboten bekommt – duzt.

Bisher wurde eher die Ebene der verbalen Kommunikation besprochen. Missverständnisse setzen allerdings meist schon viel früher an – auf der *non-verbalen Ebene*. Dazu zählen Körpersprache, Gestik, Mimik, Blickkontakt, Berührungen, Informationen durch Gerüche und die Nutzung des Raumes (Abstand und Nähe zum Gegenüber), aber auch Kleidung, Frisur, Körperpflege, Körperschmuck (Piercings, Tattoos) und Artefakte wie Uhren und Schmuck (vgl. Broszinsky-Schwabe, 2011: 117). Gespräche können durch non-verbale Gesten gelenkt werden oder es kann eine Information verstärkt werden. Werden diese Signale vom Gegenüber allerdings nicht verstanden oder anders interpretiert, kann es zu

Missverständnissen kommen. Übertriebene Gestik und Mimik, die das Gesagte betonen sollen, können von einer Kultur als absolut normal angesehen werden, von jemanden aus einer Kultur, in der nur auf die verbale Information Wert gelegt wird, allerdings als störend oder sogar als ein Versuch des anderen, Inkompetenz geschickt zu überspielen (vgl. Thomas, 2003c: 105). Oder es spielen taktile Kommunikationskanäle zur Übermittlung von wichtiger Information eine wichtige Rolle wie in Südamerika, Nordafrika und im Nahen Osten. In der deutschen oder englischen Kultur würde man solch ein Verhalten wahrscheinlich als aufdringlich empfinden (vgl. Thomas, 2003c: 101).

Die interkulturelle Kommunikation hängt sehr stark mit den kulturellen Unterschieden zusammen, wie sie bereits in Kapitel 2.2.2 angeführt wurde. So wird es beispielsweise immer eine Herausforderung sein, wenn jemand aus einer Kultur mit hoher Machtdistanz mit jemandem aus einer Kultur mit niedriger Machtdistanz spricht usw. Das Ziel einer erfolgreichen interkulturellen Kommunikation sollte daher immer das interkulturelle Verstehen bzw. Verständnis sein. Dieses bezieht sich allerdings nicht nur auf das bloße Verstehen des Gesagten, sondern vielmehr auf die emotionalen Reaktionen auf das jeweilige fremde Gegenüber (vgl. Erll & Gymnich, 2011: 86). Interkulturelles Verstehen wird weder allein aus der eigenen Kultur heraus noch ausschließlich aus der Kultur, der man begegnet, erfolgen. Noch mehr setzt es „Vergleichen voraus und impliziert geradezu konstante interkulturelle Vergleichsvorgänge zwischen Eigenem und Fremdem, eigener und anderer Kultur“ (Lüsebrink, 2008: 36).

2.4.3 Inter-, Multi- und Transkulturalität

Die drei Begriffe Inter-, Multi- und Transkulturalität sind Schlüsselbegriffe im Themenbereich der interkulturellen Kompetenz. So oft sie synonym oder falsch verwendet werden, so unterschiedlich sind sie tatsächlich. Deshalb soll an dieser Stelle eine knappe Abgrenzung zwischen den drei Begriffen gemacht werden, um bewusst zu machen, dass es sich um unterschiedliche Phänomene auf verschiedenen Ebenen handelt.

Der Begriff Interkulturalität bezeichnet einen *Prozess*, der erst durch Kulturkontakt entsteht und durch bestimmte Handlungsweisen *zwischen* Menschen unterschiedlicher Kulturen erzeugt wird (vgl. Erll & Gymnich, 2011: 32). „Inter“ kommt aus dem Lateinischen und bedeutet „zwischen“ – und eben auf genau das verweist Interkulturalität, die folgendermaßen definiert wird: „Interkulturalität ist das Resultat von Interaktion und Kommunikation zwischen den Kulturen, zwischen Eigen- und Fremdkultur, wodurch eine kulturelle Überschneidungssituation entsteht“ (Erll & Gymnich, 2011: 35). Das, was in interkulturellen

Situationen entsteht, wird in der Literatur oft als „das Dritte“, der „dritte Raum“ bzw. „third space“ (nach Homi Bhabha) oder als „Interkultur“ bezeichnet. Dies soll auf folgender Abbildung bildlich veranschaulicht werden:

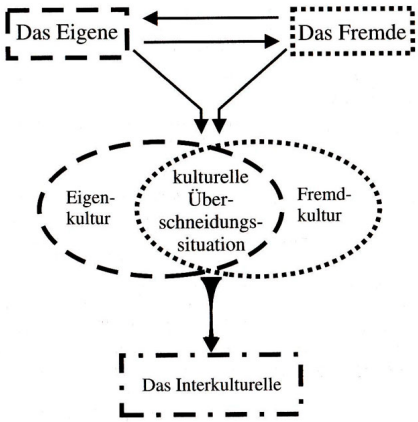

Abbildung 6: Die Entstehung und Dynamik von „Interkultur“; Thomas, 2003a: 46

Das entstandene „Dritte“ gleicht weder der Eigen- noch der Fremdkultur, ist aber genauso wenig statisch als *Synthese* beider Kulturen zu bezeichnen. Vielmehr handelt es sich um „eine vollständig neue Qualität, eine *Synergie*“, die für sich weder Eigen- noch Fremdkultur erzielt hätte (vgl. Bolten, 2007: 22). Aus einem anfänglichen Chaos kann Ordnung entstehen – das Ergebnis ist allerdings völlig unvorhersehbar. In einem alltäglichen Beispiel illustriert Jürgen Bolten diese „Interkultur“ wie folgt: Zwei Personen aus Kultur A und B wollen sich begrüßen; bei Kultur A ist Händeschütteln die Norm, bei Kultur B allerdings nicht. Wie sich beide begegnen und ob sie die Hände schütteln bzw. nicht, ob sie eine Zwischenlösung finden oder sich völlig anders begrüßen, ist unklar. Der Aushandlungsprozess hängt bei beiden wiederum von unterschiedlichen „Kontextvariablen“ ab wie Altersunterschied, Hierarchiegefälle, Bekanntheitsgrad etc. (vgl. Bolten, 2007: 22). Das alles spielt sich in wenigen Sekunden ab.

„Der Begriff ‚Interkulturalität‘ (...) betrifft somit schwerpunktmäßig Resultate und Konsequenzen interkultureller Kommunikationsvorgänge“ (Lüsebrink, 2008: 14). Das Aushandeln geschieht meist implizit, teilweise explizit, und permanent neu. Es geht um ein Miteinander, im Gegensatz zur „multi“-kulturellen Situation, bei der es eher um ein Nebeneinander der Kulturen geht (vgl. Losche & Püttker, 2009: 30).

Der Begriff Multikulturalität bezeichnet nämlich eine soziale *Struktur* bzw. eine Lebenswelt, die „dadurch charakterisiert ist, dass sie sich aus Angehörigen mehrerer Kulturen zusammensetzt“ (vgl. Bolten, 2007: 22). „Multikulturell“ leitet sich aus dem lateinischen Wort „multus“ („viel, zahlreich“) ab und bedeutet im Allgemeinen ein Nebeneinander von Kulturen

innerhalb eines sozialen Systems und ist ein Charakteristikum einer Gesellschaft (vgl. Lüsebrink, 2008: 16f). In der Wissenschaft werden insgesamt drei Varianten des Multikulturalismus unterschieden:

1. Kulturelle Apartheid: Dies ist ein Modell des Multikulturalismus, in dem kulturelle Minderheiten abgeschottet werden und es zu einer Ghettoisierung kommt. Allein die ethnische Rangordnung entscheidet über die Verteilung von sozialen Chancen. Beispiele für solch einen Umgang mit Multikulturalismus sind das Dritte Reich und das Apartheid-Regime in Südafrika. Aber auch der moderne Rassismus zielt auf die Behauptung und Betonung von kulturellen Differenzen ab.
2. Assimilation: Dieses Modell ist in Europa gängig und bedeutet, dass sich ethnische Minderheiten um eine kulturelle definierte Mehrheit herum gruppieren und sich an diese etappenweise angleichen sollen. Beispielsweise passiert dies in Europa mit dem Islam oder in den USA gegenüber hispanischen MigrantInnen.
3. Polyzentrisches Modell: In diesem Modell geht es um ein gleichberechtigtes Nebeneinander verschiedener Kulturen. Dem am sicher treffendsten Multikulturalismus-Modell haben sich beispielsweise Belgien, Kanada und die Schweiz verpflichtet, auch wenn dieses Ideal in der Realität sicherlich nicht immer erreicht wird.

(vgl. Leggewie & Baringhorst, 1993: 49f; zit. nach Lüsebrink, 2008: 17; Erll & Gymnich, 2011: 33)

Der Begriff Transkulturalität „dient zur Bezeichnung pluraler Identitäten, die durch die hochgradige Vernetzung und Verflechtung vieler Kulturen der Gegenwart entstanden sind“ (vgl. Lüsebrink, 2008: 17). In diesem theoretischen Modell gibt es keine Unterscheidung zwischen „Eigenheit“ und „Fremdheit“ und auch kein autonomes kulturelles System, sondern eine Verwischung oder sogar Auflösung von Grenzen zwischen Kulturen. Wolfgang Welsch definiert diese neue Auffassung von Kulturen wie folgt: „Kulturen sind intern durch eine Pluralisierung möglicher Identitäten gekennzeichnet und weisen extern grenzüberschreitende Konturen auf“ (Welsch, 1995: 42; zit. nach Lüsebrink, 2008: 18). Das Konzept der Transkulturalität ist daher insofern von Inter- und Multikulturalität abzugrenzen, als dass es von einem völlig anderen Kulturverständnis ausgeht.

Alle drei Begriffe sind eng miteinander verknüpft – deshalb kann eine falsche oder synonyme Verwendung leicht passieren. Es sollte nun aber eine Vorstellung darüber gegeben worden sein, inwiefern sich alle drei Konzepte bzw. Phänomene voneinander unterscheiden und wie die Begriffe zu verwenden sind.

2.4.4 Einflussfaktoren: Stereotype, Fremdheit, Kulturschock

Für das Kapitel „Interkulturelle Kompetenzen“ sollen nun an dieser Stelle auch mögliche Einflussfaktoren und Hindernisse in der interkulturellen Interaktion angeführt werden. Dazu zählen Stereotype und Vorurteile, „das Fremde“ bzw. Fremdheit im Allgemeinen und der Kulturschock. Diese wichtigen Begriffe werden nun im Folgenden definiert und kurz erläutert.

Spricht man von kulturellen Unterschieden und der Abgrenzung von Kulturen, so muss man zwangsläufig über Stereotype oder Vorurteile sprechen. Die meisten Menschen halten sich wahrscheinlich für vorurteilsfrei, dem ist aber nicht so. Jeder hat zum Beispiel eine gewisse Vorstellung von Deutschen, Amerikanern oder Chinesen – und das ist grundsätzlich wichtig und notwendig. Walter Lippmann hat in den 1920er Jahren als Erster in den Sozialwissenschaften den Begriff „Stereotyp“ eingeführt und „auf seine wichtigste Funktion hingewiesen: die Komplexitätsreduktion“ (vgl. Erll & Gymnich, 2011: 72). Im Allgemeinen sparen Stereotypisierungen kognitiven Aufwand, sie sind ökonomisch und „dienen der individuellen und sozialen Ordnung“ (vgl. Lüsebrink, 2008: 89). Im Alltag ist dies insofern notwendig, damit wir die Fülle an Eindrücken, die auf uns einströmen, ordnen, in Raster einteilen und so verarbeiten können. Jedoch kann es problematisch werden, wenn wir uns ihrer nicht bewusst sind oder zu sehr dem „Schubladen-Denken“ verfallen. Dann kann aus einem Stereotyp schnell ein *Vorurteil* werden: „Während die heutige einschlägige Forschung ein Stereotyp eher als den Glauben bzw. die Überzeugung an etwas definiert, schreibt sie affektgeladene (positive oder negative) Einstellungen eher dem Phänomen des Vorurteils, basierend auf einem einzelnen oder einer Kombination von mehreren Stereotypen, zu“ (Apfelthaler, 2002: 23). Vorurteile sind demnach negativ besetzt, basieren meist auf keiner oder sehr wenig persönlicher Erfahrung und sind stark vereinfacht. Auch wenn man Kontakt mit einem Mitglied einer Gruppe hat, über die man allgemeine Vorurteile hegt, ändert das meist nichts – dies wird eher als Ausnahme gesehen (vgl. Framson, 2011: 25).
Dadurch kann es leicht zu „Diskriminierung“ kommen, das heißt die Verhaltenskonsequenzen, die auf Stereotypen und Vorurteilen beruhen (vgl. Jonas & Schmid Mast, 2007: 69). Stereotypen und Vorurteile beeinflussen nicht nur die Wahrnehmung von Personen oder sozialen Gruppen, sondern haben auch Einfluss auf unser Verhalten.
Weiters können Stereotype unterschiedliche Funktionen besitzen: Neben der schon erwähnten Orientierungsfunktion gibt es die Verallgemeinerungsfunktion, die Identifikationsfunktion, die Abgrenzungsfunktion, die Selbstdarstellungsfunktion und die Rechtfertigungsfunktion (vgl. Bausinger 1988: 161; zit. nach Lüsebrink, 2008: 90). Die Sprachwissenschafterin Uta Quasthoff (1973: 40; zit. nach Lüsebrink, 2008: 91) unterscheidet weitere drei Funktionen von Stereotypen:

1. Kognitive Funktionen: Hier handelt es sich – wie bei Walter Lippmann – um (Über-) Generalisierungen bei der Einordnung von Informationen.
2. Affektive Funktionen: Der Begriff Ethnozentrismus hat einen hohen Stellenwert, genauso wie die Erzeugung eines positiven Selbstbildes und Gemeinschaftsgefühl einer sozialen Gruppe.
3. Soziale Funktionen: Hier geht es um Kategorisierungen nach Nationalität oder ethnischer Zugehörigkeiten und einer „ingroup-outgroup-Abgrenzung".

(vgl. Quasthoff, 1973: 40, zit. nach Lüsebrink, 2008: 91)

Obwohl Stereotype unvermeidbar und in einem gewissen Sinne auch notwendig sind, ist es wichtig, sich klarzumachen, dass sie nicht der Realität entsprechen und die Wirklichkeit nicht abbilden. Sie sind unkritische Verallgemeinerungen und relativ resistent gegenüber Veränderungen (vgl. Erll & Gymnich, 2011: 73). Sie wirken, ohne dass wir uns ihrer bewusst sind und können im interkulturellen Zusammenarbeiten hinderlich sein, da sie die „Interkultur" (siehe Kapitel 2.4.3) bzw. den Raum zum Aushandeln der Beziehung zwischen den InteraktionspartnerInnen verringern. Deshalb sollte man sich diesen Kategorisierungsprozess immer wieder bewusst machen bzw. warum er passiert, um ihm dann entgegenwirken zu können. Immerhin sind stereotypische Wahrnehmungen Teil unseres Wissensvorrats, der auf unserer eigenen Sozialisation und Enkulturation beruht und somit fest in uns verankert. „Wer Stereotypen entgegenwirken will, muss sie sich zunächst bewusst machen, sie also in den Bereich des expliziten, selbstreflexiv beobachtbaren Wissens überführen" (vgl. Erll & Gymnich, 2011: 74) und sie dann in der interkulturellen Interaktion produktiv nützen.

Eng verknüpft mit dem Begriff der Stereotypen sind Begriffe wie „Fremdheit", „Fremdsein" und „Fremdbild". Diesen Begriffen liegt ein einfaches Grundverständnis zugrunde: die Unterscheidung von einem „Innen" und einem „Außen", einem „Zuhause" und einem „Draußen" (vgl. Maletzke, 1996: 28). Dabei repräsentiert das Innen Geborgenheit, Sicherheit und Selbstverständliches, während das Außen zwar faszinierend ist, gleichzeitig aber auch bedrohlich, gefährlich und ungewiss sein kann. Das Wort „fremd" ist daher ein Schlüsselbegriff für interkulturelle Interaktion, da es immer eine Rolle spielt und viele Phänomene und Prozesse beeinflusst. Jeder besitzt Fremdbilder über andere Menschen – ob wir sie kennen oder nicht, spielt dabei keine Rolle. Oftmals bilden sich diese „Bilder im Kopf" auf Basis von Drittmeinungen oder der Medien aus (vgl. Framson, 2011: 25). Wir müssen noch nicht in Australien gewesen sein, um ein „typisches" Bild von Aborigines oder eine gewisse Einstellung diesen Menschen gegenüber zu haben. Je länger und besser wir jedoch jemanden kennen lernen, umso mehr wird sich unser Fremdbild an das Selbstbild,

das unser Gegenüber von sich selbst hat, anpassen – zum Beispiel bei Familienangehörigen. Werden diese Fremdbilder jedoch zu stark generalisiert bzw. verallgemeinert und undifferenziert auf eine ganze Gruppe (oder Kultur) übertragen, so spricht man wiederum von Stereotypen (vgl. Framson, 2011: 25).
„Fremd" können uns Orte und Menschen sein. „Die Fremde" als Ort, den wir (noch) nicht kennen, kann meist selbst gewählt sein (Urlaub, Studium, Auswanderung, Arbeit etc.) oder aber auch unfreiwillig unser Aufenthaltsort geworden sein (Exil, Asyl, Gefangenschaft etc.) (vgl. Broszinsky-Schwabe, 2011: 191). Die Reaktionen auf „Fremdheit" sind von Mensch zu Mensch unterschiedlich: Diese können von Abscheu und Ablehnung bis Euphorie und Begeisterung reichen und sind meist Resultat individueller Lebenserfahrungen. Erzählungen anderer über fremde Orte oder Menschen beeinflussen uns und so wird auch unsere persönliche Einstellung über „Fremdheit", „fremde" Menschen und „die Fremde" geprägt (vgl. Broszinsky-Schwabe, 2011: 198). Wichtig ist, sich immer klar darüber zu sein, dass es kein Selbstbild und auch keine individuelle Identität geben kann, wenn es nicht ein „Außen", eine/n FremdeN, jemand Anderen gibt (vgl. Bolten, 2007: 52). Umgekehrt ist es aber auch für unser Gegenüber wichtig, wie wir uns selbst in einer interkulturellen Situation positionieren: „Wir definieren uns immer im Verhältnis zu anderen – und umgekehrt" (Bolten, 2007: 52).

Treffen das Eigene und das Fremde aufeinander, kann es zu einem „Kulturschock" kommen. Der Begriff wurde 1960 erstmals von dem kanadischen Anthropologen Kalvero Oberg geprägt, der davon ausging, dass zunächst jeder Kontakt mit fremden Kulturen eine Art Schock auslöst – sei es Überraschung, Verwirrung, Stress oder Euphorie (vgl. Erll & Gymnich, 2011: 67). Dies kommt dadurch zustande, weil wir die zugrunde liegenden Werte der fremden Kultur nicht erkennen (können). Wie bereits in Kapitel 2.2.2 erwähnt, erwerben wir nach Geert Hofstede unsere fundamentalen Werte in frühester Kindheit. Darauf aufbauend lagern die oberflächlichen Kulturmerkmale wie Rituale, Helden und Symbole (vgl. Hofstede, 2006: 444). Gehen wir ins Ausland können wir unser Bestes tun, die Symbole und Rituale der fremden Kultur zu lernen – beispielsweise die Art der Rituale oder das Mitbringen von Geschenken. Wollen wir aber die Werte verstehen und uns aneignen, so werden wir vermutlich mental in unsere Kindheit zurückversetzt, indem wir wieder die einfachsten Dinge lernen müssen. Dies kann zu Angstgefühlen, körperlichem Unwohlsein, Hilflosigkeit und Feindseligkeit gegenüber der neuen Umgebung führen – eben einem Kulturschock (vgl. Hofstede, 2006: 444).
Den Prozess des Kulturschocks kann man in verschiedene Phasen unterteilen, wie man in Abbildung 7 sehen kann:

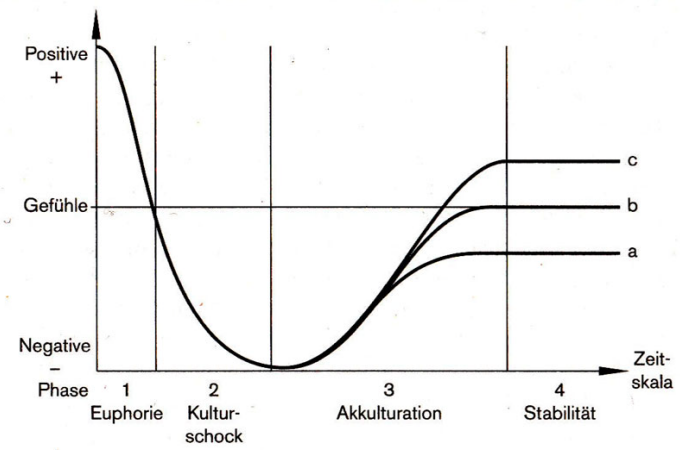

Abbildung 7: Kulturschock: Phasen der kulturellen Anpassung; Hofstede, 2006: 445

In Phase 1 überwiegt das Gefühl von *Euphorie* und man nimmt meist nur das positiv Erwartete wahr (vgl. Bolten, 2007: 60). Es ist eine Art Honeymoon, wie es Oberg in seinem Modell bezeichnet (vgl. Erll & Gymnich, 2011: 67).

Kulturschock bzw. Phase 2 ist die des kulturellen Schocks und beginnt, wenn der Alltag im fremden Land startet. Die anfangs positiven Gefühle können leicht zu negativen werden. Verhaltensweisen, die für einen selbst ganz normal sind, können im fremden Land völlig unangebracht sein und auch selbst muss man sich an wahrscheinlich sehr unterschiedliche Gegebenheiten anpassen (vgl. Framson, 2011: 131).

Phase 3 wird als *Akkulturation* bzw. kulturelle Anpassung bezeichnet, die dann einsetzt, wenn die Unterschiede weitgehend verstanden werden, man lernt, unter den neuen Bedingungen zu leben und sich in das neue soziale Netzwerk integriert (vgl. Hofstede, 2006: 445). Meistens wenden sich die Gefühle wieder zum Positiven und man empfindet das neue Land als nicht mehr so fremd. Diese Phase vollzieht sich langsam und stetig (vgl. Framson, 2011: 132).

In Phase 4 kommt es zu einer allmählichen mentalen Stabilisierung (vgl. Hofstede, 2006: 445). Diese *Stabilität* muss nicht unbedingt mit positiven Gefühlen verbunden sein: War die Akkulturation nicht erfolgreich oder fühlt man sich im fremden Land noch immer „fremd“ bzw. sogar diskriminiert, kann es auch zu einem Abbruch des Auslandsaufenthalt kommen (vgl. Framson, 2011: 133).

Die Länge der Phasen ist variabel und individuell unterschiedlich. So kann während eines Auslandssemesters „nur“ Euphorie vorhanden sein oder aber die Phase des Kulturschocks hält nach einer Auswanderung ein Jahr lang an, bevor man sich kulturell angepasst hat (vgl. Hofstede, 2006: 446). Übersteht man aber den schwierigen Kulturschock, kommt man meist gestärkt aus diesem Tief heraus (vgl. Maletzke, 1996: 166). Denn kulturelle Begegnungen sind im Endeffekt sehr bereichernde und Horizont erweiternde Erfahrungen.

2.4.5 Interkulturelles Lernen

Wer den Begriff „Interkulturelles Lernen“ liest oder hört, wird vielleicht zunächst an organisierte kulturelle Trainings denken. Es gibt aber auch eine andere, nicht bewusst herbeigeführte Form interkulturellen Lernens: Interkulturelles Lernen findet nämlich dann „statt, sobald ein Individuum gezwungen ist, sich mit einer fremdkulturellen Umgebung in irgendeiner Form auseinander zu setzen“ (vgl. Layes, 2003: 126). Allgemein gesagt, geht es beim interkulturellen Lernen um das *interkulturelle Verstehen*: „Dies bedeutet nicht nur die Vermittlung fremder Kulturstandards und ihre handlungssteuernden Wirkungen, sondern auch Entwicklung der Fähigkeit, Wahrnehmungs-, Denk-, Urteils- und Attribuierungsprozesse im Kontext fremdkultureller Orientierungssystems nachzuvollziehen und sich der eigenen Prägung bewusst zu sein“ (Losche & Püttker, 2009: 35).
Es lässt sich definieren als *„zielgerichtete Aneignung interkultureller Kompetenz“* (vgl. Lüsebrink, 2008: 67). Dabei geht es um einen kritischen Umgang mit Stereotypen (siehe Kapitel 2.4.4), den Aufbau von Akzeptanz gegenüber der „fremden“ Kultur bzw. des „Fremdverstehens“ (siehe Kapitel 2.4.1), das Reflektieren und Verstehen der eigenen Kultur und deren Werte, Norme, Helden und Rituale (siehe Kapitel 2.2.2) sowie die Überwindung von Ethnozentrismus hin zu einem Polyzentrismus. Polyzentrismus wird hier als das Gegenteil von Ethnozentrismus verstanden und als die Anerkennung der Eigenständigkeit anderer Kultur (vgl. Bolten, 2007: 113). Folgende vier interkulturelle Kompetenzen sollte man sich nach Jürgen Bolten (2007: 86) im interkulturellen Lernen aneignen:

1. Interkulturelle strategische Kompetenz: Diese beinhaltet die Organisationsfähigkeit, Wissensmanagement und Problemlösungs- bzw. Entscheidungsfähigkeit im interkulturellen Kontext.
2. Interkulturelle individuelle Kompetenz: Diese beinhaltet Lernbereitschaft, Rollendistanz, Ambiguitätstoleranz und eine optimistische Grundhaltung.
3. Interkulturelle soziale Kompetenz: Diese beinhaltet Teamfähigkeit, Empathie, Toleranz, Mediations- und Anpassungsfähigkeit.
4. Interkulturelle Fachkompetenz: Diese beinhaltet Fachkenntnisse im Aufgabenbereich, Berufserfahrung und Kenntnisse der beruflich-fachlichen Infrastruktur.

(vgl. Bolten, 2007: 86).

Verbunden damit sind weiters Fremdsprachenkenntnisse und die Fähigkeit, eigen-, fremd- und interkulturelle Prozesse beschreiben zu können. Auf die genaue Definition von interkulturellen Kompetenzen wurde allerdings schon in Kapitel 2.4.1 eingegangen und es soll daher an dieser Stelle dorthin verwiesen werden.

Wichtig ist an dieser Stelle festzuhalten, dass es sich beim interkulturellen Lernen um *Erwachsenenlernen* handelt. In dieser Phase ist jeder Mensch durch seine Sozialisation bereits maßgeblich geprägt und hat sich „grundlegende Denk-, Fühl- und Handlungsmuster" angeeignet (vgl. Hauser, 2003: 32). Das ist auch der Grund, warum es oft so schwierig ist, sich auf Werte, Normen und Regeln der „fremden" Kultur einzulassen oder es zu interkulturellen Missverständnissen kommen kann. Der Punkt ist, dass es wesentlich schwieriger ist, etwas anderes zu lernen oder etwas abzulegen, das man sein Leben lang so gemacht hat, als es zum ersten Mal zu lernen (vgl. Hofstede, 2006: 2). Man muss gewisse Handlungsmuster „verlernen", was jedoch nicht bedeutet, dass man sie vergisst, sondern sich „bewusst macht" (vgl. Hauser, 2003: 33).
Interkulturelles Lernen ist kein abgeschlossener Prozess: Vielmehr ist es ein immerwährendes Lernen, Verlernen und Neulernen unterschiedlicher Phänomene im interkulturellen Kontakt. Dies passiert nicht nur in Urlauben, längeren Auslandsaufenthalten oder in der Auswanderung, sondern im alltäglichen Leben, wenn wir beispielsweise in einem griechischen Restaurant essen gehen oder im türkischen Obst- und Gemüseladen einkaufen. Es beginnt nicht mit dem zielgerichteten Aneignen von interkultureller Kompetenz, sondern „*beginnt bereits mit Erfahrungen oder auch Nicht-Erfahrungen* im interkulturellen Umgang" (vgl. Losche & Püttker, 2009: 32).

2.4.6 Zusammenfassung: Interkulturelle Kompetenz

Dieses Kapitel hat ein grundlegendes Verständnis für den Begriff „Interkulturelle Kompetenz" sowie dessen Unterteilung, Einflussfaktoren und Hindernisse geschaffen. Auf Basis der bisherigen erarbeiteten Begriffe wie Kultur und Identität konnte nun tiefer in die theoretische Bearbeitung eingegangen werden. Es besteht an diesem Punkt ein umfassendes Grundwissen über den Bereich der interkulturellen Kompetenz, das in diesem Kapitel wie folgt erarbeitet wurde:

In einem ersten Schritt wurde der Begriff *Interkulturelle Kompetenz* definiert und dessen Aspekte aufgezeigt (siehe Kapitel 2.4.1). Es wurde festgestellt, dass noch keine einheitliche Definition besteht, jedoch dass die interkulturelle Kompetenz als „Schlüsselqualifikation" im beruflichen Kontext angesehen wird. Diese so genannte „Soft Skill" wird oft für den Beruf vorausgesetzt und als Schlüssel zum beruflichen Erfolg aufgefasst. Allerdings spielt die interkulturelle Kompetenz auch im alltäglichen Leben ein große Rolle, da jeder Mensch unweigerlich in Situationen kommt, in denen diese gefragt ist wie im Urlaub, am Arbeitsplatz oder beim Einkaufen. Festzuhalten ist, dass es sich bei der interkulturellen Kompetenz nicht um eine eigenständige Fähigkeit handelt, sondern um eine Zusammensetzung aus vielen

emotionalen, kognitiven und sozialen Fähig- und Fertigkeiten sowie Werten und Normen. Jürgen Bolten (vgl. Straub, 2007: 43) unterteilt beispielsweise in seinem Komponenten-Modell interkulturelle Kompetenz in folgende drei Dimensionen: in die affektive, die kognitive und die verhaltensbezogene.

Aufbauend auf diesem Modell haben Astrid Erll und Marion Gymnich (2011: 11) drei Teilkompetenzen von interkultureller Kompetenz formuliert: die affektive, die kognitive und die pragmatisch-kommunikative. Erstere bezieht sich einerseits auf das kultur- und länderspezifische Wissen wie kulturelle Gegebenheiten und andererseits auf das kulturtheoretische Wissen, das heißt das Wissen über die Funktionsweise von Kulturen, die Existenz von kulturellen Unterschieden und vieles mehr. Zweitere enthält das Interesse und die Aufgeschlossenheit gegenüber anderen Kultur, die Empathie und die Ambiguitätstoleranz. Und die dritte Teilkompetenz beinhaltet kommunikative Muster sowie kulturspezifische Konfliktlösungsstrategien.

Weiters wurden acht Thesen von Regina Hauser (2003: 55ff) angeführt, die sie als zentrale Gesetzmäßigkeiten aus bestehenden Modellen und Definitionen aus unterschiedlichen Wissenschaftsdisziplinen formuliert hat. Verknüpft mit den drei Teilkompetenzen von Erll und Gymnich sind sie grundlegend für das Verständnis interkultureller Kompetenz sowie Anhaltspunkt für die Kategorienbildung im empirischen Teil.

In einem zweiten Schritt wurde näher auf die Teilkompetenz *interkulturelle Kommunikation* eingegangen (siehe Kapitel 2.4.2). Diese Kompetenz, die zwar oftmals nur auf die Verwendung und Bedeutung von Sprache in Bezug auf kulturelle Interaktion in Verbindung gebracht wird, passiert auf unterschiedlichen Ebenen. Der Stammvater des Begriffs, Edward T. Hall, erkannte, dass neben der Sprache vor allem kulturspezifische, „verborgene Signale“ eine Rolle spielen. Im Prinzip geht es aber bei der interkulturellen Kommunikation um die Verständigung von Menschen unterschiedlicher Kulturen. Dazu bestehen in der Wissenschaft eine eng und eine weit gefasste Begriffsdefinition: Erstere bezieht sich lediglich auf die unmittelbare Face-to-Face-Kommunikation; zweitere bezieht zusätzlich die Ebene der mediatisierten interkulturellen Kommunikation in Film, Fernsehen, Radio, Internet und anderen Medien mit ein. Oftmals kommt es in der interkulturellen Kommunikation auch zu Missverständnissen, die nicht nur öfter auftreten, sondern auch verschiedene Ursachen besitzen. Neben den sprachlichen Barrieren kommt es vor allem auf der Ebene der non-verbalen Kommunikation (Gestik, Mimik, Nutzung des Raumes, Kleidung, Frisur etc.) häufig zu Missverständnissen. Da die interkulturelle Kommunikation eng mit den kulturellen Unterschieden zusammenhängt, wurde an dieser Stelle nochmals auf Kapitel 2.2.2 hingewiesen, das sich mit diesen Unterschieden beschäftigt hat.

Das dritte Unterkapitel schaffte eine Abgrenzung zwischen den oft falsch bzw. synonym verwendeten Begriffen *Inter-, Multi- und Transkulturalität* (siehe Kapitel 2.4.3). Die Interkulturalität bezeichnet einen Prozess, der zwischen Menschen unterschiedlicher Kulturen erzeugt wird, und ist das Resultat einer Überschneidungssituation zwischen Eigen- und Fremdkultur. Dieses „Zwischen" wird oftmals als „das Dritte", der „dritte Raum" oder als „Interkultur" definiert und bezeichnet eine Synergie, die weder Eigen- noch Fremdkultur alleine erzielt hätten (vgl. Bolten, 2007: 22). Die Multikulturalität bezeichnet hingegen eine soziale Struktur oder Organisation, die dadurch gekennzeichnet ist, dass sie sich aus unterschiedlichen Kulturen zusammensetzt – beispielsweise eine multikulturelle Gesellschaft. Transkulturalität beschreibt allerdings plurale Identitäten, die durch die heutige Verflechtung verschiedener Kulturen entstanden sind. Es gibt keine Unterscheidung zwischen Kulturen, sondern die Grenzen überlappen sich. Obwohl alle drei Begriffe eng miteinander verknüpft sind und das gleiche Themengebiet behandeln, wurde in diesem Unterkapitel eine wichtige Definition für diese Arbeit geschaffen.

In einem vierten Schritt wurden die Einflussfaktoren in der interkulturellen Interaktion beschrieben: *Stereotype*, *Fremdheit* und *Kulturschock* (siehe Kapitel 2.4.4). Bei den Stereotypen handelt es sich um Ordnungsraster, die uns kognitiven Aufwand sparen und der individuellen und sozialen Ordnung dienen (vgl. Lüsebrink, 2008: 89). Diese sind im Alltäglichen wichtig, um die Fülle an Informationen, die auf uns einströmt, zu verarbeiten. Es wird allerdings dann problematisch, wenn ein Stereotyp zu einem Vorurteil wird, das heißt, wenn es negativ besetzt wird, auf keiner persönlichen Erfahrung basiert und stark vereinfacht wird. Merkmale einer Gruppe werden dann auf alle Mitglieder umgemünzt und es kann leicht zu Diskriminierung kommen. Stereotype besitzen allerdings unterschiedliche Funktionen: Neben der Orientierungsfunktion gibt es kognitive, soziale und affektive Funktionen. Obwohl Stereotype unvermeidbar und wichtig sind, ist es allerdings wichtig, sich immer vor Augen zu führen, dass sie nicht die Wirklichkeit abbilden und stets reflektiert werden sollten.
Bei dem Begriff Fremdheit handelt es sich um die Unterscheidung zwischen einem „Innen" und „Außen", einem gewohnten Bereich und etwas Faszinierendem, das zugleich bedrohlich und ungewiss sein kann. Wir alle haben bestimmt Fremdbilder über andere Menschen unterschiedlicher Kulturen im Kopf: Es ist allerdings wichtig, sich darüber klar zu sein, dass es kein „Ich" geben kann, ohne ein „Außen" oder eine/n Fremde/n.
Zu einem Kulturschock kommt es dann, wenn das „Fremde" und das Eigene aufeinandertreffen. Der Begriff wurde von Kalvero Oberg geprägt und kann Überraschung, Verwirrung, Stress oder Euphorie während des Kontakts mit fremden Kulturen auslösen. Geert Hofstede (2006: 444) beschreibt folgende vier Phasen, die während eines

Kulturschocks durchlaufen werden: Euphorie, Kulturschock, Akkulturation und Stabilität. Die Länge dieser Phasen ist von Mensch und Situation abhängig. Fakt ist, dass man aus einem Kulturschock meist gestärkt und bereichert herauskommt.

Das fünfte Unterkapitel hat sich mit dem Bereich *Interkulturelles Lernen* beschäftigt (siehe Kapitel 2.4.5). Dabei geht es allgemein gesprochen um das interkulturelle Verstehen und die Aneignung von Kompetenzen, die dies unterstützen und bedingen. Es geht um den kritischen Umgang mit Stereotypen, das Akzeptieren der anderen Kultur mit all ihren Werten, Normen etc., das Verstehen der eigenen Kultur sowie die Überwindung des Ethnozentrismus. Da man Werte und Normen der eigenen Kultur sehr früh durch die Sozialisation lernt, handelt es sich beim interkulturellen Lernen um „Erwachsenenlernen". Außerdem ist es kein abgeschlossener Prozess, sondern ein immerwährendes Erfahren, Lernen und Verlernen im interkulturellen Kontext.

In diesem Kapitel wurde ein Überblick über das sehr große Thema der interkulturellen Kompetenz gegeben. Es handelt sich dabei nicht um eine eigenständige Fähigkeit, die man sich beispielsweise nur durch ein interkulturellen Training aneignen kann, sondern um eine Vielzahl an verbalen, non-verbalen, kognitiven und affektiven Fähig- und Fertigkeiten, die man kontinuierlich erlernt. Sich diese aneignen zu wollen und die Einstellung gegenüber interkulturellen Begegnungen wird schon in frühester Kindheit durch Familie, Freunde und die Eigenkultur geprägt. Obwohl es immer wieder zu Missverständnissen, Problemen oder „Schocks" in der interkulturellen Interaktion kommen kann, lohnt sich der Blick hinter die Kulissen (Stereotype) – für das Eigene und das Fremde.

2.5 Medienunternehmen

Dieses Kapitel soll sich nun mit den Grundlagen von Medienunternehmen auseinandersetzen. In einem ersten Schritt wird zunächst der *Begriff definiert* und eine *Abgrenzung* zu anderen Unternehmen gemacht. Anschließend wird *Management* erklärt und unterschiedliche Führungsstile aufgezeigt. Der dritte Teilbereich beschäftigt sich mit der *Unternehmenskommunikation*, sowohl mit der internen als auch mit der externen. Der Ansatz der integrierten Unternehmenskommunikation wird in diesem Unterkapitel ebenfalls behandelt. Weiters wird auf die *Unternehmenskultur* eingegangen, den Abschluss bildet der Bereich *Personal*. Eine kurze Zusammenfassung am Ende streicht nochmals wichtige Punkte dieses Kapitels hervor.

2.5.1 Definition und Abgrenzung

In dem Begriff „Medienunternehmen“ verbergen sich zwei unterschiedliche Betrachtungsweisen: Aus kommunikationswissenschaftlicher Sicht wird dem Wort „Medien“ mehr Bedeutung zugeschrieben, in den Wirtschaftswissenschaften wird mehr auf den Begriff „Unternehmen“ eingegangen. Jedoch ergibt sich erst in einer Verknüpfung beider Sichtweisen eine umfassende Definition und Abgrenzung von Medienunternehmen (vgl. Weber & Rager, 2006: 119).
So definiert Insa Sjurts Medienunternehmen beispielsweise wie folgt:

„Medienunternehmen sind technische, soziale, wirtschaftliche und umweltbezogene Einheiten mit der Aufgabe der Fremdbedarfsdeckung, mit selbstständigen Entscheidungen und eigenen Risiken, deren Handeln gerichtet ist auf publizistische und ökonomische Ziele. Dabei werden die Vorprodukte Information, Unterhaltung und Werbung zu einem marktreifen Endprodukt, dem Medienprodukt, kombiniert (...).“
(Sjurts, 2005: 7)

Im Gegensatz zu anderen Unternehmen stellen Medienunternehmen nicht nur Wirtschaftsgüter her, sondern auch ein *Kulturgut*. Sie sorgen dafür, dass Fakten, Meinungen und alle für die Gesellschaft relevanten Themen in die öffentliche Diskussion gelangen können und bieten durch diese Funktion die Grundlage für Meinungsartikulation (vgl. Weber & Rager, 2006: 122). Eine funktionierende, ausgeglichene und durch inhaltliche Regulierung wie Rundfunkaufsicht und gesetzliche Mindeststandards kontrollierte Medienbranche ist Grundlage für das demokratische System. Medienprodukte sind jedoch auch Wirtschaftsgüter, da sie Kosten verursachen und ebenso mit Angebot und Nachfrage am Markt bestehen müssen. Dieser „Doppelcharakter“ mündet oftmals in einem Zielkonflikt: Auf der einen Seite steht die Herstellung von Medieninhalten mit höchster publizistischer Qualität (Vielfalt, Aktualität, Relevanz, Richtigkeit, Rechtmäßigkeit) und auf der anderen Seite stehen Aspekte wie Gewinnmaximierung oder Umsatzsteigerung (vgl. Sjurts, 2005: 7).
Dadurch begründet sich eine weitere Besonderheit von Medienunternehmen: Medienunternehmen agieren auf einem *dualen Markt* – nämlich einerseits im Rezipienten- und andererseits im Werbemarkt (vgl. Weber & Rager, 2006: 122). Manche Unternehmen sind aber beispielsweise nur im Rezipientenmarkt (Pay TV) oder nur im Werbemarkt (Free TV, Anzeigenblätter) tätig (vgl. Sjurts, 2005: 5).
Die *Medienprodukte*, die sie produzieren, bestehen aus zwei Elementen: „aus einem immateriellen kulturellen Produkt *(Content)* und aus einem materiellen Träger *(Medium),* der die Inhalte transportiert, beispielsweise Papier, Zelluloid, Vinyl oder Rundfunkwellen“ (vgl. Sjurts, 2005: 8). Für die RezipientInnen steht dabei der Medieninhalt in Form von

Information, Unterhaltung und Werbung im Mittelpunkt, der Träger steht an zweiter Stelle. Deshalb ist es beispielsweise für Werbetreibende wichtig, wo Anzeigen platziert werden, da der Content als „Türöffner“ für die Aufmerksamkeit der RezipientInnen fungiert (vgl. Sjurts, 2005: 8).

Zur *Marktabgrenzung* von Medienunternehmen eignet sich das Bedarfsmarktkonzept, bei dem „jene Produkte einen sachlich relevanten Markt [bilden], die sich in ihren Eigenschaften und ihrem wirtschaftlichen Verwendungszweck so ähnlich sind, dass sie aus Sicht des Verbrauchers als kurzfristig substituierbar angesehen werden“ (Sjurts, 2005: 16). Daraus würden sich folgende klassische Teilmärkte ergeben: Zeitungen, Zeitschriften, Hörfunk, Fernsehen. Zusätzlich verfügen mittlerweile alle Medienprodukte auch dazugehörige Online-Produkte. Da sich Online-Zeitungen, Internet-Radio etc. jedoch stark – beispielsweise in der Aktualität oder Interaktivität – von den klassischen Stammprodukten unterscheiden, werden sie als jeweils eigenständige, neue Medienteilmärkte angesehen (vgl. Sjurts, 2005: 16).

Zusammenfassend kann man also festhalten, dass Medienunternehmen sowohl wirtschaftlich als auch publizistisch gesehen grundlegend für die (demokratische) Gesellschaft sind und sich durch ihre öffentliche Funktion stark von anderen Unternehmen unterscheiden sowie eine Sonderstellung einnehmen.

2.5.2 Management

Die Begriffe Führung und Management hängen sehr eng zusammen und werden in dieser Arbeit synonym verwendet. Die Bezeichnung „Manager“ wurde aus dem angloamerikanischen Raum übernommen und bedeutet im Deutschen so viel wie „Geschäftsführer, Leiter oder Betreuer“. Das englische Verb „to manage“ steht für „leiten, führen, bewerkstelligen“ (vgl. Stumpf, 2003b: 324). In der wissenschaftlichen Literatur gibt es zu allen Begriffen eine Vielzahl an unterschiedlichen Definitionen, die jedoch meist eines gemeinsam haben: Führung ist eine „unmittelbare, absichtliche und zielbezogene Einflussnahme“ von Vorgesetzten auf Unterstellte (vgl. Rosenstiel, 1993; zit. nach Stumpf, 2003b: 324). Beim Führungsstil geht es darum, wie die Zusammenarbeit von Vorgesetzten und Mitarbeiteten gestaltet ist – dies kann je nach Grad der Mitsprache und Mitentscheidung des Personals autoritär, kooperativ oder demokratisch gestaltet sein.

Führung kann auch als „die Gesamtheit der Aktivitäten, die aus den verschiedenartigen Erwartungen ableitbar sind, mit denen der Inhaber einer Führungsposition in einer Organisation konfrontiert wird“ definiert werden (vgl. Mintzberg 1991; zit. nach Stumpf, 2003b: 324). Nach Mintzberg gibt es zehn unterschiedliche Rollen, die ein Manager innehat: Er ist Repräsentator, Beobachter, Informationsverteiler, Sprecher, Unternehmer, Störungsregler, Ressourcenzuordner und Verhandler sowie zuständig für Mitarbeiterführung

und Liaison bzw. Kontakte nach außen (vgl. Mintzberg 1991; zit. nach Stumpf, 2003a: 229). Bei der Mitarbeiterführung kann die/der ManagerIn entweder mitarbeiterorientiert oder aufgabenorientiert vorgehen. Weitere zentrale Aufgaben der Führung sind es, Ziele zu setzen und zu vereinbaren, zu entscheiden, Probleme zu lösen und die Schaffung motivierender Arbeitsbedingungen (vgl. Stumpf, 2003b: 327ff).

Welchen *Führungsstil* es in einem Unternehmen gibt, hängt vor allem mit den kulturellen Gegebenheiten in einem Land oder dem kulturellen Background des Managers zusammen. Ein Verweis zu Geert Hofstedes fünf Kulturdimensionen (siehe Kapitel 2.2.2) soll dies verdeutlichen: In einem Land, in dem *Machtdistanz* eine große Rolle spielt, wird der Grad an Autoritarismus sehr hoch sein. Dazu zählen die meisten romanischen Länder, vor allem Frankreich. In Skandinavien gibt es eine niedrige Machtdistanz – dort ist der Führungsstil meist demokratisch (vgl. Altmeyer, 2002: 140). In einem Land, in dem das Bedürfnis nach *Unsicherheitsvermeidung* hoch ist, sollte die Unternehmensführung Regeln genau vorgeben und exakt strukturieren. Dazu zählen beispielsweise Spanien, Portugal und Griechenland. Länder, die eine lange demokratische Tradition haben wie Skandinavien, Niederlande oder Großbritannien, neigen eher nicht dazu. Die gleiche Aufteilung der Länder gibt es im Bereich *Individualismus* und *Kollektivismus*: Die Betonung des Individuums führt zu einem höheren Grad an Eigeninitiative im Unternehmen, in kollektivistisch geprägten Ländern vertraut man auf Loyalität und Pflichtbewusstsein der Angestellten. Eine hohe *Maskulinität* im Land fördert einen zentralistischen, autoritären Führungsstil; bei femininer Ausprägung steht das produktive und gute Verhältnis zwischen Führung und Personal im Mittelpunkt (vgl. Altmeyer, 2002: 141).
Aufgrund dieser Gegebenheiten kommt es in der Zusammenarbeit zwischen Führung und Personal mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen oft zu Missverständnissen. Ein/e angloamerikanische/r ManagerIn, die/der beispielsweise ein griechisches Unternehmen leitet und es gewöhnt ist, Entscheidungen auch zu delegieren, kann damit hohe Unsicherheit in der Belegschaft hervorrufen, da das Personal es gewöhnt ist, nach klaren Regeln zu arbeiten und überfordert ist, wenn es diese Regeln selbst aufstellen muss (vgl. Altmeyer, 2002: 142). Es ist daher wichtig, sich mit der Organisationskultur (siehe Kapitel 2.5.4) eines Unternehmens auseinanderzusetzen und bei Veränderungen dort zu beginnen. Vermutlich sind jene Anteile der Unternehmenskultur nur schwer zu verändern, die eng mit der Kultur der Gesellschaft, des Landes und der Nation verknüpft sind (vgl. Stumpf, 2003b: 325). Die Unternehmenskultur ist jedoch als Orientierungssystem eine wesentliche Grundbedingung für das Führen und Managen einer Organisation. Wie mit solchen kulturellen Unterschieden innerhalb einer Organisation umgegangen werden kann, kann auf drei verschiedene Arten gehandhabt werden:

1. Das kulturelle Dominanz-Modell:

Bei diesem Modell wird das in einer Kultur entwickelte Führungskonzept auf alle anderen Kontexte – beispielsweise auf Tochterunternehmen im Ausland – angewendet. Der Vorteil ist eine gewisse Einheitlichkeit der Organisation, jedoch kann es bei einer kulturellen Vermeidung auch zu gravierenden Problemen kommen (vgl. Apfelthaler, 2002: 121; Stumpf, 2003a: 235).

2. Das kulturelle Kompromiss-Modell:

Hier wird ein Kompromiss zwischen bestehenden Führungsstilen gesucht. Jede Seite rückt von den eigenen Ansichten ab und nähert sich der anderen an. Das Unternehmen wird sozusagen „nach den Grundsätzen einer Schnittmenge an Gemeinsamkeiten" geführt (vgl. Apfelthaler, 2002: 121). Allerdings ist dieses Modell relativ ineffizient, da es eine ständige Verhandlung kultureller Normen bedeutet und damit nicht produktiv zusammengearbeitet werden kann.

3. Das kulturelle Synergie-Modell:

In diesem Modell wird davon ausgegangen, „dass die verschiedenen, in einem Unternehmen existierenden Kulturen eine Art Vermögen darstellen, das nutzbar gemacht werden muss" (vgl. Apfelthaler, 2002: 121). Neue, innovative und produktive Lösungen werden erarbeitet, die weder vollends aus der einen noch der anderen Kultur kommen (vgl. Stumpf, 2003a: 235). Aus dieser hohen kulturellen Diversität entsteht meist ein sehr hohes Kreativitätspotential.

Wie in einem Unternehmen geführt, kommuniziert und kooperiert wird, hängt von der Unternehmensstrategien ab und wie hoch die Betonung multikultureller Gemeinsamkeiten oder die Betonung multikultureller Unterschiede hier im Vordergrund stehen. Wenn beides gering ausfällt, spricht man von einem *ethnozentrischen* Ansatz – die eigene Kultur ist das Maß aller Dinge (vgl. Apfelthaler, 2002: 116). Falls beides sehr hoch ist, wird von einem *geozentrischen* Ansatz gesprochen: Man versucht, kulturelle Unterschiede und Gemeinsamkeiten produktiv zu nutzen. Ein *regiozentrischer* Ansatz fasst mehrere Kulturen zu einem Kulturkreis zusammen, betont allerdings nur die Gemeinsamkeiten und nivelliert die Unterschiede. Genau umgekehrt geht der *polyzentrische* Ansatz vor: Hier ist es wichtig, auf die Unterschiedlichkeiten einzugehen, die besonders betont werden (vgl. Apfelthaler, 2002: 116f).

Das Wichtigste für Führungskräfte sollte allerdings die Entwicklung interkultureller Kompetenz sein (siehe Kapitel 2.4). Nur so kann in einem Unternehmen, das Menschen aus unterschiedlichen Kulturen beschäftigt, produktiv zusammengearbeitet werden. Dies kann entweder „on-the-job", durch „Beratung" (durch interne oder externe BeraterInnen) oder „interkulturelles Training" passieren (vgl. Stumpf, 2003a: 239f). Außerdem sollte in der

interkulturellen Zusammenarbeit ein universelles Führungskonzept angewendet werden, das nicht davon ausgeht, dass es nur einen Weg gibt, erfolgreich Mitarbeiter zu führen (vgl. Apfelthaler, 2002: 122). Diese Managementtheorien gehen davon aus, dass der Führungserfolg lediglich von einer Person, nämlich der Führungsperson, allein abhängig ist. Dass solche Ansätze in einem interkulturellen Kontext nicht hilfreich sind, liegt auf der Hand. Im Vordergrund sollte ein Führungsstil stehen, der die unterschiedlichen Kulturen im Unternehmen vereint und diese Unterschiedlichkeit als positiven Mehrwert für das Unternehmen annimmt – sowohl wirtschaftlich als auch ethisch.

2.5.3 Unternehmenskommunikation

In der Literatur existieren viele unterschiedliche Definitionen von Unternehmens- bzw. Organisationskommunikation – beide Begriffe werden in dieser Arbeit synonym verwendet. Ansgar Zerfaß bezeichnet mit Unternehmenskommunikation „alle kommunikativen Handlungen von Organisationsmitgliedern, mit denen ein Beitrag zur Aufgabendefinition und -erfüllung in gewinnorientierten Wirtschaftseinheiten geleistet wird“ (vgl. Zerfaß, 2004: 287). Diese Kommunikationsprozesse tragen „zur internen und externen Handlungskoordination sowie Interessenklärung zwischen Unternehmen und ihren Bezugsgruppen“ bei (vgl. Zerfaß, 2007: 23). Unternehmenskommunikation besitzt eine duale Funktion, indem sie nach innen und außen gerichtet ist und kann als die Gesamtheit aller Kommunikationsmaßnahmen eines Unternehmens bezeichnet werden (vgl. Beger, Gärtner & Mathes, 1989: 37): Sie umfasst sowohl alle internen Kommunikationsinstrumente, die „interne Unternehmenskommunikation“, als auch die Kommunikation des Unternehmens mit der Umwelt, die „externe Unternehmenskommunikation“. Nach innen dient sie als „Frühwarnsystem“ für die Unternehmensführung („window-in“) und nach außen besitzt sie eine Vermittlungsaufgabe („window-out“) (vgl. Beger, Gärtner & Mathes, 1989: 37).
Die Unternehmenskommunikation kann in drei Funktionsfelder unterteilt werden: Organisations- oder Mitarbeiterkommunikation, Marktkommunikation und Public Relations (vgl. Mast, 2008: 26). Dabei werden die Mitarbeiterkommunikation zur internen und die Marktkommunikation und die PR zur externen Unternehmenskommunikation gezählt. Folgende Abbildung soll dies veranschaulichen:

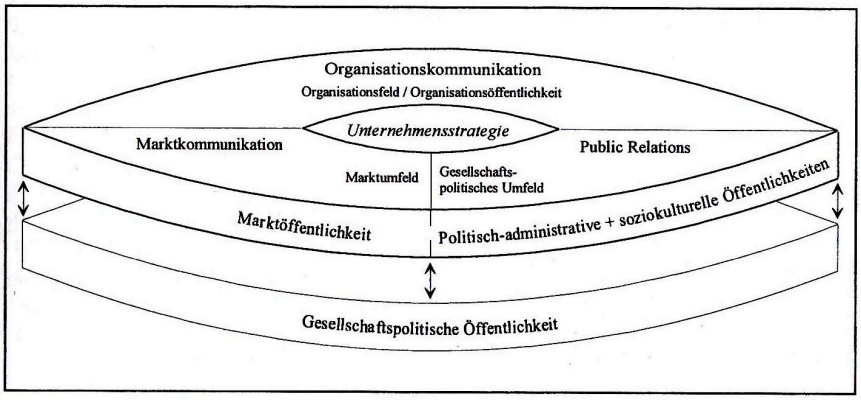

Abbildung 8: Handlungsfelder und Teilbereiche der Unternehmenskommunikation; Zerfaß, 2004: 289

In dieser Abbildung erkennt man die unterschiedlichen Bezugsgruppen der einzelnen Teilbereiche sowie die wechselseitigen Abhängigkeiten. Nun im Einzelnen zu den drei Bereichen der Unternehmenskommunikation:

Organisation- oder Mitarbeiterkommunikation

Die Mitarbeiterkommunikation beschäftigt sich mit den MitarbeiterInnen und den internen Abläufen des Unternehmens (vgl. Mast, 2008: 14). Sie wird aufgabenorientiert eingesetzt und wendet sich an alle Organisationsmitglieder, um deren kommunikative Integration in die internen Unternehmensstrukturen zu fördern. Außerdem soll sie kundenorientiertes Denken und Handeln bewirken (vgl. Zerfaß, 2004: 291ff). Kommuniziert wird beispielsweise mündlich face-to-face in Mitarbeitergesprächen, bei Tagungen, in Besprechungen oder Konferenzen oder im Dialog zwischen KollegInnen; schriftlich oder in gedruckter Form mittels Protokollen, Mitarbeiterzeitschriften, Arbeitspapieren oder Briefen; elektronisch via Telefon, E-Mail, Newsletter, Intranet, Blogs etc. (vgl. Mast, 2008: 270). Durch interne Unternehmenskommunikation soll die Glaubwürdigkeit und das Vertrauen zum Unternehmen aufgebaut werden, es muss offene und ehrliche Information für die MitarbeiterInnen geben und die Information sollte klar, verständlich, aktuell und kontinuierlich sein (vgl. Schick, 2010: 12f). Außerdem sollte stets ein Dialog zwischen Management und Personal möglich sein. Nur mit diesen Voraussetzungen wird es gelingen, interne Unternehmenskommunikation als etwas Produktives zu nützen, denn „mitarbeiten kann nur, wer mitdenken kann. Mitdenken kann nur, wer informiert ist. Mitgestalten wird nur, wer auch an den Entscheidungen beteiligt ist. Wissen herausgegeben wird nur, wer sich davon einen Nutzen verspricht und Vertrauen hat“ (vgl. Mast, 2000c: 87; zit. nach Mast, 2008: 253).

Marktkommunikation

Mit der Marktkommunikation beschäftigen sich vor allem die Wirtschaftswissenschaften; dort wird sie vom Marketing behandelt (vgl. Mast, 2008: 14). Sie hat ihre Bezugsgruppen am Markt (bestehende und potentielle Kunden) und dessen ökonomischem und technischem Umfeld. „Sie umfasst alle kommunikativen Handlungen von Organisationsmitgliedern, mit denen Transaktions- und Wettbewerbsbeziehungen gestaltet werden (vgl. Zerfaß, 2004: 298). Kundenbindung und -neugewinnung stehen hier im Vordergrund. Die Werbung, die Kundenkommunikation und Kommunikation mit Kapitalgebern zählen zu diesem Bereich, genauso wie die PR, wenn sie als ein Marketinginstrument betrachtet wird.

Zu den Kommunikationswegen zählen Werbung, Verkaufsförderung, Direktmarketing, Sponsoring, Messen und Ausstellungen und die persönliche Kommunikation (vgl. Mast 2008: 309ff). Die Kundenbindung ist in diesem Bereich das oberste Ziel. In der Pressearbeit werden mittels Presskonferenzen, Interviews, Pressemeldungen oder Presseerklärungen den Medien wichtige Informationen vermittelt.

Public Relations (PR)

Die PR orientiert sich „an Kommunikationsbeziehungen zu den Bezugsgruppen im sozialen und politischen Kontext (...), die in der Gegenwart, aber auch in der nahen und fernen Zukunft Auswirkungen auf den Geschäftserfolg haben“ können (vgl. Mast, 2008: 14). Sie ist sozialwissenschaftlich orientiert und kümmert sich um die Pflege und Optimierung der Kommunikationsbeziehungen zu den wichtigsten Bezugsgruppen. Man spricht von ihr, wenn es um die kommunikativen Beziehungen im gesellschaftspolitischen Umfeld geht (vgl. Zerfaß, 2004: 298). Diese nicht-ökonomischen Handlungsfelder und Öffentlichkeiten reichen von Politik über Wissenschaft bis zur Kunst – in Abhängigkeit des Tätigkeitsfeldes des Unternehmens (vgl. Zerfaß, 2004: 301).

Das Verhältnis zwischen PR und Journalismus ist ein sehr wichtiges und in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung zentral. Ging man in der „Determinationsthese“ von Barbara Baerns (1979) noch davon aus, dass der Journalismus lediglich von der PR abhängig ist, setzte sich im Laufe der Zeit die Annahme einer gegenseitigen Abhängigkeit durch (vgl. Burkart, 2002: 293ff). Die wechselseitige Einflussbeziehung zwischen PR und Journalismus kann man anhand des „Intereffikationsmodells“ von Günter Bentele (Bentele, 2008: 210) erklären. Die zentrale These lautet: „Die Kommunikationsleistungen jeder Seite sind (...) nur möglich, weil die jeweils andere Seite existiert und mehr oder weniger bereitwillig ‚mitspielt‘“ (Bentele, 2008: 2010f). Die PR kann ihre Kommunikationsziele nur dann realisieren, wenn JournalistInnen, Redaktionen bzw. das gesamte Mediensystem überhaupt erreicht wird. Umgekehrt hängt die Arbeit von JournalistInnen nicht unwesentlich von der Bereitschaft des PR-Systems ab, Informationen überhaupt zur Verfügung zu stellen

(vgl. Burkart, 2002: 300). Der Begriff „efficare“ leitet sich aus dem Lateinischen ab und bedeutet „etwas ermöglichen“. Er wird deshalb für die Bezeichnung dieses Modells verwendet, da „jede Seite (...) die Leistungen der anderen Seite [erst] *ermöglicht*“ (vgl. Bentele, 2008: 211). Es kann zwischen drei verschiedenen Ebenen unterschieden werden: Sachdimension, zeitliche Dimension und sozial-psychische Dimension. Innerhalb dieser Dimensionen kommt es zu wechselseitigen Induktions- und Adaptionsleistungen. Erstere werden als „ intendierte, gerichtete Kommunikationsanregungen oder -impulse“ und zweitere als „kommunikatives und organisatorisches Anpassungshandeln“ definiert (vgl. Bentele, 2002: 211). Beim Intereffikationsmodell handelt sich um ein theoretisches Modell und nicht um eine Theorie oder eine Hypothesenkatalog. Es ist deskriptiv und wird als theoretisch-systematische Grundlage für empirische Untersuchungen von kommunikativen Beziehungen herangezogen (vgl. Burkart, 2002: 302).

Im Deutschen wird sie als „Öffentlichkeitsarbeit“ bezeichnet: Mit „publics“ sind Teilöffentlichkeiten gemeint, mit denen aus Sicht des Unternehmens Kommunikation stattfindet oder aufgebaut werden soll. Beispielsweise mit KundInnen, LieferantInnen, WettbewerberInnen, NachbarInnen oder KapitalanlegerInnen (vgl. Mast, 2008: 19).

Sie kann aber auch aus einer wirtschaftswissenschaftlichen Sichtweise betrachtet werden, in der sie eine Sonderstellung als eines von vielen Marketinginstrumenten einnimmt (vgl. Mast, 2008: 26). Bei den Public Relations geht es nämlich im Unterschied zu den anderen Marketinginstrumenten nicht vorrangig darum, den Absatz des Unternehmens am Markt sicherzustellen, sondern für das Unternehmen „eine Atmosphäre des Vertrauens und Verständnisses entstehen zu lassen“ (vgl. Mast, 2008: 20). Sie will den Teilöffentlichkeiten Informationen zur Verfügung stellen, damit sich diese selbstständig ein Urteil über das Unternehmen oder dessen Produkte bilden können. Deshalb sollte sie im Unternehmen vom Marketing als selbstständiger Bereich angesehen werden.

Im Gegensatz dazu steht die Werbung als Teil der Marktkommunikation, die das Verkaufsgespräch, den Kauf etc. als Ziel hat und überreden will und für die bezahlt wird. Die Übergänge sind allerdings in der Zwischenzeit recht fließend (vgl. Mast, 2008: 22f). Advertorials sind beispielsweise Hybrid-Produkte von Werbung und PR: Dafür werden etwa Seiten in einem Print-Produkt von der Werbung gekauft, die dann mit PR-Artikeln gefüllt werden, die wie redaktionelle Artikel aussehen. Allerdings wird durch sie über Produkte oder Dienstleistungen eines Unternehmens positiv informiert (vgl. Mast, 2008: 23). Meist geht solche Art von Werbung jedoch auf die Kosten der Glaubwürdigkeit des jeweiligen Mediums.

Unternehmenskommunikation ist ein komplexer und interaktiver Bereich, der sich auf Dauer nicht in den eben genannten Einzeldisziplinen bewältigen lässt. Durch die Globalisierung der Information, eine gestiegene Medienvielfalt und die internationale Ausrichtung von vielen

Unternehmen hat sich auch der Umgang mit Unternehmenskommunikation stark verändert. Deshalb gibt es seit dem Beginn der 90er Jahre den Ansatz der *„Integrierten Unternehmenskommunikation“*: Durch die Integration von Kommunikation sollen verschiedene Perspektiven und Kommunikationswege zusammengeführt und verknüpft werden, um eine Einheit in der Kommunikation zu schaffen (vgl. Mast, 2008: 24).

Obwohl sich in der Wissenschaft unzählige Definitionen von integrierter Kommunikation finden lassen, definiert sie Manfred Bruhn als einen „Prozess der Analyse, Planung und Organisation, Durchführung und Kontrolle, der darauf ausgerichtet ist, aus den differenzierten Quellen der internen und externen Kommunikation von Unternehmen eine Einheit herzustellen, um ein für die Zielgruppen der Kommunikation konsistentes Erscheinungsbild über das Unternehmen bzw. ein Bezugsobjekt des Unternehmens zu vermitteln“ (vgl. Bruhn, 2006a: 17; zit. nach Bruhn, 2008: 516). Es geht um die interne Abstimmung aller Kommunikationsinstrumente auf ein Ziel – die Unternehmenskommunikation soll ein einheitliches Bild bzw. Image sowohl nach außen als auch nach innen vermitteln. Außerdem soll das Unternehmen in die Gesellschaft und deren Ansprüche und Werte eingebettet werden (vgl. Mast, 2008: 24). Unabhängig davon aus welcher Quelle Informationen stammen, sollen die EmpfängerInnen sie als Einheit empfinden (vgl. Mast, 2005b: 42ff; zit. nach Mast, 2008: 25).

Als zentrales Ziel gilt die „Erzielung kommunikativer Synergiewirkungen, indem durch das Zusammenwirken verschiedener Kommunikationsmaßnahmen in additiver oder potenzierender Weise eine höhere Kommunikationswirkung für das Unternehmen erreicht wird als durch einen isolierten Einsatz dieser Maßnahmen (vgl. Bruhn, 2008: 518f). Abzugrenzen ist die integrierte Kommunikation von Konzepten wie Corporate Identity oder Corporate Communications, bei denen sich die Integration auf rein formale Abstimmungen des Unternehmensauftritts beziehen. Bei der integrierten Unternehmenskommunikation gibt es allerdings drei Formen der Integration: eine *inhaltliche*, eine *formale* und eine *zeitliche* (vgl. Bruhn 2008: 519). Bei der inhaltlichen geht es um die thematische Abstimmung; einheitliche Bilder, Botschaften und Argumente sollen langfristig geplant werden. In der formalen Integration sollen formale Gestaltungsprinzipien – einheitliche Zeichen und Logos – eingehalten werden. Bei der zeitlichen geht es um eine konsistente und kontinuierliche Ereignisplanung (vgl. Bruhn, 2008: 520).

Integrierte Kommunikation ist ein Managementprozess und in Abhängigkeit der Markenstrategie eines Unternehmens zu entwickeln (vgl. Bruhn, 2008: 517). Wie jede andere Unternehmensstrategie muss auch diese analysiert, geplant, organisiert und kontrolliert werden, um eine ganzheitliche Integration ins Unternehmen zu gewährleisten.

Unternehmenskommunikation ist allerdings in vielen international tätigen Unternehmen auch zu einer grenz- und vor allem kulturüberschreitenden Aufgabe geworden (vgl. Huck 2007: 891). Da Kommunikation eine zutiefst kulturgebundene Angelegenheit ist, muss die Umsetzung einer internationalen Unternehmenskommunikation für jedes Unternehmen und jedes Land individuell gestaltet werden. Die internationale Unternehmenskommunikation ist daher vorrangig eine globale Aufgabe, bei der der Grundsatz gilt: „Think global, act local" (vgl. Huck, 2007: 891f). Sie bewegt sich damit immer zwischen einem globalen Kommunikationsmanagement und einer lokalen Kommunikationsarbeit. Ein multinationales Unternehmen sollte zwar global konsistent auftreten, jedoch lokal – also vor Ort – auf kulturellen Unterschiede in Wahrnehmung, Werthaltung, Sprache und unterschiedliche Kommunikationsstile eingehen (vgl. Huck, 2007: 892). Auch die internationale Unternehmenskommunikation soll Teil des strategischen Managements sein, denn nur so kann sie einen Beitrag zur Wertschöpfung eines Unternehmens leisten (vgl. Huck, 2007: 902).

2.5.4 Unternehmenskultur

In diesem Kapitel soll nun etwas näher auf die Begriffe Unternehmens- bzw. Organisationskultur eingegangen werden, die in dieser Arbeit synonym verwendet werden. Unternehmenskultur hängt sehr stark mit der jeweiligen Nationalkultur des Unternehmens, der Führung sowie des Personals zusammen und unterscheidet sich auf den kulturellen Ebenen in Praktiken (Symbole, Helden, Rituale) und Werten (siehe Kapitel 2.2.2).
Das Thema Unternehmenskultur ist in der Wirtschaft ebenso wichtig und populär geworden wie Organisationsstruktur oder -strategie. Es existieren viele unterschiedliche Definitionen für diesen Begriff, jedoch treffen nach Geert Hofstede folgende Aussagen allgemein zu:

Die „Organisationskultur"

- ist ganzheitlich,
- ist historisch bedingt,
- hängt mit dem Gegenstand der Anthropologie zusammen (z. B. Rituale und Symbole, siehe Kapitel 2.2.2),
- hat eine soziale Struktur,
- ist weich und
- ist nur schwer zu verändern.

(vgl. Hofstede, 2006: 393)

Basierend auf seiner Definition von Kultur lässt sich für die Unternehmenskultur daher Folgendes ableiten: Sie ist die „kollektive Programmierung des Geistes, die die Mitglieder einer Organisation von einer anderen unterscheidet“ (vgl. Hofstede, 2006: 393). Die Unternehmenskultur fungiert ebenso wie die Nationalkultur als Orientierungssystem, das Werte, Normen und Verhaltensregeln vorgibt und eine spezifische Subkultur ausbildet (vgl. Thomas, 2003d: 33ff). Trotzdem unterscheiden sich National- und Unternehmenskultur in ihrer unterschiedlichen Mischung aus Werten und Gewohnheiten: Nationale Kulturen sind Teil unserer mentalen Software, die wir in den ersten zehn Lebensjahren in Familie, unserer Umgebung und der Schule erwerben – sie enthalten das Meiste unserer Grundwerte (vgl. Hofstede, 2006: 396). Organisationskulturen erwerben wir hingegen in einem späteren Lebensabschnitt, indem wir mit unseren gefestigten Werten in eine Organisation oder ein Unternehmen hineinkommen. Das Erworbene besteht hauptsächlich aus den Praktiken der Organisation – diese sind oberflächlicher (vgl. Hofstede, 2006: 396).

Für diese Arbeit ist allerdings besonders interessant, die Unternehmenskultur unter Berücksichtigung der Internationalisierung, die immer eine Kulturbegegnung auf unterschiedlichen Ebenen zur Folge hat, zu betrachten (vgl. Thomas, 2003d: 40). Menschen aus unterschiedlichen Kulturen treffen in multinationalen Teams zusammen, müssen kooperieren, schließen Allianzen oder fusionieren über nationale Grenzen hinweg. Eine vereinfachte Darstellung in Abbildung 9 soll die drei kulturellen Ebenen darstellen, mit denen das Individuum wechselseitig verflochten ist (vgl. Thomas, 2003d: 40):

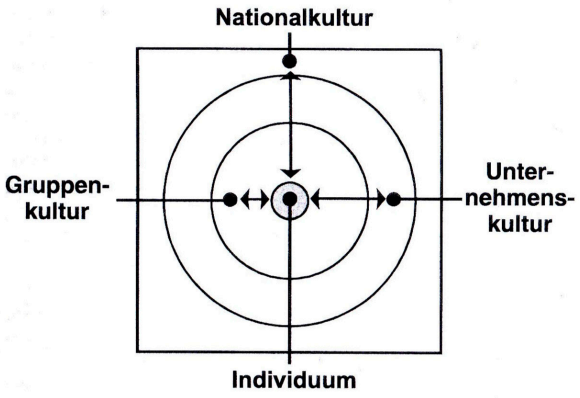

Abbildung 9: Intrakulturelle Ebenen; Thomas, 2003d: 41

Allerdings spielen in der Arbeitswelt auch noch branchen-, berufs- und statusspezifische Kulturen in den Bereichen Unternehmens- und Gruppenkultur eine wichtige Rolle (vgl. Thomas, 2003d: 40). Die verschiedenen intrakulturellen Ebenen bedingen sich hierbei gegenseitig: Werte, die seit Jahren im Unternehmen bestehen, haben auch Einfluss auf die Gruppenkultur und umgekehrt. Auch das Individuum kann diese Kulturebenen aktiv

mitgestalten, da es während der individuellen Sozialisation in sie hineingewachsen ist, sozialrelevante Werte, Normen und Verhaltensmuster verinnerlicht hat und die unterschiedlichen Orientierungssysteme zur eigenen Selbstbestimmung und Bedeutungszuschreibung nützt (vgl. Thomas, 2003d: 40f). Die Unternehmenskultur ist zwar laut Hofstede schwer zu verändern, jedoch kann eine Internationalisierung durch eine internationale Zusammensetzung von Führung und Personal sowie eine internationale Ausrichtung der Geschäftsaktivitäten bestehende Werte und Normen sehr wohl ersetzen, ergänzen oder ändern.

Heutzutage wird der Kultur einer Organisation immer mehr Bedeutung zugemessen. Begriffe wie *organizational culture* oder *corporate culture* sind mehr als eine „Modeerscheinung" geworden. Dies begründet sich vor allem darauf, dass davon ausgegangen wird, dass die Qualität und der Erfolg bzw. Misserfolg eines Unternehmens davon abhängt, „wie seine Mitglieder gelernt haben zu denken, zu fühlen und zu handeln" (vgl. Hauser, 2003: 16). Sich mit dem Thema Unternehmenskultur zu beschäftigen ist daher nicht nur für die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Unternehmen von Bedeutung, sondern birgt auch aus der Sicht des Unternehmens hohes Potential, um wirtschaftlich erfolgreich zu sein.

2.5.5 Personal

Personal ist eine der wichtigsten Ressourcen im Mediensektor. Alle Medienprodukte, seien es Zeitungen, Bücher, Fernsehbeiträge, Internetauftritte oder Zeitschriften, werden von MitarbeiterInnen produziert – ihre Kreativität, ihr Engagement und ihre Begeisterung sind daher maßgeblich für Erfolg oder Misserfolg eines Medienprodukts (vgl. Wirtz, 2009: 135). Dass das Personal in der Medienbranche einen zentralen Stellenwert einnimmt, zeigt sich auch an dem relativ hohen Personalkostenanteil – dieser ergibt sich aus dem Dienstleitungscharakter, den Medienunternehmen haben. Bei einer Filmproduktion nehmen beispielsweise die Kosten für SchauspielerInnen – je nach Bekanntheit – einen großen Teil der gesamten Produktionskosten ein (vgl. Wirtz, 2009: 135).

Im Personalmanagement wird die Ressource „Personal" gesteuert und geregelt: „Grundlage ist die Personalplanung, die als Projektion gewollten personalwirtschaftlichen Tuns in die Zukunft verstanden wird" (Wirtz, 2009: 136). In Abbildung 10 sieht man, aus welchen Bereichen sich die Personalplanung zusammensetzt:

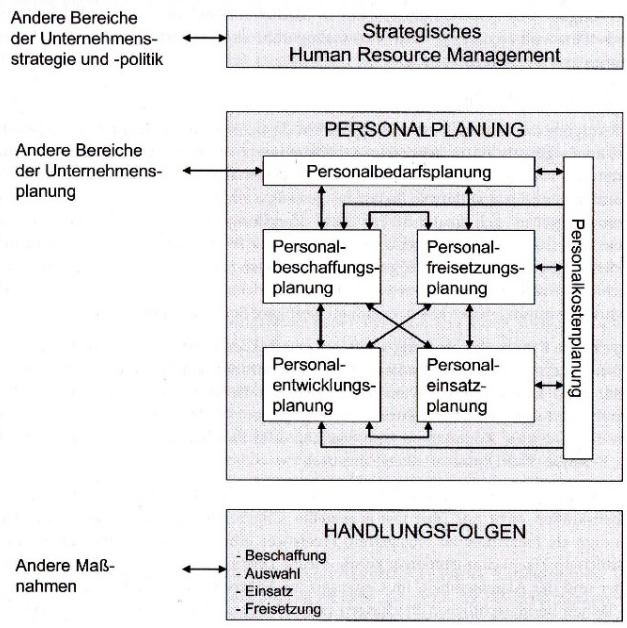

Abbildung 10: Teilbereiche und Eingliederung der Personalplanung; Wirtz, 2009: 137

Übergeordnet ist das „Strategische Human Ressource Management“, das eng mit anderen Bereichen der Unternehmensstrategie und -politik verknüpft ist. Genauso ist die Personalplanung mit anderen Bereichen der Unternehmensplanung „wechselseitig interdependent“ (vgl. Oechsler, 1997: 111; zit. nach Wirtz, 2009: 136) und immer in Absprache mit anderen Teilplanungen des Unternehmens durchzuführen. Absatz- und Produktplanung sind beispielsweise ausschlaggebend für die Anzahl und Art der benötigten MitarbeiterInnen; die Personalkosten haben hingegen Auswirkungen auf die Finanzplanung.
Ausgangspunkt für die Personalplanung ist immer die Personalbedarfsplanung, in der festgelegt wird, wie viele und welche Art von Personal beschafft werden muss. Basierend darauf wird die Personalbeschaffungsplanung, die Personaleinsatzplanung die Personalentwicklungsplanung und die Personalfreisetzungsplanung festgelegt. Parallel dazu verläuft die Personalkostenplanung. Die daraus folgenden Handlungsfolgen beziehen sich auf Beschaffung, Auswahl, Einsatz, Freisetzung von Personal und gegebenenfalls anderen Maßnahmen (vgl. Wirtz, 2009: 136).
Das Besondere in der Medienwirtschaft ist, dass „sich strukturelle Veränderungen in den Produktions- und Dienstleistungsabläufen und den Beschäftigungsstrukturen sehr schnell vollziehen“ (Wirtz, 2009: 141). Zentral sind daher die Personalausbildung und -entwicklung. Jedoch gibt es gerade in der Medienbranche nur vereinzelt Weiterbildungsangebote, die schnell und vor allem punktuell für den kurzfristigen Bedarf geeignet sind. Klassisch ist im Mediensektor noch immer die Personalentwicklung „into the job“, bei dem in einem dualen System die universitäre Ausbildung mit Praktika, Volontariaten oder redaktionellen Hospitationen verknüpft wird (vgl. Wirtz, 2009: 143). Darüber hinaus werden die

Arbeitsverhältnisse immer flexibler: Sehr viele arbeiten als Freelancer, in Teilzeitarbeitsverhältnissen oder als Selbstständige für mehrere Unternehmen. Die klassischen Vollzeitangestellten mit einem unbefristeten Vertrag sind eher die Seltenheit geworden. Bezahlt wird meist auf Basis von Honorarnoten.

In Bezug auf das Thema dieser Arbeit soll an dieser Stelle auch die interkulturelle und internationale Personalentwicklung kurz behandelt werden. Voraussetzung für eine interkulturelle Personalentwicklung sind Auslandsaktivitäten des Unternehmens (vgl. Kinast & Thomas, 2003: 243). Das trifft zwar auf viele Medienunternehmen nicht zu, trotzdem ist es gerade in der Medienbranche und für deren öffentliche Funktion wichtig, interkulturell kompetentes Personal zu haben. Für Medienunternehmen mit Auslandsaktivitäten oder zumindest mit AuslandskorrespondentInnen ist eine internationale Personalentwicklung jedoch sehr wichtig: Um erfolgreich zu sein, sollte hier schon bei der Personalrekrutierung angefangen werden, Menschen auszuwählen, die Interesse an einer internationalen Karriere haben. Außerdem sollte hier neben der fachlichen, sozialen, individuellen und strategischen Kompetenz vor allem die interkulturelle Kompetenz der MitarbeiterInnen im Vordergrund stehen (vgl. Kinast & Thomas, 2003: 245).
Das Ziel einer interkulturellen Personalentwicklung ist es allgemein, den Mangel an interkultureller Handlungskompetenz von Personal und Führung zu beheben, um als Medienunternehmen die multikulturelle Wirklichkeit auch spiegeln zu können (vgl. Kinast & Thomas, 2003: 243). Denn durch demographische Gegebenheiten und einer Internationalisierung und Diversifizierung von Arbeitsprozessen arbeiten auch in nationalen Unternehmen zunehmend Menschen mit unterschiedlichem kulturellem Hintergrund zusammen (vgl. Podsiadlowski, 2007: 576). Solche multinationalen Teams stehen vor anderen Herausforderungen als mononationale Teams: Der Erfolg dieser Teams hängt von der Kommunikation und der Einstellung der Gruppenmitglieder ab und ob sie eine gemeinsame Gruppenidentität bilden können (vgl. Podsiadlowski, 2007: 580). Dies ist abhängig von der Höhe der Diversität der unterschiedlichen Kulturen und der vorhandenen interkulturellen Kompetenz der Teammitglieder. Solche heterogene Arbeitsgruppen sind dann entweder besonders erfolgreich oder besonders erfolglos – dies wird mit einem „Diversitäts-Konsens-Dilemma“ erklärt (vgl. Argote & McGrath, 1993; zit. nach Podsiadlowski, 2007: 578): Aufgrund unterschiedlicher Hintergründe können die Gruppenmitglieder insgesamt auf eine größere Bandbreite an Ressourcen zurückgreifen; gleichzeitig erschwert diese große Vielfalt an Meinungen und Arbeitsstilen eine konfliktfreie Zusammenarbeit und Kommunikation (vgl. Podsiadlowski, 2007: 579).

2.5.6 Zusammenfassung: Medienunternehmen

In diesem Kapitel wurden die Grundlagen von Medienunternehmen bearbeitet und die Ebenen Management, Unternehmenskommunikation, Unternehmenskultur und Personal definiert. Es soll damit eine Abgrenzung zu anderen Unternehmen geschaffen und Wissen aus unterschiedlichen Disziplinen wie den Wirtschaftswissenschaften oder der Kommunikationswissenschaft zusammengetragen worden sein.

In einem ersten Schritt wurden im Kapitel *Definition und Abgrenzung* (siehe Kapitel 2.5.1) Medienunternehmen definiert und deren Doppelcharakter herausgestrichen: Sie stellen nämlich nicht nur Wirtschaftsgüter her, sondern auch ein Kulturgut. Durch ihre öffentliche Funktion sorgen sie dafür, dass alle für die Gesellschaft relevanten Themen in die öffentliche Diskussion kommen und stellen so die Basis für demokratische Systeme dar. Der Doppelcharakter von Medienunternehmen mündet oft in einem Zielkonflikt, da sich die Herstellung von qualitativ hochwertigen Medieninhalten mit den Aspekten der Gewinnmaximierung gegenüberstehen. Medienunternehmen agieren auf einem dualen Markt: am RezipientInnen- und am Werbemarkt. Sie produzieren Medienprodukte, die aus dem Content und dem Träger bestehen. Zur Markabgrenzung wird das Bedarfsmarktkonzept herangezogen, aus dem sich folgende Teilmärkte ergeben: Zeitungen, Zeitschriften, Hörfunk und Fernsehen mit den jeweils dazugehörigen Online-Angeboten. Durch ihre öffentliche Funktion für das demokratische System nehmen sie am Markt eine Sonderstellung ein.

In einem zweiten Schritt wurden die Begriffe *Führung und Management* (siehe Kapitel 2.5.2) definiert. Beide hängen sehr eng miteinander zusammen und bedeuten soviel wie Geschäftsführung oder Leitung. Bei der Führung geht es um die zielbezogene Einflussnahme von Vorgesetzten auf Unterstellte. Der Führungsstil kann entweder autoritär, kooperativ oder demokratisch ausfallen und hängt stark mit der vorhandenen (Unternehmens-)Kultur zusammen. An dieser Stelle wurde auf das Kapitel 2.2.2 und auf Geert Hofstedes fünf Kulturdimensionen Machtdistanz, Unsicherheitsvermeidung, Individualismus und Kollektivismus, Femininität und Maskulinität sowie Langzeit- und Kurzzeitorientierung verwiesen, die ebenfalls den Führungsstil in einem Unternehmen stark beeinflussen. Außerdem spielt die vorhandene Unternehmenskultur in diesem Bereich eine wichtige Rolle, die eine Grundbedingung für das Führen und Managen in einer Organisation ist. Wie mit kulturellen Unterschieden umgegangen wird, kann auf drei Arten gemacht werden: mithilfe des kulturellen Dominanz-, Kompromiss- oder Synergie-Modells. Weiters hängt es davon ab, ob eher kulturelle Unterschiede oder Gemeinsamkeiten oder beides betont werden – hier spricht man dann entweder von einem ethnozentrischen, einem geozentrischen, einem regiozentrischen oder einem polyzentrischen Ansatz. Das Wichtigste

für Führungskräfte in Bezug auf dieses Thema ist allerdings die Ausbildung von interkultureller Kompetenz.

Das dritte Unterkapitel beschäftigte sich mit der *Unternehmenskommunikation* (siehe Kapitel 2.5.3). Unter ihr wird die Gesamtheit aller Kommunikationsmaßnahmen eines Unternehmens verstanden – intern und extern. Die Mitarbeiter- oder Organisationskommunikation, die sich mit den MitarbeiterInnen beschäftigt und aufgabenorientiert eingesetzt wird, zählt zur internen Unternehmenskommunikation. Die Marktkommunikation und die Public Relations bzw. Öffentlichkeitsarbeit sind externe Kommunikationsinstrumente. Zu ihnen zählen die Werbung, die Kundenkommunikation und die Kommunikation mit Kapitalgebern. In der heutigen Zeit werden diese Bereiche allerdings nicht mehr als voneinander abgegrenzt betrachtet, sondern werden durch Integration zusammengeführt und verknüpft. Diese integrierte Unternehmenskommunikation soll eine Einheit zwischen internen und externen Kommunikationswegen herstellen und hat das Ziel, ein einheitliches Image vom Unternehmen zu vermitteln. Dies ist vor allem für international tätige Unternehmen wichtig, die zwar global konsistent auftreten, jedoch lokal auf kulturelle Unterschiede in Wahrnehmung, Werte, Sprache etc. eingehen sollen.

Der vierte Abschnitt behandelte die Definition und Erläuterung von *Unternehmenskultur* (siehe Kapitel 2.5.4). Diese hängt sehr stark mit der jeweiligen Nationalkultur des Unternehmens oder der Führung zusammen und fungiert als Orientierungssystem im Unternehmen. Sie ist die kollektive Programmierung des Geistes aller Organisationsmitglieder, wird erst viel später im Leben erlernt und bezieht sich daher fast ausschließlich auf die Praktiken des Unternehmens. Aufgrund der Internationalisierung von vielen Unternehmen arbeiten mittlerweile viele multikulturelle Teams zusammen, bei der das Individuum einerseits mit der Unternehmenskultur, der Nationalkultur der jeweiligen Teammitglieder und andererseits mit der Gruppenkultur des Teams wechselseitig verbunden ist. Die Unternehmenskultur ist nur schwer zu verändern, allerdings ergeben sich durch eine Internationalisierung durchaus Änderungen bei bestehenden Werten und Normen eines Unternehmens. Fest steht, dass der Unternehmenskultur heutzutage immer mehr Bedeutung zugemessen wird und der Unternehmenserfolg- oder -misserfolg oftmals stark mit ihr zusammenhängt.
Im letzten Unterkapitel wurde näher auf das *Personal* (siehe Kapitel 2.5.5) eingegangen. Es stellt ein der wichtigsten Ressourcen im Mediensektor dar, da die Qualität der Medienprodukte vor allem von der Kreativität, dem Engagement und der Begeisterung der MitarbeiterInnen abhängt. Außerdem wird der Stellenwert durch die relativ hohen Personalkosten nochmals verstärkt, der sich aus dem Dienstleistungscharakter von

Medienunternehmen ergibt. Das Human Ressouce Management hängt stark mit der Unternehmensstrategie, die Personalplanung stark mit anderen Bereichen der Unternehmensplanung zusammen. Es bestehen zwar schon viele Ausbildungsangebote für Medieninteressierte, allerdings dominieren die Personalentwicklung „into the job“ und flexible Arbeitsverhältnisse wie Freelancer oder Selbstständige. Ist das Unternehmen auch international tätig, ist das Ziel der Personalentwicklung, interkulturelle Kompetenz im Management zu fördern. Mittlerweile gilt dies auch für nationale Unternehmen, da sie als Spiegel der (multikulturellen) Gesellschaft fungieren.

In diesem Kapitel wurde die theoretische Basis für die empirische Studie gelegt, indem die unterschiedlichen Ebenen, die in den ExpertInneninterviews hinterfragt werden, behandelt und definiert wurden. Auf Grundlage dessen und dem Wissen aus den anderen theoretischen Kapiteln kann nun in den methodischen Teil dieser Arbeit übergegangen werden.

TEIL B – Empirische Studie

3 FORSCHUNGSMETHODE UND STUDIENDESIGN

3.1 Beschreibung der Methode

Für die Beantwortung der Forschungsfragen wurde eine *qualitative Befragung* als Forschungsmethode gewählt, um so die Interviewten und deren Sichtweisen in den Fokus dieser Arbeit zu stellen. Diese Methode erscheint deshalb sinnvoll, da sich die Fragestellungen auf persönliche Erfahrungen und Einschätzungen sowie auf die Bedeutung – individuell und aus Unternehmenssicht – von interkultureller Kompetenz der Befragten beziehen.

Bei der empirischen Studie wird daher die *qualitative Inhaltsanalyse* nach Philipp Mayring (2010, 11ff) als Forschungsmethode herangezogen. Diese will:

- „*Kommunikation* analysieren.
- *fixierte* Kommunikation analysieren.
- dabei *systematisch* vorgehen.
- dabei also *regelgeleitet* vorgehen.
- dabei auch *theoriegeleitet* vorgehen.
- das Ziel verfolgen, *Rückschlüsse auf bestimmte Aspekte der Kommunikation* zu ziehen."

(Mayring, 2010: 13)

„Systematisches, regelgeleitetes Vorgehen" heißt in diesem Fall, dass an vorab festgelegten Regeln Texte analysiert werden. Da es sich bei der Inhaltsanalyse um kein Standardinstrument handelt, das immer gleich aussieht, muss sie stets an das vorliegende Material angepasst und auf die Fragestellungen hinkonstruiert werden (vgl. Mayring, 2010: 48f). Dabei steht das Kategoriensystem im Zentrum der Analyse, dazu allerdings mehr in Kapitel 3.4.

Unter den unterschiedlichen Techniken von qualitativer Inhaltsanalyse kann man drei Grundformen zusammenfassen: Zusammenfassung, Explikation, Strukturierung. Für diese Arbeit wurde die *strukturierende Inhaltsanalyse* nach Mayring (2002: 115) als die am besten geeignete gewählt, deren Ziel folgendes ist:

„(...) bestimmte Aspekte aus dem Material herauszufiltern, unter vorher festgelegten Ordnungskriterien einen Querschnitt durch das Material zu legen oder das Material aufgrund bestimmter Kriterien einzuschätzen."

Dafür werden *qualitative Interviews* geführt, die unter anderem als ExpertInneninterviews, in denen die Befragten als SpezialistInnen befragt werden, oder als Interviews, „in denen es um die Erfassung von Deutung, Sichtweisen und Einstellungen der Befragten selbst geht“ geführt werden können (vgl. Mayring, 2010: 33). Das erhobene Material wird im Anschluss transkribiert (siehe Kapitel 3.3) und anhand eines Kategoriensystems (siehe Kapitel 3.4.1) ausgewertet.
Es wird eine *inhaltliche Strukturierung* vorgenommen, bei der bestimmte Themen, Inhalte und Aspekte aus dem Material herausgefiltert und zusammengefasst werden. Dafür „wird das in Form von Paraphrasen extrahierte Material zunächst pro Unterkategorie, dann pro Hauptkategorie zusammengefasst“ (vgl. Mayring, 2010: 98). Das Datenmaterial wird in Richtung der Forschungsfragen interpretiert und anhand der Kategorien fallübergreifend ausgewertet. Ziel ist, eine eindeutige Zuordnung von Textmaterial zu den Kategorien und damit eine Gesamtdarstellung von typischen Fällen zu erlangen (vgl. Mayring, 2002: 118).

3.2 Zur Vorgehensweise – Erhebungsverfahren

3.2.1 Der Interviewleitfaden

Als Interviewtechnik wurde das *Problemzentrierte Interview* gewählt. Dieses wählt den verbalen Zugang, „um seine Fragestellungen auf dem Hintergrund subjektiver Bedeutungen, vom Subjekt selbst formuliert, zu eruieren“ (vgl. Mayring, 2002: 69). Problemzentrierung heißt in diesem Fall, dass an gesellschaftlichen Problemen angesetzt wird, deren objektive Seite vor der Interviewphase in einer theoretischen Grundlage erarbeitet wurde. Im Interview selbst soll eine Vertrauenssituation zwischen InterviewerIn und Befragten geschaffen werden, in der die Befragten frei und ohne vorgegebene Antwortmöglichkeiten reagieren sollen. Der Interviewleitfaden steuert durch das Interview und soll immer wieder auf bestimmte Fragestellungen hin- bzw. zurücklenken (vgl. Mayring, 2002: 68f).

Die Fragen des *Interviewleitfadens* wurden aufgrund der theoretischen Auseinandersetzung im Theorieteil dieser Arbeit erarbeitet und aus dem aktuellen Forschungsstand abgeleitet. Nach einem Probeinterview mit einer Person mit ähnlicher Position und Tätigkeit im Mediensektor wurde der Interviewleitfaden überarbeitet und modifiziert. Schließlich wurde er in die vier Themenblöcke „Person und Unternehmen“, „Interkulturelle Kompetenz im Unternehmen“, „Ziele im Unternehmen“ und „Umsetzung im Unternehmen“ eingeteilt.
Im ersten Teil wurde nach der genauen Tätigkeit und Zuständigkeit der Person im Unternehmen sowie nach persönlichen, interkulturellen Erfahrungen und deren Auswirkungen auf Person und Tätigkeit gefragt. Der zweite Teil beschäftigte sich mit dem Problembewusstsein und der interkulturellen Kompetenz im Unternehmen. Im dritten Teil

wurde nach Zielen und Motiven von interkultureller Kompetenz im Unternehmen und deren Zustandekommen gefragt. Der vierte und letzte Teil umfasste konkrete Strategien, die im Unternehmen gesetzt werden, um interkulturelle Kompetenz einzubinden oder zu fördern. Bei der Bedeutung, den Zielen und den Maßnahmen wurde jeweils auf die Ebenen Unternehmenskommunikation, Unternehmenskultur, Management und Personal eingegangen. Ein Ausblick in die Zukunft dieses Themas bildete den Abschluss. Der gesamte Interviewleitfaden ist dem Anhang (siehe Kapitel 9.1) zu entnehmen.

3.2.2 Eingrenzung der Zielgruppe und Kontaktaufnahme

Für die Interviews wurden nur Personen ausgewählt, die eine Führungsposition in einem österreichischen Medienunternehmen innehaben: Hier konnte es sich beispielsweise um die Geschäftsführung, Chefredaktion oder Ressortleitung handeln. Es war außerdem wichtig, dass die Befragten Personalentscheidungen treffen können. Weiters sollte eine Ausgeglichenheit zwischen der Anzahl an weiblichen und männlichen InterviewpartnerInnen erreicht werden.

Die erste Kontaktaufnahme wurde per E-Mail durchgeführt mit dem Hinweis auf die Erstellung einer Magisterarbeit an der Universität Wien, dem Arbeitstitel, dem Thema und dem Verweis, dass die erhobenen Daten für rein wissenschaftliche Zwecke – und auf Wunsch auch anonym – verwendet werden. Es wurde darauf hingewiesen, dass das Interview etwa eine halbe Stunde in Anspruch nehmen würde und dass auf Terminvorschläge der InterviewpartnerInnen eingegangen werde.

Insgesamt wurden 18 Interviewanfragen versendet: Davon sieben an weibliche und elf an männliche Führungskräfte im österreichischen Mediensektor. Einige Antworten kamen noch am selben Tag, von einigen kam eine Rückmeldung erst auf Nachfragen, ein paar antworteten gar nicht und mit einigen wurden Ort und Zeit des Interviews telefonisch vereinbart.

3.2.3 Durchführung der Interviews

Im Zeitraum von 9. November und 11. Dezember 2012 wurden in Wien sechs Interviews durchgeführt. Vier der Interviews wurden am Arbeitsplatz der Befragten, zwei davon wurden in einem Café abgehalten. Bei einem Interview war neben der angefragten Interviewpartnerin noch eine weitere Person anwesend, die nicht zu jeder Frage antwortete, jedoch immer

wieder Sachen ergänzte oder erklärte. Diese Antworten werden ebenfalls ausgewertet, das Interview wird allerdings als ein einzelnes Ereignis angeführt.

Alle der Befragten waren mit der Tonaufnahme mithilfe eines iPhones einverstanden. Die Gesprächsdauer pro Interview reichte von 20 bis 40 Minuten; insgesamt wurde ein Gesprächsmaterial von 2 Stunden und 55 Minuten aufgezeichnet.

3.2.4 Vorstellung der InterviewpartnerInnen

Bei den InterviewpartnerInnen handelt es sich um Führungspersonen im österreichischen Mediensektor. Obwohl in der Interviewanfrage darauf hingewiesen wurde, dass die Daten auf Wunsch auch anonym behandelt werden können, entschlossen sich sechs der Befragten dagegen. Eine Interviewte wollte allerdings anonym bleiben: Hier wird weder Medium noch Name erwähnt, jedoch Funktion und Tätigkeit der Person.
Es folgt nun eine Vorstellung der interviewten Personen. Dazu werden sie einmalig namentlich vorgestellt und ihre genaue Funktion und Tätigkeit im jeweiligen Medienunternehmen erläutert. Im weiteren Verlauf dieser Arbeit werden die Befragten mit InterviewpartnerIn A, B, C, D, E, F und G angeführt.

Interviewpartnerin A

Dr. Alexandra Föderl-Schmid ist österreichische Journalistin und seit 2007 Chefredakteurin der Tageszeitung „Der Standard“, bei der sie seit 1990 tätig ist. Seit 2012 ist sie auch Co-Herausgeberin. Sie hat Kommunikationswissenschaft, Politikwissenschaft und Geschichte an der Universität Salzburg studiert. 14 Jahre lang war sie als Auslandskorrespondentin von „Der Standard“ in Berlin und Brüssel tätig, 2006 wechselte sie nach Wien und übernahm die Leitung des Wirtschaftsressorts. 2005 absolvierte sie im Rahmen des Alfred-Geiringer-Stipendiums der APA einen dreimonatigen Studienaufenthalt am Green College der Universität Oxford. Als Chefredakteurin ist sie für den Inhalt der Zeitung sowie die Koordination, Organisation, Führung und Kontrolle der Print-Redaktion verantwortlich und trifft Personalentscheidungen.

Interviewpartner B

Mag. Markus Breitenecker ist Geschäftsführer der SevenOne Media Austria GmbH. Dies ist die Tochter der ProSieben Sat.1 Media AG in Österreich, zu der die Sender Puls 4 und die Programm- und Werbesender von ProSieben Austria, Sat.1 Österreich, Kabel 1 Austria, sixx Austria sowie das dazugehörige Online-Network gehören. Sein Studium der Rechtswissenschaften an der Universität Wien schloss er 1992 ab. Einige Jahre war er in

Deutschland tätig, im Jahr 1998 gründete er die MediaGruppe Austria (jetzt: SevenOne Media Austria GmbH). Neben seiner Tätigkeit als Geschäftsführer ist er auch für die beiden Länder Rumänien und Ungarn verantwortlich.

Interviewpartner C

Alexander Millecker ist österreichischer Journalist und seit 2008 Chefredakteur beim Privatfernsehsender ATV. Er ist Letztverantwortlicher bei den Informationssendungen, die die täglichen Nachrichtensendungen, die wöchentliche Diskussionssendung „Am Punkt", die Wettersendungen und Sondersendungen im Informationsbereich (z. B. Wahlsendungen, Dokumentationen, die ATV selbst produziert etc.) umfassen. Weiters ist er Leiter der Redaktion „ATV Aktuell", wo er neben der Koordination, Management und Kontrolle der Redaktion auch für seine MitarbeiterInnen verantwortlich ist.

Interviewpartnerin D

Interviewpartnerin D möchte anonym bleiben. Sie ist in der Online-Redaktion einer österreichischen Tageszeitung im Kultur- und Integrationsressort ressortverantwortlich und bezeichnet sich selbst als Print-Online-Schnittstelle, indem sie versucht, Synergien aus diesen beiden Bereichen besser zu nutzen.

Interviewpartnerin E

Monika Eigensperger ist österreichische Journalistin und seit 1999 Programmchefin des Radiosenders FM4, der vierten Frequenz des ORF und die dritte landesweite Radiokette im Österreichischen Rundfunk. FM4 hat den gesetzlichen Auftrag ein Kulturradio für eine jüngere Zielgruppe anzubieten, das mehrheitlich fremdsprachig sein soll: Es gibt englische Moderationsstrecken, Inhalte und Nachrichten sowie zweimal täglich französische Nachrichten. Sie begann 1980 als Freie Mitarbeiterin als Musikprogrammgestalterin und Reporterin bei Ö3, war ab 1992 Ressortleiterin bei Ö3 sowie ständige stellvertretende Ö3-Chefin.

Interviewpartner F

Claus Pirschner ist Redakteur und Moderator bei Radio FM4 sowie Gleichstellungsbeauftragter des ORF im Bereich Programm: Hier geht es um Gleichstellungsfragen von Frauen und Männern, die als Angestellte beim ORF arbeiten.

Interviewpartnerin G

Mag. Waltraud Langer ist österreichische Journalistin, Moderatorin und seit 2010 Chefredakteurin der Hauptabteilung Magazine und Servicesendungen im ORF. Dazu zählen die Magazine Thema, Report, Weltjournal, €co, Heimat, fremde Heimat, Panorama, Bürgerforum, Bürgeranwalt und Konkret. Sie ist seit 1988 im ORF als Redakteurin und Moderatorin tätig. Zwischen 1992 und 1994 war sie als Auslandskorrespondentin in Brüssel tätig.

Bei der Auswahl der InterviewparterInnen wurde auf ein Gleichgewicht zwischen weiblichen und männlichen Personen Wert gelegt. Dies konnte erfüllt werden, da insgesamt drei Frauen und drei (bzw. vier) Männer interviewt wurden. Weiters wurde eine Ausgewogenheit zwischen den unterschiedlichen Medienunternehmen angestrebt, das heißt, welche Art von Medien gewählt wurden. Zusammenfassend kann man festhalten, dass zwei der Befragten aus dem Print-Bereich, drei aus dem TV-Bereich und eine bzw. zwei Personen aus dem Hörfunk-Bereich kommen. Auch hier herrscht eine Ausgewogenheit innerhalb der Branche. Es kann daher davon ausgegangen werden, dass in der Grundzusammensetzung der Befragten ein Gleichgewicht zwischen Geschlecht und Medium und so die Grundlage für eine hohe Aussagekraft in der Datenauswertung besteht.

3.3 Aufbereitungsverfahren

Nachdem die Interviews abgehalten und mittels Tonaufnahme aufgezeichnet worden sind, mussten sie für die weitere Analyse aufgebreitet und geordnet werden.

Die Autorin hat sich für eine *wörtliche Transkription* entschieden: „Durch wörtliche Transkription wird eine vollständige Textfassung verbal erhobenen Materials hergestellt, was die Basis für eine ausführliche interpretative Auswertung bietet“ (Mayring, 2002: 89). Hierbei stehen drei verschiedene Protokolltechniken zur Verfügung: Übertragung in das Internationale Phonetische Alphabet, um alle Dialekt- und Sprachfärbungen wiederzugeben; die literarische Umschrift, die auch Dialekt im gebräuchlichen Alphabet wiedergibt, und die Übertragung in normales Schriftdeutsch (vgl. Mayring, 2002: 91).
Für diese Arbeit wurde die *Übertragung in normales Schriftdeutsch* gewählt, da die inhaltlich-thematische Ebene im Vordergrund steht und weder Dialekt- noch Sprachfärbungen relevant für die Auswertung sind. Dafür wird der Dialekt bereinigt, Satzbaufehler werden behoben und der Stil wird geglättet.
Die erhobenen Daten wurden vollständig transkribiert und befinden sich im Anhang dieser Arbeit (siehe Kapitel 9.2).

3.4 Auswertung der Daten

In der qualitativen Inhaltsanalyse werden die erhobenen Daten schrittweise analysiert. Dabei werden sie in Einheiten zerlegt, die nacheinander bearbeitet werden (vgl. Mayring, 2002: 114). Im Zentrum steht dabei das Kategoriensystem, das nun im Folgenden erläutert werden soll.

3.4.1 Kategoriensystem

Ein Kategoriensystem kennt man oftmals aus quantitativen Methoden, aber auch in der qualitativen Inhaltsanalyse hat es einen zentralen Stellenwert. Die qualitative Inhaltsanalyse macht sich die systematische Technik des Kategoriensystems zunutze und unterscheidet sich so von der stärker interpretativen, hermeneutischen Bearbeitung von Textmaterial (vgl. Mayring, 2002: 114).

„Qualitative Inhaltsanalyse will Texte systematisch analysieren, indem sie das Material schrittweise mit theoriegeleitet am Material entwickelten Kategoriensystemen bearbeitet“.
(Mayring, 2002: 114)

Dieses Kategoriensystem wird auf Grundlage des vorab gewonnenen theoretischen Wissens (theoriegeleitet) entwickelt und kann im Laufe der Auswertung immer wieder adaptiert werden. Die Kategorien werden von der Fragestellung und dem Forschungsinteresse abgeleitet und theoretisch begründet. Ziel der strukturierenden Inhaltsanalyse ist es, eine gewisse Struktur aus dem Material herauszufiltern. Diese Struktur wird mithilfe des Kategoriensystems an das Material herangetragen (vgl. Mayring, 2010: 92).
Wichtig ist, dass eine eindeutige Zuordnung von Textmaterial zu den Kategorien möglich ist. Dafür müssen folgende drei Schritte durchgeführt werden: Erstens muss eine *Definition der Kategorien* vorgenommen werden, das heißt, es muss explizit festgehalten werden, welche Textbestandteile unter eine Kategorie fallen. Zweitens müssen *Ankerbeispiele* angeführt werden – das sind konkrete Textstellen, die als Beispiele für diese Kategorie gelten sollen. Drittens werden *Kodierregeln* formuliert, um Abgrenzungsprobleme zwischen einzelnen Kategorien zu vermeiden (vgl. Ulrich et. al. 1985; zit. nach Mayring, 2002: 118f).

Diese Bestimmungen werden in einem Kodierleitfaden gesammelt, der dem/den AuswerterInnen als Handlungsanweisung dient. In einem ersten Materialdurchlauf wird erprobt, ob die Kategorien überhaupt greifen. Oftmals müssen die Kategorien und Definitionen an dieser Stelle nochmals überarbeitet werden. Anschließend wird der

Hauptdurchgang in zwei Arbeitsschritte unterteilt: Zunächst werden die Textstellen im Datenmaterial *angezeichnet* – entweder durch Notierung der Kategoriennummer am Textrand oder verschiedenfarbige Unterstreichungen im Text. In einem zweiten Schritt wird das gekennzeichnete Material *herausgeschrieben* und *ausgewertet* (vgl. Mayring, 2010: 93f).

Nachdem die eben genannten Schritte durchgeführt wurden, konnte mit der Auswertung des gesamten Datenmaterials begonnen werden. Die Endversion des Kategoriensystems dieser Arbeit soll nun in Tabelle 1 veranschaulicht werden:

Kategorie	Unterkategorie	Definition
1. Bedeutung interkultureller Kompetenz	1.1 Persönliche Erfahrung und Einfluss	Interkulturelle, persönliche Erfahrungen und daraus folgende Lerneffekte; Einfluss dieser Erfahrungen auf die Person und den Beruf der Person
	1.2 Bedeutung für die Person	Bedeutung und Definition von interkultureller Kompetenz für die Person
	1.3 Bedeutung für Medienunternehmen	Bedeutung von interkultureller Kompetenz für Medienunternehmen Gesellschaftliche Rahmenbedingungen, die das Unternehmen dazu bringt, interkulturelle Kompetenz im Unternehmen einzubeziehen
	1.4 Interkulturelle Kompetenz im Unternehmen	Interkulturelle Kompetenz im Unternehmen auf den Ebenen Unternehmenskommunikation, Unternehmenskultur, Management, MitarbeiterInnen; interkultureller Background der Personen im Unternehmen
	1.5 Bild in Öffentlichkeit	Haltung der Gesellschaft gegenüber dem Thema „interkulturelle Kompetenz“
	1.6 Zukunft für Unternehmen	Zukunftsprognosen für (das) Medienunternehmen in Bezug auf interkulturelle Kompetenz
	1.7 Zukunft für das Thema „Interkulturelle Kompetenz“	Zukunftsprognosen für das Thema an sich und den Umgang damit
2. Ziele und Motive	2.1 Ziele und Motive für das Unternehmen	Ziele und Motive, interkulturelle Kompetenz in das Unternehmen einzubinden bzw. zu fördern
	2.2 Ziele und Motive des Managements	Ziele und Motive des Managements, interkulturelle Kompetenz in das Unternehmen einzubinden bzw. zu fördern
	2.3 Definition und Entwicklung im Unternehmen	Definition und Entwicklung der Ziele und Motive, interkulturelle Kompetenz im Unternehmen einzubinden bzw. zu fördern; Kompetenzen und Fähigkeiten, die im Unternehmen erwartet werden
3. Strategien und Umsetzung	3.1 Maßnahmen Unternehmenskommunikation	Strategien und Maßnahmen, die in der internen und externen Unternehmenskommunikation gesetzt werden, um interkulturelle Kompetenz zu fördern bzw. einzubinden
	3.2 Maßnahmen Unternehmenskultur	Strategien und Maßnahmen, die in der Unternehmenskultur gesetzt werden, um interkulturelle Kompetenz zu fördern bzw. einzubinden
	3.3 Maßnahmen Management	Strategien und Maßnahmen, die im Management gesetzt werden, um interkulturelle Kompetenz zu fördern bzw. einzubinden
	3.4 Maßnahmen MitarbeiterInnen	Strategien und Maßnahmen, die bei MitarbeiterInnen gesetzt werden, um interkulturelle Kompetenz zu fördern bzw. einzubinden
	3.5 Evaluierung	Messung von Erfolg und Misserfolg der gesetzten Maßnahmen
	3.6 Recruiting	Einstellung von MitarbeiterInnen aufgrund ihres Migrationshintergrunds
	3.7 Bedeutung Mehrsprachigkeit	Bedeutung für das Unternehmen von mehrsprachigen MitarbeiterInnen

Tabelle 1: Das Kategoriensystem

4 AUSWERTUNG UND ERGEBNISDARSTELLUNG

In diesem Kapitel werden nun die vorliegenden Daten aus den Leitfadeninterviews ausgewertet und die Ergebnisse dargestellt. Dafür wurde jedes Interview nach dem Kategoriensystem (siehe Kapitel 3.4.1) ausgewertet. Durch verschiedenfarbige Textmarker wurden die relevanten Textstellen aus der Transkription herausgearbeitet und werden nun pro Unterkategorie dargestellt. In einem zweiten Schritt (siehe Kapitel 4) werden die jeweiligen Aussagen zu den drei Hauptkategorien zusammengefasst, mit den theoretischen Grundlagen verglichen und interpretiert.

4.1 Kategorie 1: Bedeutung interkultureller Kompetenz

In Kategorie 1 soll herausgearbeitet werden, wie es um die Bedeutung von interkultureller Kompetenz erstens bei der befragten Person, zweitens in Medienunternehmen allgemein und drittens im Medienunternehmen der Person bestellt ist. Persönliche, interkulturelle Erfahrungen und daraus folgende Lerneffekte und Einfluss auf die berufliche Tätigkeit wurden ebenfalls kategorisiert. Weiters wurde das Bild in der Öffentlichkeit, die Zukunft für das Thema „interkulturelle Kompetenz“ und die Zukunft des Themas im Unternehmen bearbeitet. Die folgenden Ergebnisse konnten für Kategorie 1 „Bedeutung interkultureller Kompetenz“ erhoben werden:

4.1.1 Kategorie 1.1: Persönliche Erfahrung und Einfluss

Interview A

Interviewpartnerin A hat viele interkulturelle Erfahrungen gemacht: Sie war 14 Jahre lang als Korrespondentin für „Der Standard“ im Ausland. 12 Jahre hat sie davon in Berlin und die restliche Zeit in Brüssel verbracht. In der Zwischenzeit hat sie auch in Oxford studiert. Außerdem war sie viele Jahre lang in Südamerika als Wahlbeobachterin unterwegs.

Zum Einfluss dieser Erfahrungen auf die berufliche Tätigkeit meint sie Folgendes: „Ich (...) könnte meine Tätigkeit in der Funktion sicher nicht in der Form ausüben ohne diese Auslandserfahrungen. Ich bin sozusagen auch in Deutschland sehr stark sozialisiert worden“ (Interview A: Z 11–13). Als weiteren Einfluss nennt sie „viel von dem, was mir auch ein Anliegen ist, zum Beispiel mehr Ethik in den Journalismus zu bringen, ist auch vor dem deutschen Background zu erklären“ (Interview A: Z 16–18). Die Notwendigkeit, Fremdsprachen zu beherrschen, hat sie während ihres Aufenthalts in Brüssel mitgenommen.

Als dritten Punkt fügt sie hinzu: „Eine sehr europäische, internationale Ausrichtung hat unter meiner Chefredaktion sicher wegen dieser vielen Auslandserfahrungen noch zugenommen“ (Interview A: Z 23–24).
Der wichtigste Lerneffekt ist allerdings: „(...) ich habe aufgrund dieser Erfahrungen einen anderen Einschätzungshorizont und das sind Dinge, die sind wichtig“ (Interview A: Z 95–97) und „man kann sich in anderen Umgebungen besser bewegen und auch Übersetzungsaufgaben leisten“ (Interview A: Z 164–165).

Interview B

Interviewpartner B hat in verschiedenen Ländern gearbeitet und studiert, beispielsweise in London und Deutschland. Während seiner aktuellen beruflichen Tätigkeit hat er schon mehrere Learning Expeditions – zuletzt im Silicon Valley – gemacht. Außerdem führt er an, dass er in seinem Unternehmen sowohl was die MitarbeiterInnen als auch was Inhalte betrifft, interkulturelle Erfahrungen macht.
Zum Einfluss auf seine berufliche Tätigkeit sagt er, dass er nach Auslandsaufenthalten eigentlich immer mit dem Gedanken zurückkommt „das sollte man eigentlich mehr machen“. Konkret meint er: „Je weniger man sozusagen in seinem eigenen Süppchen schwimmt, desto bereichernder ist das für die Kreativität und die Weiterentwicklung des Unternehmens“ (Interview B: Z 13–15).

Interview C

Interviewpartner C hat einige berufliche und private Auslandsaufenthalte von maximal zwei bis drei Monaten gemacht. Weiters zählt er die alltäglichen, interkulturellen Erfahrungen in Beruf und Privatleben auf. Er wohnt im 2. Bezirk in Wien und sagt, dass er die Interkulturalität hier jeden Tag sieht und miterlebt, allerdings eher als ein „Nebenher“, als ein „Voneinander Profitieren“ (Interview C: Z 204–207). Den Grund dafür sieht er in der Politik. Was ihn für seine berufliche Tätigkeit am meisten geprägt und für das Handwerk als Journalist gebracht hat, ist seine Ausbildung bei Amerikanern – teilweise bei EX-CNN und Ex-ABC Leuten.
Interkulturelle Erfahrung sieht er als „eine Bereicherung, weil es den Horizont erweitert. Gerade als Journalist auch, denke ich, ist das etwas, was notwendig ist, dass man sozusagen bereit ist, seinen Horizont zu erweitern und hier lebenslang zu lernen. Natürlich ist das oft auch nicht einfach oder konfliktfrei, das ist auch ganz klar“ (Interview C: Z 11–17). Er benennt sie als spannende Erfahrung.

Interview D

Interviewpartnerin D war im Rahmen ihres Studiums oft im Ausland. Sie hat „Deutsch als Fremdsprache“ studiert und hat somit auch den theoretischen Hintergrund. Weiters hat sie als Trainerin in Japan unterrichtet und ist derzeit mit einem Nicht-Österreicher liiert. Von ihren Auslandsaufenthalten und dem persönlichen Kontakt mit Nicht-Österreichern im privaten Umfeld erfährt sie, dass viele Dinge woanders einfach eine andere Bedeutung oder Gewichtung haben. Für sie sind viele Dinge nicht so abstrakt wie für Menschen, die diese Kontakte nicht haben oder diese Erfahrungen nicht gemacht haben. Sie bezweifelt allerdings, dass es in Österreich Menschen gibt, die keinen Kontakt zu Nicht-Österreichern haben: „Also jeder hat den sicher in irgendeiner Hinsicht, auch wenn er es nicht weiß“ (Interview D: Z 21–22).

Zum Einfluss dieser Erfahrungen meint sie: „Auf einer persönlichen Ebene waren diese Erfahrungen sehr wichtig für die eigene Selbstreflexion. Für die berufliche sicherlich auch, dass ich im Integrationsressort gelandet bin. Aber man bekommt auch einen gewissen Weitblick (...). Je mehr man im Ausland ist oder je mehr man Kontakt zu Nicht-Österreichern hat, desto mehr erweitert sich ganz einfach der Horizont“ (Interview D: Zeile: 10–16).

Interview E

Interviewpartnerin E spricht von dem täglichen, interkulturellen Austausch bei FM4 und dass dieser bei jeder einzelnen Sitzung und Besprechung passiert. Immerhin setzt sich das Team aus Menschen aus etwa 35 Nationalitäten zusammen. In ihrem Bekanntenkreis ist das ähnlich und sie nennt eine große Selbstverständlichkeit im Umgang mit Menschen aus anderen Kulturen und Ländern.

Weiters hat sie in den unterschiedlichsten Untersuchungen, die sie in ihrem Leben gemacht hat, erkannt, dass „die größte Angst vor dem Anderen immer in Situationen ist oder bei Menschen da ist, die wenig mit anderen in Berührung kommen. Jetzt blöd gesprochen: Der Ausländer, den man kennt, der ist ja kein Ausländer, sondern das ist ja ein Bekannter und im besten Fall ein Freund – den meint man ja nicht. Sondern immer das Fremde, das Andere macht Angst. Aber wenn es viel Fremdes und Anderes gibt, dann macht es auch oft, wenn man’s nicht kennt, weniger Angst und man empfindet das auch als Bereicherung“ (Interview E: Z 91–97).

Der interkulturelle Austausch ist für sie etwas, was absolut notwendig ist, vor allem in Wien, wo sich diese Vielfalt der Kulturen auch im Straßenbild widerspiegelt.

Interview F

Keine Antwort.

Interview G

Interviewpartnerin G hat drei Jahre lang im Ausland gelebt – ein Jahr in den USA und zwei Jahre in Brüssel. In Brüssel war sie im Gegensatz zu anderen nicht nur mit anderen ÖsterreicherInnen zusammen, sondern hatte einen sehr „bunten" Freundeskreis.

Als Erfahrung, die sie mitgenommen hatte, nennt sie: „Je mehr man selber im Ausland ist oder war, umso liberaler wird man, weil man einfach viel mehr Einblick bekommt in andere Lebenswelten. Man nimmt einfach was mit und kann andere Einstellungen schätzen. Zumindest für mich war es in Richtung liberal denken" (Interview G: Z 14–17).

4.1.2 Kategorie 1.2: Bedeutung für die Person

Interview A

Interviewpartnerin A bezeichnet interkulturelle Kompetenz als einen „Mehrwert (...) für alle Bereiche der Gesellschaft und so auch für Unternehmen" (Interview A: Z 46–47). Weiters zählt sie das Wissen über andere religiöse, kulturelle und gesellschaftliche Zusammenhänge dazu. Sie meint, dass dies eine Selbstverständlichkeit sein sollte und dass sie die interkulturelle Kompetenz als Fähigkeit, mit Menschen aus anderen Kulturen produktiv zusammenzuarbeiten, zusammenzuleben etc., in ihrem Unternehmen „Der Standard" lebe.

Interview B

Für Interviewpartner B bedeutet interkulturelle Kompetenz, „wie man unterschiedliche Kulturen und Kulturkreise für das Unternehmen verwendet" (Interview B: Z 25–26). Er ist in seinem Unternehmen auch für die Ostländer wie Ungarn und Rumänien verantwortlich und macht viele Erfahrungen im Umgang mit diesen Kulturen. Er präzisiert seine Definition, indem er meint: „(...) um mit diesen unterschiedlichen Kulturen umzugehen, muss ich mich auf die einzelnen Kulturen der anderen Länder einstellen und dies in meinem Geschäftsleben anwenden. Je erfahrener man da ist, desto kompetenter, und das würde ich unter interkultureller Kompetenz verstehen" (Interview B: Z 30–34).

Interview C

Für Interviewpartner C bedeutet interkulturelle Kompetenz Folgendes: „(...) dass man in der Lage ist, mit kulturellen Unterschieden auch umgehen zu können" (Interview C: Z 34–35), dass man sie akzeptiert und aus ihnen auch etwas lernt. „Und entstehende Konflikte bereit ist, offen anzugehen und auch zu lösen" (Interview C: Z 35–36).

Interview D

Interviewpartnerin D definiert interkulturelle Kompetenz als die Fähigkeit, das Eigene zu hinterfragen und zu beleuchten, „da man das Fremde immer auch als Spiegel des Eigenen hat“ (Interview D: Z 29–30). Sie beschreibt sie als die Fähigkeit, auf andere Menschen und Kulturen einzugehen, da man durch interkulturellen Kontakt auch eine breitere Akzeptanz gegenüber anderen erlangt. Weiters zählt sie die Neugierde Dingen gegenüber, die man nicht kennt, dazu. Interviewpartnerin D findet es allerdings nicht richtig, dass man „interkulturelle Kompetenz auch immer nur auf Kulturen oder Nationalitäten hinmünzt, sondern es kann sehr wohl auch Kulturen innerhalb einer Gesellschaft geben – sei es soziale Klasse zum Beispiel. (...) Ich denke, Interkulturalität sollte man im Zuge dessen ein bisschen breiter fassen“ (Interview D: Z 38–43).

Interview E

Interviewpartnerin E meint zur interkulturellen Kompetenz, dass sie entsteht, wenn man viel Kontakt mit Menschen aus anderen Kulturen hat. Es entsteht dadurch eine Sensibilisierung auf beispielsweise Ungerechtigkeiten gegenüber diesen Kulturen oder Gruppen. Man verändert „automatisch seine eigene Wahrnehmung, weil man es reflektiert. Man bekommt die Reflexion und denkt dann über sich selbst nach“ (Interview E: Z 46–47). Sie nennt ein Bespiel: „Zehn heterosexuelle Männer (...) in einer Altersgruppe, die relativ homogen ist, haben im Regelfall ein geschlosseneres Weltbild, eine geschlossene Wahrnehmung wie eine Gruppe von Menschen in unterschiedlichem Alter, unterschiedlicher Orientierung, unterschiedlicher Herkunft, mit unterschiedlichem Zugang beispielsweise zum Thema Religion. Das ist einfach ein völlig anderer Diskurs, der dann einfach stattfindet“ (Interview E: Z 72–77). Unterschiedliche Blickwinkel bieten einem selbst auch eine bessere Möglichkeit zum Verständnis und zum Einblick. Sie bezeichnet dies als „Bereicherung“ (Interview E: Z 201).

Interview F

Für Interviewpartner F bedeutet interkulturelle Kompetenz Folgendes: „Indem man mit verschiedenen Blickwinkeln auf dasselbe Thema schaut und zu anderen Schlüssen kommt, als wie wenn jetzt fünf Leute dieselben Hinter- und Vordergründe haben“ (Interview F: 189–191). Er bezeichnet die interkulturelle Kompetenz als Teil des FM4 Diversity Ansatzes, der jedoch auf sämtliche im beruflichen Umfeld relevanten Unterschiede eingeht, nicht nur auf ethnische Unterschiede. Außerdem meint er, dass die interkulturelle Kompetenz nichts ist, „was du dann einfach hast, sondern da geht es um permanente Schulungen und Abgleichung von Zielen und Kennzahlen“ in Bezug auf die berufliche Tätigkeit (Interview F: Z 266–268).

Interview G

Für Interviewpartnerin G bedeutet interkulturelle Kompetenz „die Fähigkeit, die Kultur anderer Menschen zu verstehen und etwas damit anfangen zu können. Kompetenz bedeutet ja, etwas einschätzen zu können, mit etwas umgehen können und das eben im Bezug auf andere Kulturen“ (Interview G: Z 19–22).

4.1.3 Kategorie 1.3: Bedeutung für Medienunternehmen

Interview A

Interviewpartnerin A meint, dass die interkulturelle Kompetenz im Medienbereich eigentlich kein Thema mehr sein sollte, sondern eine Selbstverständlichkeit. Sie sieht darin einen Vorteil: „Es ist eine zusätzliche Qualifikation, es ist ein Mehrwert, es ist positiv. Und an dem müssen wir alle arbeiten“ (Interview A: Z 257–258). Außerdem ist „das Wissen über den religiösen, gesellschaftlichen, kulturellen Hintergrund für uns und in diesem Bereich sehr wichtig“ (Interview A: Z 160–161).

Interview B

Für Interviewpartner B sollten Medienunternehmen deshalb interkulturell kompetent sein, da sie globale Unternehmen sind – vor allem in seinem Bereich und zwar im Bereich des Fernsehens. Aufgrund der Digitalisierung werden die bisherigen lokalen Medienunternehmen zu globalen und „daher muss man die unterschiedlichen Kulturen der unterschiedlichen Teilnehmer im digitalen und Social Media Prozess, wo auch Fernsehhäuser mitspielen, verstehen, um sein Unternehmen dorthin weiterzuentwickeln“ (Interview B: 41–43). Außerdem spiegelt das Unternehmen mit der Zusammensetzung der MitarbeiterInnen die Gesellschaft wider.

Interview C

Interviewpartner C sieht die Notwendigkeit, als Medienunternehmen interkulturell kompetent zu sein, in der Tatsache, dass die österreichische sowie die europäische Gesellschaft nicht ethnisch homogen ist und sich permanent verändert. „(...) insofern ist das ja selbstverständlich, dass man diese Veränderung auch in einem Medienunternehmen mitbekommt und mitbegleitet und auch lernt, damit aktiv umzugehen“ (Interview C: Z 41–43).

Interview D

Interviewpartnerin D begründet die Bedeutung von interkultureller Kompetenz für Medienunternehmen folgendermaßen: „Weil es die gesellschaftliche Realität widerspiegelt.

Weil ein Unternehmen nur profitieren kann davon, je mehr Menschen mit verschiedenen Hintergründen in einem Unternehmen arbeiten“ (Interview D: 36–38).

Interview E

Interviewpartnerin E nennt als Gründe einerseits, dass erstens die Vielfalt an Menschen eine Bereicherung für das Unternehmen ist: „Weil es eine Bereicherung ist, weil es eine Vielfalt widerspiegelt“ (Interview E: Z 80). Zweitens nennt sie den öffentlich-rechtlichen Auftrag des ORF: „(...) wenn FM4 als Teil des öffentlich-rechtlichen Rundfunks sozusagen für die gesamte Bevölkerung da sein soll (...), dann bedeutet das automatisch, dass man verschiedenste interkulturelle Aspekte mitberücksichtigen muss, weil das einfach unsere Zielgruppe ist. (...) das wird nur funktionieren, wenn wir auch dementsprechende Angebote haben und das auf Relevanz und Interesse stößt (...)“ (Interview E: Z 288–293).

Interview F

Interviewpartner F nennt als Gründe einerseits den öffentlich-rechtlichen Auftrag des ORF, repräsentativ zu sein und andererseits die Notwendigkeit für Medienunternehmen heutzutage interkulturell kompetent zu sein – beides bezeichnet er als einen Schritt in eine weitere Professionalisierung. „Der ORF repräsentiert die Bevölkerung. (...) Wir sind vor allem ein urbanes Radio und in Wien haben 56 Prozent von den Kindergartenkindern nicht Deutsch als Muttersprache. Das heißt, die Mehrheit hat ohnehin einen anderen sprachlichen Hintergrund, und auch einen kulturellen zum Teil, als die alte Mehrheit von früher. Und damit wir repräsentativ sind, machen wir das, dass wir auch verschiedene Redakteurinnen und Redakteure aus den Migrationsgruppen versuchen anzuziehen. (...) man muss das machen als Medium (...). Es ist ein Akt der Professionalisierung, divers zu sein“ (Interview F: Z 104–112).

Interview G

Interviewpartnerin G findet, dass die interkulturelle Kompetenz für Medienunternehmen heutzutage eine Selbstverständlichkeit ist und dass es mittlerweile kein Unternehmen mehr gibt, für das dies kein ganz wichtiges Thema ist. Dass es in Unternehmen Menschen aus unterschiedlichen Ländern gibt, gehört aus ihrer Sicht einfach dazu und ist auch gar nicht mehr anders vorstellbar. „Ich glaube, da lernen gerade alle ganz viele dazu und stellen fest, Österreich ist bunt und es ist eine Gesellschaft ohne andere Kulturen nicht denkbar. Es ist für uns eben sehr wichtig, dass wir diese Kompetenz lernen und lernen, mit anderen Kulturen nicht nur umzugehen, sondern auch mit ihnen zu arbeiten“ (Interview G: Z 26–30). Weiters meint Interviewpartnerin G, dass man als Medienunternehmen dazu aufgefordert ist, dieses Thema nicht zu negieren, sondern dass man es im Unternehmen lebt und fördert.

4.1.4 Kategorie 1.4: Interkulturelle Kompetenz im Unternehmen

Interview A

Interviewpartnerin A bezeichnet ihr Unternehmen als interkulturell kompetent. Allerdings meint sie, dass das in ihrem Unternehmen nichts Besonderes, sondern eine Selbstverständlichkeit ist. Die MitarbeiterInnenebene bezeichnet sie als besonders kompetent, da es einerseits viele Menschen aus unterschiedlichen Kulturen und andererseits einige ExpertInnen für verschiedene Länder gibt: Beispielsweise Gudrun Harrer, eine der bekanntesten NahostexpertInnen Österreichs, oder Irene Brickner, die sich viel mit Geschichten rund um Ausländerbereiche beschäftigt. Auf der Führungsebene gibt es sowohl Menschen mit Migrationshintergrund als auch beispielsweise sie selbst, die sich als interkulturell kompetent bezeichnet. Weiters ist die interkulturelle Kompetenz Teil der Unternehmenskultur: „Es ist ein Vorteil, es wird als positiv begriffen, als Mehrwert" (Interview A: Z 119). Zur Ebene Unternehmenskommunikation hat Interviewpartnerin A nicht explizit Stellung genommen.

Zum interkulturellen Background der Personen im Unternehmen hat sie Folgendes erwähnt: „(...) wir haben mal eine Schwerpunktausgabe gemacht. Die Kollegen haben sozusagen geschaut, aus wie vielen Ländern kommen die Menschen eigentlich, und wir sind auf über 25 verschiedene Länder, die beim Standard Print arbeiten, gekommen. Online ist glaube ich noch bunter" (Interview A: Z 38–41).

Interview B

Interviewpartner B bezeichnet sein Unternehmen als interkulturell kompetent auf allen abgefragten Ebenen, allerdings eher guter Durchschnitt und nicht besonders hervorragend. „(...) besser wäre noch mehr Diversität im Unternehmen, kulturelle Unterschiede könnte man noch steigern" (Interview B: Z 46–47). Es gibt etwa ein Drittel MitarbeiterInnen, die Migrationshintergrund haben, das Top-Management besteht aus ÖsterreicherInnen und Deutschen. Einige On-Air-ModeratorInnen besitzen ebenfalls Migrationshintergrund.

Interview C

Interviewpartner C gibt Auskunft über alle abgefragten Ebenen: Zur Ebene Unternehmenskommunikation nennt er das Beispiel, dass im Kontakt mit internationalen PartnerInnen natürlich in einer gemeinsamen, verständlichen Sprache – meist Englisch – kommuniziert wird. Aus seiner Sicht würde es allerdings wenig Sinn machen, Presseaussendungen oder das Fernsehprogramm von ATV in drei verschiedenen Sprachen zu verfassen: „Es ist wie bei jeder Kommunikation die Frage, wer der Adressat ist" (Interview C: Z 55–56). Zur Führungsebene meint er, dass es in Bezug auf Migrationshintergrund eher homogen ist – österreichisch und deutsch. Ob die Unternehmenskultur interkulturell

kompetent ist, kann er nicht beurteilen. Die MitarbeiterInnenebene bezeichnet er allerdings als interkulturell kompetent, da sie sich aus Menschen mit unterschiedlichen Hintergründen zusammensetzt. Insgesamt haben 7 Prozent der MitarbeiterInnen keine österreichische Staatsbürgerschaft. In seiner Abteilung haben vier von 15 Personen einen Migrationshintergrund. Auch bei den PraktikantInnen gibt und gab es immer Menschen, die aus anderen Kulturen stammen. Weiters verfügen alle MitarbeiterInnen über Fremdsprachenkenntnisse.

Interview D

Interviewpartnerin D kann die interkulturelle Kompetenz nicht für das gesamte Unternehmen, jedoch für ihren Bereich, also die Online-Redaktion, beurteilen. Diese bezeichnet sie als interkulturell kompetent. Zur Unternehmenskommunikation hat sie sich nicht geäußert. Für die Ebene Unternehmenskultur meint sie, dass die interkulturelle Kompetenz eine Rolle spielt, indem der Chefredakteur sehr viel Wert auf Kooperationen mit jungen MigrantInnen, die JournalistIn werden wollen, legt sowie Ausbildungsprogramme in diese Richtung fördert. Weiters hat er in der Print-Ausgabe den Schwerpunkt auf eine tägliche Integrationsseite ins Leben gerufen. Diese Einstellung kommt im ganzen Unternehmen an. Deshalb würde Interviewpartnerin D auch die Führungsebene als interkulturell kompetent bezeichnen. Auf der MitarbeiterInnenebene sieht es ähnlich aus: Es gibt ein riesiges Pool an freien MitarbeiterInnen für die Integrationsseite, die aus den verschiedensten Kulturen und Ländern stammen: Bei den Angestellten sind es zwei bis drei von 40 in der gesamten Online- und Printredaktion, bei den Freien etwa 20 bis 25.

Interview E

Interviewpartnerin E bezeichnet ihr Unternehmen auf allen Ebenen als interkulturell kompetent. In der Unternehmenskommunikation dahingehend, dass auf FM4 in zwei Sprachen, Deutsch und Englisch, und teilweise auch Französisch moderiert wird. In der internen Kommunikation ebenfalls, was Planungen und Redaktionssitzungen und „das Einfließen von Ideen betrifft, die Menschen aufgrund ihres speziellen Blickwinkels durchsetzen“ (Interview E: Z 37–38). In der Zusammenarbeit bei FM4 findet der Austausch über Themen, Inhalte, Prioritäten, Wahrnehmungen und Sensibilisierungen täglich statt und ist ganz normal – Interviewpartnerin E bezeichnet dies als interkulturellen Dialog: „Das passiert durchaus in schöner Regelmäßigkeit. (...) Dieser Austausch funktioniert automatisch und das finde ich sehr bereichernd und bewusstseinserweiternd letztendlich“ (Interview E: Z 26–30). Die Unternehmenskultur ist auch ganz klar interkulturell kompetent, das Wissen darüber ist bei jeder Person im Unternehmen vorhanden: „Es wird bei uns sicher tagtäglich gelebt“ (Interview E: Z 182). Das Management ist ebenfalls interkulturell kompetent und hat

zur Hälfte einen Migrationshintergrund. Auch die MitarbeiterInnenebene bezeichnet Interviewpartnerin E als interkulturell kompetent: „So etwas in irgendeine Diversity Richtung würde ich sagen, bringen die Mehrheit der FM4 Kollegen und Kolleginnen mit“ (Interview E: Z 330–331). Mehr als ein Drittel bis die Hälfte der MitarbeiterInnen haben einen interkulturellen Background – und dies aus 35 verschiedenen Nationen. Dadurch gibt es auch viele ExpertInnen für die jeweiligen Länder, beispielsweise eine Österreicherin mit amerikanischen, kanadischen und ägyptischen Wurzeln, die viele Kontakte in Ägypten und so einen ganz anderen Zugang zu verschiedenen Themen hat. FM4 profitiert sehr von den vielen unterschiedlichen Kontakten, die MitarbeiterInnen haben, und so entstehen Geschichten und Beiträge, auf die jemand anderer vielleicht nicht gekommen wäre.
Außerdem unternimmt der ORF auch viele Anstrengungen, interkulturelle Kompetenz zu fördern, die über gesetzliche Vorgaben des öffentlich-rechtlichen Auftrags hinausgehen.

Interview F

Interviewpartner F schließt sich seiner Kollegin Interviewpartnerin F an und ergänzt folgende Dinge: FM4 hat einen Diversity Ansatz, zu dem auch die interkulturelle Kompetenz zählt. Es besteht eine „Selbstverständlichkeit mit dem Thema auch umzugehen, sowohl was redaktionelle Inhalte betrifft, die Auswahl davon und die Zugänge dann auch in der Bearbeitung“ (Interview F: Z 60–61). Die MitarbeiterInnen werden auf unterschiedliche Workshops geschickt, um die interkulturelle Kompetenz zu erlangen und zu fördern.

Interview G

Interviewpartnerin G bezeichnet das gesamte Unternehmen sowie alle Ebenen als interkulturell kompetent. Das Bewusstsein über dieses Thema ist im ganzen Unternehmen stark gestiegen und es wird sehr oft diskutiert – egal, ob es sich um Moderationen oder andere Dinge handelt. Auf der Ebene Unternehmenskommunikation wird sehr stark auf sprachliche Formulierungen Acht gegeben. „(...) in der Sendung ‚Heimat, fremde Heimat‘ haben wir oft auch OT’s, also O-Töne, in der richtigen Sprache und mit Untertitel auf Deutsch, dass wir eben diese Sprachen auch hören können und wir es übersetzen. Also dass wir anerkennen, der spricht eine andere Sprache und wir hören da zu und geben Deutsch als Untertitel dazu“ (Interview G: Z 47–52). Zur Unternehmenskultur meint Interviewpartnerin G, dass das Bewusstsein sehr groß geworden ist: „(...) ungefähr gleichzeitig wie das Thema Frauen ist auch diese interkulturelle Kompetenz sehr viel wichtiger geworden und sehr viel selbstverständlicher“ (Interview G: Z 55–57). Die Führungsebene bezeichnet sie ebenfalls als interkulturell kompetent: „Ich glaube bei jedem, der eine Führungskraft ist, sitzt das schon sehr im Kopf“ (Interview G: Z 58–59). Bei der MitarbeiterInnenebene kann sie nur für ihre Abteilung sprechen, aber auch hier geht sie von

einem sehr hohen Niveau aus, da sehr reflektierende und intelligente Menschen bei ihr arbeiten. Einige Redaktionen bezeichnet sie als „sehr bunt“, etwa fünf bis zehn Prozent ihrer MitarbeiterInnen haben einen Migrationshintergrund.

4.1.5 Kategorie 1.5: Bild in Öffentlichkeit

Interview A

Interviewpartnerin A meint, dass es einen Unterschied macht, wen man als „Öffentlichkeit“ definiert. Außerdem meint sie, dass es darauf ankommt, was die Menschen lesen: „Wenn sie Qualitätszeitungen lesen, dann werden sie weltoffener sein und das als positives Faktum wahrnehmen in Europa. Boulevardzeitungen predigen seit Jahren, Europa ist schlecht, Ausländer sind Feindbilder. (...) Und da nur ein geringer Anteil der Bevölkerung Qualitätszeitungen liest, herrscht beim Großteil eine negative Einstellung vor (Interview A: Z 214–220).

Interview B

Interviewpartner B glaubt, dass in Österreich eine latente Grundskepsis gegenüber allem, was andere Kulturen betrifft, nach wie vor da ist – das heißt auch interkulturelle Kompetenz oder Interkulturalität. Er glaubt aber, dass es durch die globale Entwicklung langsam besser und weniger wird. Als Beispiel nennt er den Fußballstar David Alaba, den Puls 4 als Protagonisten und Superstar promotet hat, und „der einfach die Einstellung der Menschen (...) stärker ändern kann als so manche aufklärerische, gut gemeinte Kampagne“ (Interview B: Z 162–163). Solche Menschen und Stars verbessern seiner Meinung nach die Situation insgesamt.

Interview C

Für Interviewpartner C ist das Bild in der Öffentlichkeit stark polarisiert. Aus seiner Sicht gibt es kaum ein Land in Europa, in dem die Themen Migration, Interkulturalität oder interkulturelle Kompetenz nicht stark politisch aufgeladen sind und es seit den 1980er Jahren ein Fixthema im innenpolitischen Diskurs ist. „Das ist mit einer hohen Irrationalität verbunden – und zwar von der einen als auch von der anderen Seite. (...) während die einen ethnische Heterogenität als die Bedrohung schlechthin (...) sehen, sehen die anderen es als Wert an sich, was ich für ebenso seltsam halte, weil es ja sämtliche, notwendigerweise einhergehende Konflikte ausblendet“ (Interview C: Z 195–199).

Interview D

Interviewpartnerin D meint, dass die breite Öffentlichkeit nicht wirklich ein Bild von dem Thema hat. „Ein gewisser Prozentsatz sicher, aber die Mehrheit glaube ich nicht. Wenn man die Menschen darauf anspricht, glaube ich, dass bei vielen so eine automatische Abwehrhaltung kommen wird“ (Interview D: Z166–168). Sie denkt, dass die Öffentlichkeit kein gutes Bild von dem Thema hat und dass sich das mit der Realität deckt. „Ich bin da eher Pessimist – oder Realist“ (Interview D: Z 172).

Interview E

Interviewpartnerin E glaubt, dass der größere Teil der Bevölkerung „mit so einem sperrigen Begriff wie ‚interkulturelle Kompetenz‘ nichts anfangen“ kann (Interview E: Z 336–337). Weiters ist sie der Meinung, dass es Aufgabe der Medien ist, welches Bild die Öffentlichkeit von diesem Thema hat: Schiefe, von Medien produzierte, Bilder rufen „in den Köpfen extrem unbegründete Ängste“ hervor. „Und Medienarbeit sollte in meiner Auffassung darin bestehen, solche schiefen Bilder erst gar nicht entstehen zu lassen“ (Interview E: Z 347–349).

Interview F

Keine Antwort.

Interview G

Interviewpartnerin G äußert sich nur, indem sie meint, dass die Leute bei diesem Thema schon viel weiter sind, als man immer glaubt. Als Beispiel nennt sie Moderationen von Personen mit „sichtbarem“ Migrationshintergrund und dass es darauf nie ein einzige negative Reaktion von ZuschauerInnen gegeben hat.

4.1.6 Kategorie 1.6: Zukunft für Unternehmen

Interview A

Für die Zukunft ihres Unternehmens hofft Interviewpartnerin A, dass es beispielsweise „daStandard“, der sich an Menschen mit Migrationshintergrund richtet, und Integrationsseiten in Medien nicht mehr brauchen wird. Als Beispiel nennt sie die Frauenseiten aus den 1970er Jahren, die es heutzutage nicht mehr gibt, und man sich kaum vorstellen kann, dass es die einmal gegeben bzw. gebraucht hat. In ihrem Unternehmen ist es schon jetzt eine Selbstverständlichkeit und sie glaubt, dass dies in anderen Medienunternehmen in Zukunft ebenso sein wird. „Ich hoffe, dass wir mal überhaupt nicht mehr darüber reden müssen, so wie über Frauenförderung“ (Interview A: Z 240–241).

Interview B

Für die interkulturelle Kompetenz in seinem Unternehmen, meint Interviewpartner B, dass der asiatische Bereich in Zukunft Einfluss auf die Unternehmenskultur in seinem Unternehmen und allgemein in Europa haben wird. Aus Amerika war der Einfluss auf das Medienbusiness schon immer stark und der wird seiner Meinung nach auch stark bleiben, aber „dass wir mehr Leute aus Asien, China, Japan haben werden und dass mehr die Kultur und vor allem die (...) Businesskultur aus dem asiatischen Raum (...) stärkeren Einfluss auf Europa haben wird“ (Interview B: 149–151).

Interview C

Interviewpartner C meint, dass es sich bei dem Thema „Zukunft für interkulturelle Kompetenz in Unternehmen“ um eine Detailfrage einer viel größeren handelt: Die Medienlandschaft ist „angesichts Technologieerneuerungen und veränderten Mediennutzungsverhalten derartig im Umbruch (...), dass es einfach verwegen wäre, hier Prognosen abzugeben“ (Interview C: Z 214–216). Allerdings wird es bei einem kommerziellen Fernsehen wie ATV in Zukunft, aber auch beim Österreichische Rundfunk, ökonomisch und technisch sicher nicht machbar sein, dreisprachig zu senden. „Es gibt die Zielgruppe ‚Migranten‘ nicht, weil die so unterschiedlich aufgestellt ist. Egal, ob jetzt von den kulturellen Unterschieden her, aber vor allem auch von den sprachlichen Unterschieden, dass man sie nicht als eine Zielgruppe definieren könnte“ (Interview C: Z 231–234). Da es durch die Sprache einen Filter bei Bewerbungen gibt – da perfektes Deutsch in seinem Unternehmen Voraussetzung ist –, denkt Interviewpartner C, dass es im Bereich Redaktion keine großartigen Veränderungen geben wird. Wenn das perfekte Deutsch allerdings da ist und die Gesellschaft „bunter wird, dann werden die Leute im Fernsehen auch bunter werden. Ich glaube, das wird einfach so vonstatten gehen“ (Interview C: Z 254–255).

Interview D

Für Interviewpartnerin D ist es klar, dass es in Zukunft vermehrt wichtiger sein wird, interkulturelle Kompetenzen zu fördern. Allerdings sollte Kultur nicht nur auf Herkunft oder Religion bezogen werden, sondern in Wien beispielsweise auch auf Unterschiede wie Arbeiter- oder Hochkulturen. „Ich denke, dass es nicht weniger wird, dass man diese Kompetenzen braucht und fördert. Und ich glaube auch, dass es bei unserer Zeitung in die Richtung weitergehen wird, Leute aus den verschiedensten kulturellen Schwerpunkten zu versammeln“ (Interview D: Z 180–183).

Interview E

Da bei FM4 schon sehr viel in Richtung Förderung von interkultureller Kompetenz geht, wird es laut Interviewpartnerin E auch weiterhin in diese Richtung gehen. „Ich glaube bei derartigen Dingen ganz sicher nicht an ‚Plan erledigt', sondern es ist ein Prozess, der ein kontinuierlicher bereits ist und bleiben wird. Wir werden weiter lernen, wir werden Lücken, die wir derzeit nicht haben, vielleicht in zwei Jahren einmal entdecken (...) und auf den Schluss kommen, dass uns das jetzt fehlt" (Interview E: Z 296–301).

Interview F

Keine Antwort.

Interview G

Interviewpartnerin G sieht für die Zukunft keine großen Veränderungen für ihr Unternehmen in Bezug auf interkulturelle Kompetenz, da es schon im Unternehmen gemacht bzw. gefördert wird. „Wir sind jetzt sicher nicht vorbildlich in jeder Hinsicht und von der Zahl her. Das kann sicher noch besser werden (...), aber wir sind auch nicht schlecht" (Interview G: Z 204–206). Sie weiß allerdings durch den Integrationspreis, den der ORF jährlich vergibt, dass sich Unternehmen sehr klar mit diesem Thema auseinandersetzen und dass es zunehmend wichtiger wird. Für die Auswahl an MitarbeiterInnen wird die Grundvoraussetzung allerdings immer die generelle Kompetenz in Bezug auf den Beruf sein: „Es muss in Zeiten eher kleiner werdender Personalstände das erste Thema immer die Kompetenz sein, die zweite Frage ist, von wo jemand kommt" (Interview G: Z 223–224).

4.1.7 Kategorie 1.7: Zukunft für das Thema „Interkulturelle Kompetenz"

Interview A

Interviewpartnerin A denkt, dass das Thema sehr stark von den jungen Menschen abhängen wird. Für die meisten ist es normal, mit Erasmus ein Semester im Ausland zu verbringen. „Da tut sie und hat die EU wahnsinnig viel getan und ich hoffe, es geht noch stärker in die Richtung" (Interview A: Z 230–231). Weiters hofft sie, dass Österreich in Zukunft eine europäische Einstellung erlangt wie Deutschland. „In Österreich wähnt man sich noch immer auf einer Insel der Seeligen und eigentlich braucht man niemanden. Und das ist absurd", so Interviewpartnerin A (Interview A: Z 235–237). Sie glaubt, dass das Thema interkulturelle Kompetenz selbstverständlich wird, aber noch viel getan werden muss. Der Standard ist für sie hier eine Ausnahme und sie hofft, „dass man mal zu dem Punkt kommt, dass man nicht mehr über interkulturelle Kompetenz reden muss, sondern dass es selbstverständlich ist" (Interview A: Z 255–257).

Interview B

Interviewpartner B ist der Meinung, dass sich das Thema interkulturelle Kompetenz in Zukunft nicht ändern wird und weiterhin spannend bleibt. Es wird allerdings mehr positive Konnotationen geben: „Es wird einfach so sein, dass man immer mehr sehen wird, dass interkultureller Austausch auch sehr viele positive Effekte hat. (...) ich glaube, dass die Mittelschicht, nicht nur die intellektuelle Elite, tendenziell positiver zu interkulturellem Austausch stehen wird aufgrund der globalen Entwicklung, aufgrund des Zusammenwachsens der Europäischen Union, aufgrund der amerikanischen und vor allem jetzt auch immer mehr asiatischen Einflüssen“ (Interview B: Z 171–1179).

Interview C

Laut Interviewpartner C ändert sich der Inhalt des Themas laufend. Vor allem redaktionell, da es bei der Auswahl an InterviewpartnerInnen kein Ethnic Profiling gibt. Denn „je stärker sich die Gesellschaft verändert, desto stärker wird sich auch das Abbild der Gesellschaft in den Medien verändern“ und damit auch die Themen und Inhalte (Interview C: Z 251–252). Interviewpartner C denkt, dass diese beiden Dinge Hand in Hand gehen.

Interview D

Interviewpartnerin D kann die Zukunft nicht einschätzen, da es darauf ankommt, wie man sich die Zukunft ausmalt. Ihrer Meinung nach könnte es sein, „dass man überhaupt große Rückschritte erlebt und dass sich qualitativ nicht wirklich was verändern wird, weil man darum kämpfen muss, dass die Dinge, die jetzt gewisser Standard im interkulturellen Zusammenleben sind, auch aufrecht bleiben. (...) dass es nicht wieder zurückgeht zu einer Monokultur“ (Interview D: Z 189–194). Allerdings hofft sie, dass es eine größere Akzeptanz und Toleranz geben wird, „indem man eben das Thema ‚interkulturelle Kompetenz‘ breiter streut und besser verteilt“ (Interview D: Z 195–196).

Interview E

Keine Antwort.

Interview F

Keine Antwort.

Interview G

Interviewpartnerin G ist der Meinung, dass das Thema in Zukunft noch mehr an Bedeutung gewinnen wird und dass es selbstverständlicher wird. Viele haben das Bewusstsein schon und genauso wie bei dem Thema Gleichstellung von Frauen und Männern wird es ihrer

Meinung nach auch bei diesem Thema in diese Richtung gehen. „Und dass man sich da Ziele vornimmt“ (Interview G: 234).

4.2 Kategorie 2: Ziele und Motive

Für Kategorie 2 wurden einerseits allgemeine Ziele und Motive, interkulturelle Kompetenz im Unternehmen einzubinden bzw. zu fördern, und andererseits Ziele und Motive aus Sicht des Managements ausgewertet. In der dritten Unterkategorie wurden die Definition von interkultureller Kompetenz im Unternehmen sowie die Entwicklung dieser Ziele und Motive erhoben.

4.2.1 Kategorie 2.1: Ziele und Motive für das Unternehmen

Interview A

Die Motive, interkulturelle Kompetenz im Unternehmen zu fördern und einzubinden, definiert Interviewpartnerin A folgendermaßen: „Weil sie ein Mehrwert für das Unternehmen sind. Wir sind ein Medienunternehmen und je besser Menschen Bescheid wissen über andere Kulturen, die Sprache sprechen etc., desto besser (Interview A: Z 79–81). Die Gründe sind daher ethisch, aber auch wirtschaftlich fundiert: „(...) bei einer Zeitung kommt es sehr viel auf Erfahrung, Einschätzung, Wissen an. Wenn jemand das Wissen hat, um Dinge im Nahen Osten oder in der arabischen Welt besser einschätzen zu können, kann das natürlich bewirken, dass dann ein paar Leser mehr zum Standard und nicht zu einer anderen Zeitung greifen. (...) wir müssen uns ja auch unterscheiden im Wettbewerb (...) und wenn ich jemand mit solchen Kompetenzen habe, ist das ein Unterschied“ (Interview A: Z 100–106).

Interview B

Für Interviewpartner B gibt es drei Ziele, interkulturelle Kompetenz in seinem Unternehmen zu fördern bzw. einzubinden: Als erstes Ziel nennt er die Bereicherung für das Unternehmen, zweitens die Abbildung der Gesellschaft und drittens die Steigerung des Outputs und der Kreativität. „(...) wir haben’s nicht als bewusstes Unternehmenskonzept, sondern es passiert einfach, weil wir spüren, dass damit das Unternehmen bereichert werden kann. (...) unsere Zuschauer sind ebenfalls in einem ähnlichen Mix, wie er bei uns im Unternehmen ist. Also wir bilden sozusagen das Leben draußen ab (...). Wir wollen ja das machen, was unsere Zuschauer wollen“ (Interview B: Z 83–90). Er glaubt, „je gleicher alle denken, desto weniger spannend ist das Unternehmen. Ich glaube, dass die Unterschiedlichkeit etwas Bereicherndes für das Unternehmen ist“ (Interview B: Z 92–93).

Interview C

Aus Sicht von Interviewpartner C sind die Motive, interkulturelle Kompetenz im Unternehmen zu fördern bzw. einzubinden, ethisch, aber auch vor allem aus professionellen Gründen fundiert: „Journalisten, die nicht über den Tellerrand schauen können, sind irgendwie im falschen Job“ (Interview C: Z 99–100). Weiters macht es für Medienunternehmen Sinn, angesichts dessen, dass die Gesellschaft keine homogene ist, sich diese Kompetenzen im Haus auch zu erarbeiten. „(...) ein Fernsehsender, der ein Vollprogramm anbietet, ist ja auch darauf angewiesen, dass er relativ breit aufgestellt ist, was jetzt die möglichen Zuschauer und Zuschauerinnen betrifft“ (Interview C: Z 106–108).

Interview D

Interkulturelle Kompetenz wird im Unternehmen deshalb gefördert und eingebunden, „weil es aus dem Selbstverständnis des Berufs heraus geschieht. Weil man erkannt hat, dass es wichtig ist, dass es für das Unternehmen gut ist, wenn man verschiedene Hintergründe, verschiedene Sprachen, verschiedene Kulturen, verschiedene Personen beschäftigt. Weil man einfach Diversität fördert“ (Interview D: Z 86–89). Bei den Zielen kommt es darauf an, vom wem sie definiert werden. In ihrem Unternehmen sind sie allerdings ethisch, wirtschaftlich und auch persönlich fundiert.

Interview E

Ziel aus Sicht des Unternehmens von Interviewpartnerin E ist, „alle möglichen Themen auch zu berücksichtigen, wie letztendlich sich unsere Gesellschaft mittlerweile zusammensetzt“ (Interview E: Z 199–201). In Medienunternehmen läuft vieles über die Sprache und eine unkorrekte Sprache verstärkt Ressentiments. Ein weiteres Ziel ist daher, die richtige Sprache zu finden, um diese negativen Effekte erst gar nicht entstehen zu lassen und immer einen Diskurs über dieses Thema zu führen. „Themen wie – wenn ich das jetzt groß fasse – Menschenrechte, Würde des Menschen, Respekt vor anderen Menschen sind bei allen Storys zu einem bestimmten Punkt Hintergrund, wie man überhaupt an einzelne Geschichten herangeht. Und das ist uns extrem wichtig als Ziel“ (Interview E: Z 215–218).

Interview F

Laut Interviewpartner F ist das grundlegende Ziel für das Unternehmen ein höheres Maß an Objektivität: „Nur indem man die verschiedensten Subjekte aus relevanten Positionen im Team hat, wird man letztlich auch Objektivität finden (...). Objektivität ist nichts Abstraktes aus einem neutralen Winkel, sondern Objektivität, zu der der ORF verpflichtet ist, entsteht ja, indem man die verschiedensten Bevölkerungsgruppen berücksichtigt und ihre Perspektiven artikulieren lässt“ (Interview F: Z 204–209).

Interview G

Das Hauptmotiv und Ziel des Unternehmens von Interviewpartnerin G ist, „Österreich so herzuzeigen, wie Österreich ist. (...) Dafür gibt es einfach viel zu viele Menschen in Österreich, die von irgendwo herkommen, egal welche Wurzeln es sind, und ich glaube, es ist unsere Pflicht, das auch im Fernsehen zu zeigen, damit es auch für jeden normal wird“ (Interview G: Z 88–93). Das Unternehmen will die Buntheit dieses Landes zeigen und „es muss selbstverständlich werden, (...) dass es einfach normal ist“ (Interview G: Z 104–106).

4.2.2 Kategorie 2.2: Ziele und Motive des Managements

Interview A

Siehe Antwort zu Kategorie 2.1, da Interviewpartnerin A eine Führungsperson im Unternehmen ist und daher aus Sicht des Managements gesprochen hat.

Interview B

Siehe Antwort zu Kategorie 2.1, da Interviewpartner B eine Führungsperson im Unternehmen ist und daher aus Sicht des Managements gesprochen hat.

Interview C

Siehe Antwort zu Kategorie 2.1, da Interviewpartner C eine Führungsperson im Unternehmen ist und daher aus Sicht des Managements gesprochen hat.

Interview D

Interviewpartnerin D ist in ihrem Unternehmen ressortverantwortlich, jedoch nicht im Management involviert. Sie denkt allerdings, dass die Ziele und Motive aus Sicht des Managements folgende sind: „Sicherlich Integration. Integration der Anderen in Österreich in das Unternehmen“ (Interview D: Z 91).

Interview E

Als Programmchefin von FM4 ist für Interviewpartnerin E das Hauptmotiv die Bereicherung und der Input „zu allen möglichen Themen des Zusammenlebens und der Organisation und der kulturellen Betrachtung (...) von Menschen aus anderen Kulturen“ (Interview E: Z 21–23). Und zwar nicht nur zu Themen, die mit deren Orientierung, Kultur oder Herkunft zu tun haben, sondern dass ihre Betrachtungsweisen ganz selbstverständlich einfließen. „Und dadurch auch den Blickwinkel von allen schärft oder den Austausch befruchtet“ (Interview E: Z 25–26).

Interview F

Keine Antwort.

Interview G

Siehe Antwort zu Kategorie 2.1, da Interviewpartnerin G eine Führungsperson im Unternehmen ist und daher aus Sicht des Managements gesprochen hat. Weiters meint sie, dass „dem Generaldirektor dieses Thema sehr wichtig ist“ (Interview G: Z 118).

4.2.3 Kategorie 2.3: Definition und Entwicklung im Unternehmen

Interview A

Im Unternehmen von Interviewpartnerin A wurden die Ziele nicht explizit definiert, allerdings lebt das Unternehmen diese Einstellung, „ohne es zu deklarieren“ (Interview A: Z 75).

Interview B

Interviewpartner B hat die Ziele und Motive im Unternehmen „nicht definiert“ (Interview B: Z 60). „Wir haben’s nicht als bewusstes Unternehmenskonzept, sondern es passiert einfach, weil wir spüren, dass damit das Unternehmen bereichert werden kann“ (Interview B: Z 83–85).

Interview C

Im Unternehmen von Interviewpartner C wurden die Ziele und Motive nicht definiert. „Es ist quasi mit der Zeit so entstanden“ (Interview C: Z 119).

Interview D

Bei Interviewpartnerin D wurde die interkulturelle Kompetenz im Unternehmen nicht explizit definiert. „Ich glaube, dass das eher aus einem gewissen Selbstverständnis heraus entsteht“ (Interview D: Z 77–78). Allerdings hat ihr Chefredakteur eine Wandlung und einen ziemlichen Schwerpunkt in diese Richtung gesetzt: „Er ist, glaube ich, 2010 gekommen und hat durch die Integrationsseite und die damit verbundenen Schwerpunkte in diese Richtung gesteuert. Eben das Zusammenarbeiten mit Migrantenzeitungen, Ausbildungen, Volontariate und so weiter“ (Interview D: Z 100–103).

Interview E

Im Unternehmen von Interviewpartnerin E wird „eine Menge“ Kompetenzen und Fähigkeiten in Bezug auf interkulturelle Kompetenz erwartet (Interview E: Z 185). Interviewpartner F konkretisiert dies für FM4.

Interview F

Interviewpartner F spricht hier auch für Interviewpartnerin E. Die interkulturelle Kompetenz im Unternehmen ist bei FM4 Teil der Diversity Kompetenz und wird auch hier definiert: „Indem man mit verschiedenen Blickwinkeln auf dasselbe Thema schaut und dadurch zu anderen Schlüssen kommt“ (Interview F: Z 189–190).

Interview G

Im Unternehmen von Interviewpartnerin G gibt es nicht wirklich einen Beschluss oder eine Definition, denn die interkulturelle Kompetenz „ist schon eine Selbstverständlichkeit“ im Unternehmen (Interview G: Z 72). Allerdings ist dem Generaldirektor dieses Thema sehr wichtig und „wenn man in Richtung Moderationen denkt, da hat es wirklich viele Diskussionen gegeben, das wollen wir fördern, da muss sich das ändern. Und das wird als positiv erachtet“ (Interview G: Z 119–121).

4.3 Kategorie 3: Strategien und Umsetzung

In der Kategorie 3 „Strategien und Umsetzung“ wurden Maßnahmen und Strategien, interkulturelle Kompetenz im Unternehmen zu fördern bzw. einzubinden, auf folgenden Ebenen ausgewertet: Unternehmenskommunikation, Unternehmenskultur, Management, MitarbeiterInnen. Außerdem wurde die Evaluierung dieser Maßnahmen untersucht. Das Recruiting von MitarbeiterInnen aufgrund ihres Migrationshintergrunds und die Bedeutung von mehrsprachigen MitarbeiterInnen wurden ebenfalls erhoben.

4.3.1 Kategorie 3.1: Maßnahmen Unternehmenskommunikation

Interview A

Interviewpartnerin A nennt als konkrete Maßnahmen in der externen Unternehmenskommunikation Schwerpunktausgaben ihrer Zeitung, in denen sie vermitteln wollen, wie wichtig bestimmte internationale Themen für ein interkulturelles Zusammenleben sind. Beispielweise als Österreich den Arbeitsmarkt geöffnet hat. „Praktische Auswirkung für uns hat das jetzt nicht wirklich gehabt, aber ich fand es wichtig, dass das in Österreich thematisiert wird. Deshalb haben wir das aufgegriffen als großes Ding“ (Interview A: Z 186–188). Eine andere Schwerpunktausgabe hat sie am 21. Dezember 2007 zum Thema Schengen gemacht. „(...) also wir haben das (...) sehr positiv begleitet: Der Boulevard in Österreich hat sogar zur Bewaffnung aufgerufen. (...) Es war eine extrem alarmistische Berichterstattung. Anstatt zu sagen: endlich!“ (Interview A: Z 198–201). Man kann es ihrer

Meinung nach „so machen oder so“, aber für sie ist es wichtig, mit der externen Unternehmenskommunikation auszudrücken, wie das Unternehmen „denkt“ und positioniert ist.

Interview B

Interviewpartner B nennt als konkrete Maßnahme in der Unternehmenskommunikation eine Kampagne, die Puls 4 gemacht hat: Dabei wurden vier Stars aus Österreich Puls 4 Testimonials, die allesamt einen „sichtbaren“ Migrationshintergrund hatten – Fußballer David Alaba, Popstars Finalistin Rose Alaba, Kiddy Contest Finalistin India und Austria’s Next Topmodel Lydia. „Das haben wir nicht versteckt, sondern hervorgestrichen. Das hat sehr gut funktioniert. (...) Das war etwas, was wir auch On-Air für die Zuschauer sichtbar gemacht haben und gezeigt haben“ (Interview B: Z 71–74). Weiters unterstützt Puls 4 mehrere Hilfsprojekte wie in Haiti, „wo Mitarbeiter sich stark engagiert haben, dass Puls 4 dort berichtet und hilft. Das haben wir auch von der Unternehmensebene her unterstützt“ (Interview B: Z 104–105).

Interview C

Interviewpartner C betont in der internen Unternehmenskommunikation, dass zum Beispiel bei Meetings mit internationalen KollegInnen selbstverständlich in Englisch kommuniziert wird. Presseaussendungen, die zur externen Unternehmenskommunikation zählen, werden allerdings nur in Deutsch verfasst, da bei jeder Kommunikation die Frage ist, „wer der Adressat ist“ (Interview C: Z 56).

Interview D

Zu den Maßnahmen in der externen Unternehmenskommunikation nennt Interviewpartnerin D den Schwerpunkt auf die tägliche Integrationsseite. „Ich denke schon, dass das ein starkes Signal ist“ (Interview D: Z 67–68). Weiters gibt es auf der Website der Zeitung eine englischsprachige Auswahl an Nachrichten, die relevant für Österreich sind. Als drittes Beispiel nennt sie den Blog „Jüdisch leben“, der die Integration dieser Themen in Online und Print gezielt fördert.

Interview E

Auf FM4 wird in Bezug auf die externe Unternehmenskommunikation vor allem englisch und deutsch sowie zweimal am Tag französisch moderiert und im Allgemeinen auf eine korrekte Sprache Wert gelegt. Bei der internen Unternehmenskommunikation bezieht sich Interviewpartnerin E auf die Redaktionssitzungen und Planungen, wo viele Themen

durchgesetzt werden, aufgrund der speziellen und unterschiedlichen Blickwinkel, die die Menschen durch ihren kulturellen Hintergrund haben (Interview E: Z 135–139).

Interview F

Keine Antwort.

Interview G

Interviewpartnerin G betont den Einsatz von ModeratorInnen, die „sichtbaren" Migrationshintergrund haben, als Maßnahme in der externen Unternehmenskommunikation. Beispielsweise Mürine Inam oder Ani Gülgün-Mayr aus ihrer Abteilung. „(...) das ist sicher eine wesentliche Aufgabe für uns, dass wir das Bild, das die Öffentlichkeit davon hat, positiv fördern" (Interview G: Z 216–218). Weiters haben sie im Unternehmen eine große Diskussion gehabt, die Interviewpartnerin G auch sehr gefördert hat, dass diese Moderationen nicht nur in Bezug auf Nachrichten gehen sollen, sondern „dass es zum Beispiel etwas Wichtiges ist, dass in Filmen Menschen aus China oder der Türkei (...) mit einem Beruf dargestellt werden. Nicht, dass diese Menschen auftreten, weil sie türkisch oder chinesisch sind, sondern weil Ärztin, weil Polizist" (Interview G: Z 95–98). Weiters plant Interviewpartnerin G mit ihrem Team für das Jahr 2013 einen Integrationsschwerpunkt und die Verleihung des Integrationspreises.

4.3.2 Kategorie 3.2: Maßnahmen Unternehmenskultur

Interview A

Im Unternehmen von Interviewpartnerin A ist es Teil der Unternehmenskultur, dass interkulturelle Kompetenz als etwas „Tolles" empfunden wird. „Es ist ein Vorteil, es wird als positiv begriffen, als Mehrwert" (Interview A: Z 119). Es ist für sie stark in der Unternehmenskultur verankert und auch beispielsweise den BewerberInnen bei ihr im Unternehmen klar: „(...) wer beim Standard arbeiten will, muss wissen, dass wir uns in einem internationalen Umfeld bewegen. Wer nicht interessiert ist an einer Welt außerhalb Österreichs, soll bei einer österreichischen Boulevardzeitung arbeiten. Punkt. Ich glaube, die, die zu uns kommen, wissen, der Standard ist ein weltoffenes Medium (...)" (Interview A: Z 135–138). Weiters hat sie als Maßnahme versucht, bei Stellenausschreibungen zu kommunizieren, dass Menschen mit Migrationshintergrund besonders willkommen sind und dies in der Unternehmenskultur so gelebt werden würde: „(...) wir haben dann das Signal gekriegt, wir mögen das bitte unterlassen, weil das gegen den Gleichheitsgrundsatz in Österreich verstößt und uns die Gleichstellungsanwältin mit einem Verfahren droht. Und dann haben wir's wieder rausgenommen" (Interview A: Z 772–74).

Interview B

Bei Interviewpartner B gibt es keine konkreten Maßnahmen in Bezug auf Unternehmenskultur: „Keine Richtlinien, aber Spirit. Es ist vom Spirit her gewünscht“ (Interview B: Z 110). Außerdem glaubt er, dass es im gesamten Team „die meisten verstehen“ (Interview B: Z 113).

Interview C

Keine Antwort.

Interview D

Als Maßnahme in der Unternehmenskultur nennt Interviewpartnerin D die Unterstützung von anderen Maßnahmen wie den „Schwerpunkt auf Zusammenarbeit und auf die Förderung von Ausbildungsmaßnahmen mit anderen Medien, die von Migranten getragen werden“ (Interview D: Z 111–112). Diese Unterstützung und dass es beispielsweise auch in der Online-Ausgabe ein eigenes Integrationsressort gibt, bezeichnet sie als „ein starkes Signal“ (Interview D: Z 67–68).

Interview E

Interviewpartnerin E nennt keine konkrete Maßnahme in Bezug auf die Unternehmenskultur, allerdings ist die Einstellung des gesamten Teams derart offen und interkulturell geprägt, dass die interkulturelle Kompetenz sowie deren Förderung und Einbindung fix in der Unternehmenskultur verankert ist. „Es wird bei uns sicher tagtäglich gelebt“ (Interview E: Z 182).

Interview F

Keine Antwort.

Interview G

Keine Antwort.

4.3.3 Kategorie 3.3: Maßnahmen Management

Interview A

Beim Management wird als konkrete Maßnahme viel Geld in Sprach- und Förderkurse in Bezug auf interkulturelle Kompetenz investiert (Interview A: Z 123–124).

Interview B

Bei Interviewpartner B ist der interkulturelle Austausch durch „Learning Expeditions“ eine Maßnahme auf der Ebene Management (Interview B: Z 102). Diese werden nicht nur für die oberste Führungsebene veranstaltet, sondern für alle Führungskräfte im Unternehmen. Dazu fahren sie zu Medienunternehmen in Asien und Amerika und schauen sich an, „wie die denken und arbeiten, sowohl in den Firmen als auch in den jeweiligen Kulturkreisen“ (Interview B: Z 19–20). Von solchen Lernreisen kommen sie mit vielen Ideen zurück und versuchen, sie in ihrem eigenen Unternehmen einzuführen. 2012 waren sie in Shanghai, Tokio, San Francisco und Seattle.

Interview C

Keine Antwort.

Interview D

Da Interviewpartnerin D nicht in der Führungsposition des Unternehmens ist, kann sie für diese Ebene nicht sprechen (Interview D: 113).

Interview E

Keine Antwort.

Interview F

Keine Antwort.

Interview G

Keine Antwort.

4.3.4 Kategorie 3.4: Maßnahmen MitarbeiterInnen

Interview A

Im Unternehmen von Interviewpartnerin A wird auf der Ebene MitarbeiterInnen „sehr viel Geld in die Aus- und Weiterbildung (...) im Bereich Fremdsprachen, also von Chinesisch bis Russisch“, investiert (Interview A: Z 25–26). Wenn ein/e MitarbeiterIn beispielsweise KorrespondentIn werden möchte, muss sie/er die jeweilige Landessprache lernen. Die Kosten von solchen Sprachkursen werden vom Unternehmen übernommen. Weiters gab es eine konkrete Maßnahme, um mehr Menschen mit Migrationshintergrund im Unternehmen zu beschäftigen: Bei der jährlichen Ausschreibung der Volontariate gab es einmal den Zusatz, dass „Bewerbungen von Menschen mit Migrationshintergrund besonders

willkommen sind“ (Interview A: Z 71). Allerdings wurde das als Diskriminierung von ÖsterreicherInnen aufgefasst und aus der Ausschreibung wieder rausgenommen.

Interview B

Konkrete Maßnahmen im Bereich MitarbeiterInnen gibt es laut Interviewpartner B nicht, allerdings werden „bei Bewerbungen internationale Wurzeln oder Erfahrung als positive Eigenschaft“ bewertet (Interview B: Z 106–107).

Interview C

In der Redaktion von Interviewpartner C gibt es „keine institutionalisierten Maßnahmen“ (Interview C: 123–124). Es gibt auch keine speziellen „Mechanismen oder Institutionen (...), um die Migrantenquote zu fördern“ (Interview C: Z 100–101).

Interview D

Im Unternehmen von Interviewpartnerin D fördert man KollegInnen mit Migrationshintergrund. Es gibt Kooperationen „mit jungen MigrantInnen, die eben JournalistInnen und RedakteurInnen werden wollen. Es gibt zum Beispiel Ausbildungsprogramme, die fördert das Unternehmen sehr stark“ (Interview D: Z 64–66). Außerdem legt man bei der Auswahl an PraktikantInnen darauf Wert, dass auch Menschen mit Migrationsgrund genommen werden.

Interview E

Es gibt im ORF Angebote, die nicht nur für FM4 MitarbeiterInnen, sondern für alle MitarbeiterInnen im ORF angeboten werden: „Und zwar Sprache und Sprechen im Sinne von der Vermeidung von Klischees und das Sichtbarmachen von blinden Flecken“ (Interview E: Z 157–159).

Interview F

Laut Interviewpartner F gibt es einige Maßnahmen in Bezug auf die MitarbeiterInnen: Interkulturelle Kompetenz wird beispielsweise über Schulungen erarbeitet: „Wir schicken jedes Jahr Mitarbeiter zur interkulturellen Kompetenz-Schulung innerhalb vom ORF. Also beim Diversity Reporting haben wir jedes Jahr ein paar von FM4 dabei. Und die interkulturelle Kompetenz ist nicht zu trennen von anderen Maßnahmen. (...) Das sind überlappende Maßnahmen, die ineinander greifen (Interview F: 140–149). Beispielsweise schärft die Schulung „Sprache und Behinderung“ ebenfalls den Blick und verstärkt die Sensibilität der RedakteurInnen. Eine weitere Maßnahme ist, dass FM4 bei seinen Ausschreibungen für Praktika explizit Menschen mit Migrationshintergrund anspricht. „(...) im

ersten Jahr waren zwei von vier mit Migrationshintergrund und im Jahr drauf haben drei von vier Migrationshintergrund gehabt“ (Interview F: Z 252–254).

Interview G

Interviewpartnerin G hat mit ihrem Team immer wieder versucht, Menschen mit Migrationshintergrund zu gewinnen und hat sich beispielsweise „mit den Biber-Leuten in Verbindung gesetzt“ (Interview G: Z 132–133). Weiters hat sie jemanden für eine Moderation gesucht. Allerdings findet sie es nicht so leicht, jemanden zu finden, da die perfekten Deutschkenntnisse im Fernsehjournalismus Voraussetzung sind. Für österreichische MitarbeiterInnen gibt und gab es „immer wieder solche Seminare (...), die man besuchen konnte“, die sich auf die Förderung von interkultureller Kompetenz bezogen haben (Interview G: Z 139–140).

4.3.5 Kategorie 3.5: Evaluierung

Interview A

Interviewpartnerin A meint, den Erfolg und Misserfolg der gesetzten Maßnahmen „kann man nicht messen, also nicht in unserem Bereich“ (Interview A: Z 148).

Interview B

Interviewpartner B meint, dass man den Erfolg oder Misserfolg bei Fernsehsendungen konkret messen kann und damit auch den Erfolg der Berichterstattung. „(...) im Unternehmen kann man den Erfolg von solchen Maßnahmen nicht messen, sondern da kommt es immer darauf an, wie erfolgreich das Unternehmen insgesamt ist. Das kann man also nur indirekt sehen, ob das einen Erfolg hat“ (Interview B: Z 117–119).

Interview C

Interviewpartner C meint, dass man den Erfolg und Misserfolg der gesetzten Maßnahmen nicht messen kann. „Ich wüsste auch nicht, wie man das messen soll“ (Interview C: Z 150).

Interview D

Interviewpartnerin D meint generell, dass die gesetzten Maßnahmen in ihrem Unternehmen „ein Tropfen auf dem heißen Stein“ sind. „Es ist gut, dass es das gibt und führt in manchen Fällen zum Erfolg (...), aber ein großer Sprung nach vorne geht erst dann, wenn auf einer gesamtgesellschaftlichen Ebene das Interkulturalitäts-Modedenken nicht mehr nötig ist. Dann wäre es ein Erfolg – so richtig“ (Interview D: Z 118–124).

Interview E

Interviewpartnerin E meint, dass man den Erfolg und Misserfolg in ihrem Unternehmen messen kann: „Nachdem bei FM4 die MitarbeiterInnen sehr aufmerksam auf Objektivität und eine korrekte Sprache achten, kann man den Erfolg messen, wie oft es bei uns intern eine Diskussion gibt. Das wird automatisch eine Diskussion, wenn ein Fehler passiert und dann wird darüber diskutiert, wieso das so transportiert wurde und nicht anders. (...) Diese Diskussion darüber schärft wiederum den Blick eben auf das Detail der Sprache (...). Und wenn wir wochenlang nicht darüber sprechen, dass uns da etwas durchgerutscht ist oder passiert ist, dann gehe ich einmal davon aus, dass uns gerade nichts passiert ist“ (Interview E: Z 222–232). Weiters bezeichnet sie die Hörerschaft von FM4 als sehr sensibel: Diese würde die Redaktion ebenfalls auf Generalisierungen oder Respektlosigkeiten gegenüber anders Denkenden aufmerksam machen. „Damit setzen wir uns auch auseinander und reagieren darauf. „(...) es ist ein Diskurs darüber jedenfalls der Fall“ (Interview E: Z 239–240).

Interview F

Interviewpartner F ist der Meinung, dass man den Erfolg oder Misserfolg solcher Maßnahmen messen kann. Was bei FM4 beispielsweise vor zwei Jahren beschlossen wurde, wird jetzt überprüft und man sieht, „was haben wir davon erreicht und was sind Dinge, die wir noch nicht umgesetzt haben davon. Und interkulturelle Kompetenz ist ja dann nichts, was du dann einfach hast, sondern da geht es um permanente Schulungen und Abgleichungen von Zielen und Kennzahlen“ (Interview F: Z 265–268).

Interview G

Interviewpartnerin G findet die Evaluierung der gesetzten Maßnahmen „schwierig“ (Interview G: Z 149) und meint lediglich, „dass wir dazu aufgefordert sind, darauf zu achten, dass wir dieses Thema nicht negieren (...) und das Thema einfach fördern“ (Interview G: Z 149–151).

4.3.6 Kategorie 3.6: Recruiting

Interview A

Interviewpartnerin A glaubt beim Recruiting nicht an gleiche Qualifikationen. „Es gibt immer einen Kurs oder irgendeine Fähigkeit, die einen Unterschied macht: „Gleiche Qualifikation ist eine Mähr, die in der Realität nicht funktioniert“ (Interview A: Z 151–153). Ihr geht es um Chancengleichheit und wenn ein Mensch mit Migrationshintergrund gut Deutsch kann (das ist in ihrem Bereich einfach Voraussetzung) und sich bei ihr bewirbt, dann hat er „schon deshalb einen Vorteil gegenüber einem Österreicher, weil er diesen Hintergrund hat. (...) Und

wenn ich in der Situation wäre, dann würde dieser Hintergrund für den Menschen mit Migrationshintergrund sprechen“ (Interview A: Z 155–158).

Interview B

Interviewpartner B sucht seine MitarbeiterInnen nach Qualifikation und nicht nach dem kulturellen Hintergrund aus. Bei gleichen Qualifikationen würde Interviewpartner B allerdings eher eine/n MigrantIn einer/einem ÖsterreicherIn vorziehen, „um möglichst unterschiedliche Menschen reinzuholen und um Unterschiedlichkeit zu propagieren“ (Interview B: Z 124–125).

Interview C

Interviewpartner B stellt seine MitarbeiterInnen „nach ihren Qualifikationen an und nicht nach anderen Kriterien, sei es ethnische Zugehörigkeit, ethnische Wurzeln, Religion, (...), Alter, politische Vorlieben (...), sondern nach dem Kriterium, ob sie ihren Job gut und leidenschaftlich können oder nicht“ (Interview C: Z 124–128). Allerdings achtet er auf eine Ausgewogenheit bei den Geschlechtern. Es bewirbt sich auch niemand bei ihm aus anderen Ländern als Österreich und Deutschland – der Grund dafür ist seiner Meinung nach die Sprache: Sprache ist „das entscheidende Kriterium und das ist jedem glaube ich klar, dass er nicht als Fernsehredakteur in Österreich arbeiten kann für einen österreichischen Sender, wenn er nicht in ausreichendem Maße Deutsch spricht“ (Interview C: Z 155–158).

Interview D

Da Interviewpartnerin D nur bedingt Personalentscheidungen treffen kann, meint sie, dass sie MigrantInnen mit gleichen Qualifikationen ÖsterreicherInnen vorziehen würde. Und zwar „wegen der Perspektiven- und Horizonterweiterung, zum anderen wegen einer positiven Diskriminierung. Ich würde den Schritt bewusst setzen und sagen ja“ (Interview D: Z 128–130). Allgemein wird im Unternehmen bei der Auswahl an PraktikantInnen oder Volontären „der gesellschaftlichen Realität Rechenschaft“ getragen, „indem man eben Leute mit Migrationshintergrund auch verstärkt nimmt“ (Interview D: Z 114–116).

Interview E

Für Interviewpartnerin E geht es um die Qualifikation der Menschen und „wo man jetzt geboren ist, spielt keine Rolle“ (Interview E: Z 179–180). Bei den ausgeschriebenen Praktika wurden allerdings Menschen mit Migrationshintergrund explizit angesprochen und bei gleichen Qualifikationen bevorzugt genommen.

Interview F

Bei den ausgeschriebenen Praktika von FM4 wurden Menschen mit Migrationshintergrund ÖsterreicherInnen mit gleichen Qualifikationen bevorzugt ausgewählt.

Interview G

Interviewpartnerin G würde Menschen mit Migrationshintergrund mit gleichen Qualifikationen ÖsterreicherInnen vorziehen, wenn diese perfekte Deutschkenntnisse hätten. „(...) sympathisch wäre es mir, absolut. Ich habe ja auch einmal verzweifelt für eine Moderation jemanden gesucht und nicht gefunden, weil es gar nicht so leicht war. Weil ich einfach dieses Zeichen setzen wollte“ (Interview G: Z 155–157). Sie findet es nicht leicht, jemanden mit diesen Voraussetzungen zu finden, auch wenn sie es unterstützen würde. „Wir scheitern dann auch oft an der Realität“ (Interview G: 136).

4.3.7 Kategorie 3.7: Bedeutung Mehrsprachigkeit

Interview A

Die Bedeutung von mehrsprachigen MitarbeiterInnen ist im Unternehmen sehr hoch. Interviewpartnerin A konkretisiert dies, indem sie sagt: „Wir bewegen uns natürlich auch in einem internationalen Umfeld, deshalb ist es klar, viele Sprachen zu sprechen und es ist kein Nachteil, sondern es ist eigentlich ein Vorteil“ (Interview A: Z 59–61). Außerdem gilt bei Bewerbungen: „Je mehr Sprachen man kann, desto besser“ (Interview A: Z 91).

Interview B

Im Unternehmen von Interviewpartner B ist es nur wichtig, Englisch gut zu beherrschen. „Wenn jemand fünf Sprachen kann, ist das nicht so ein großer Vorteil gegenüber jemandem, der zwei Sprachen kann, aber dafür sehr gut Englisch“ (Interview B: Z 131–132). Als Grund meint er: „Weil unsere Geschäftssprache Deutsch und Englisch ist und alles andere so eine kleine Rolle spielt, dass es nicht wichtig genug ist“ (Interview B: Z 134–135).

Interview C

Für Interviewpartner C ist Sprachkompetenz ein wesentliches Kriterium für einen Journalisten und vor allem in seiner Abteilung, „im aktuellen Dienst ist es ohne Englisch unmöglich“ (Interview C: 138–139). Alle seine MitarbeiterInnen sind mehrsprachig – von Chinesisch über Russisch bis Schwedisch.

Interview D

Mehrsprachigkeit hat im Unternehmen eine hohe Bedeutung, allerdings kommt es darauf an, in welchem Ressort jemand arbeitet. Interviewpartnerin D meint: „Wenn man jetzt im Weltressort oder Europaressort arbeitet, ist es sicher von Vorteil, wenn man sehr gut Französisch kann (...). Oder eben eine arabische Sprache. Wenn man im Kulturressort arbeitet, ist es natürlich von Vorteil, aber jetzt nicht so schlagend und wichtig. Ich denke, Englisch sollte man sowieso können und eine zweite Sprache ist von Vorteil. Je mehr, desto besser. Je perfekter, desto besser“ (Interview D 136–141).

Interview E

Interviewpartnerin E meint, dass die Mehrsprachigkeit in ihrem Unternehmen „eigentlich automatisch gegeben“ ist (Interviewpartnerin E: Z 277). Aus den letzten zehn Assessmentjahren fällt ihr niemand ein, der nicht zumindest Englisch sprechen konnte. „Das (...) verlangt jetzt keine besonderen Anstrengungen von uns. Das ist eigentlich gegeben“ und sehr wichtig bei FM4 (Interview E: Z 281–282). Jeder ihrer MitarbeiterInnen beherrscht mehrere Sprachen, viele haben Deutsch nicht als Muttersprache.

Interview F

Interviewpartner F meint, „also wenn du nicht Englisch kann, dann ist es bei uns schwer“ (Interviewpartner F: Z 279). Da FM4 mehrsprachig sendet, ist es hier automatisch gegeben, dass Mehrsprachigkeit von hoher Bedeutung ist.

Interview G

Für Interviewpartnerin G ist Mehrsprachigkeit sehr „positiv“ und es gibt auch sehr viele MitarbeiterInnen, die mehrsprachig sind (Interview G: Z 159–161). Allerdings sieht sie darin für ihre Abteilung nicht den entscheidenden Vorteil, da Englisch als Fremdsprache ausreicht.

5 ZUSAMMENFASSUNG, INTERPRETATION UND DISKUSSION

In diesem Kapitel werden nun die erhobenen Daten nach Unterkategorien zusammengefasst. Anschließend werden die Ergebnisse pro Hauptkategorie interpretiert und mit der theoretischen Grundlage verglichen. Eine Diskussion der Ergebnisse bildet den Abschluss dieses Kapitels.

5.1 Kategorie 1: Bedeutung interkultureller Kompetenz

Zu *Kategorie 1.1 Persönliche Erfahrung und Einfluss* treffen die InterviewpartnerInnen sehr ähnliche Aussagen. Alle interviewten Personen – bis auf Interviewpartner F, der keine Antwort gegeben hat – haben im Ausland gearbeitet und/oder studiert. Interviewpartnerin A, D und G haben länger als ein Jahr im Ausland gearbeitet und studiert. Weiters gibt die Mehrheit an, dass es bei ihnen sowohl beruflich als auch privat den täglichen interkulturellen Austausch gibt – sei es durch internationale GeschäftspartnerInnen, KollegInnen oder im Bekanntenkreis.
Für drei (A, C, D) der InterviewpartnerInnen war die Horizonterweiterung ein Einfluss von interkulturellen Erfahrungen. Weiters werden eine Bereicherung, einen Einblick bekommen, andere Einstellungen schätzen, liberales Denken, Weitblick und die Selbstreflexion als Effekt von solchen Erfahrungen genannt.
Als Einfluss auf die berufliche Tätigkeit meint Interviewpartnerin A, dass sie ihre Funktion ohne ihre Auslandserfahrungen in der Form sicher nicht ausüben könnte und dass sie dadurch einen anderen Einschätzungshorizont bekommen hat. Interviewpartner B nennt eine Steigerung an Kreativität und eine Weiterentwicklung des Unternehmens.

Zur *Kategorie 1.2 Bedeutung für die Person* wurden ähnliche Aussagen getroffen. Interkulturelle Kompetenz wird als die Fähigkeit bezeichnet, mit anderen Kulturen und kulturellen Unterschieden umzugehen, sich auf sie einzustellen, zu akzeptieren, etwas aus ihnen zu lernen und einschätzen zu können.
Interviewpartnerin D und E meinen, dass das Fremde auch immer ein Spiegel des Eigenen ist und dass die interkulturelle Kompetenz die Fähigkeit ist, das Eigene zu hinterfragen, über sich selbst nachzudenken und das eigene Handeln zu reflektieren. Interviewpartnerin A zählt noch das Wissen über andere religiöse, kulturelle und gesellschaftliche Zusammenhänge dazu und bezeichnet die interkulturelle Kompetenz als Mehrwert. Interviewpartner F meint, dass die interkulturelle Kompetenz in Bezug auf die berufliche Tätigkeit permanent geschult werden muss und nicht etwas ist, das man einfach besitzt. Interkulturelle Kompetenz bedeutet für ihn die Betrachtung eines Themas aus verschiedenen Blickwinkeln.

Interviewpartnerin D plädiert dafür, dass die interkulturelle Kompetenz nicht nur auf Kulturen oder Nationalitäten bezogen werden darf, sondern auch auf Unterschiede innerhalb einer Gesellschaft – beispielsweise soziale Klasse. Sie würde sie breiter fassen.

Zu *Kategorie 1.3 Bedeutung für Medienunternehmen* treffen fünf InterviewpartnerInnen die Aussage, dass Medienunternehmen die Gesellschaft widerspiegeln (sollen). Da die österreichische Gesellschaft nicht ethnisch homogen ist und sich permanent verändert, müssen auch Medienunternehmen lernen, damit aktiv umzugehen. Interviewpartnerin E und Interviewpartner F nennen den öffentlich-rechtlichen Auftrag des ORF, repräsentativ zu sein und für die gesamte Bevölkerung da zu sein. Interviewpartner F nennt es einen Akt der Professionalisierung, divers – und damit auch interkulturell kompetent – zu sein. Interviewpartnerin A und G empfinden die interkulturelle Kompetenz als Selbstverständlichkeit, eine zusätzliche Qualifikation und einen Mehrwert für Medienunternehmen. An dem müssen alle Medienunternehmen arbeiten und sollten das Thema nicht negieren, im Unternehmen leben und vor allem fördern. Interviewpartnerin D und E meinen, dass ein Unternehmen nur davon profitieren kann, je mehr Menschen mit verschiedenen Hintergründen darin arbeiten, und empfinden es als Bereicherung.

Bei *Kategorie 1.4 Interkulturelle Kompetenz im Unternehmen* treffen alle sieben InterviewpartnerInnen die gleiche Aussage: Sie bezeichnen ihr Unternehmen als interkulturell kompetent. Es wurden verschiedene Ebenen abgefragt, deren Ergebnisse nun folgen:
Zur Ebene Unternehmenskommunikation äußern sich vier von sieben (C, E, F, G) konkret. Als Beispiele für die interkulturelle Kompetenz auf dieser Ebene wurde Folgendes genannt: Im Kontakt mit internationalen PartnerInnen wird in einer gleichermaßen verständlichen Sprache – meist Englisch – kommuniziert; bei FM4 wird intern in allen Planungen und Redaktionssitzungen interkulturell kommuniziert und extern in drei verschiedenen Sprachen moderiert; es wird sehr stark auf sprachliche Formulierungen Acht gegeben.
Bei der Ebene Unternehmenskultur nennen drei der InterviewpartnerInnen konkrete Beispiele: Die Einstellung, dass interkulturelle Kompetenz als Mehrwert verstanden wird, wird im ganzen Unternehmen gelebt; es gibt von der Führungsebene Maßnahmen und Programme, die interkulturelle Kompetenz fördern, das prägt auch die Unternehmenskultur; das Bewusstsein über das Thema ist im gesamten Unternehmen gestiegen.
Zur Führungsebene äußern sich vier (A, B, E, G), die selbst zur oberen Führungsebene gehören, sich selbst als interkulturell kompetent bezeichnen und für ihre KollegInnen sprechen, die sie ebenfalls als interkulturell kompetent bezeichnen. Drei (A, E, F) geben an, dass es auch in der Führungsebene Menschen mit Migrationshintergrund gibt.

Interviewpartner F spricht für FM4 (und für Interviewpartnerin E) und erklärt, dass FM4 einen Diversity Ansatz hat, zu dem auch die interkulturelle Kompetenz zählt, und der durch die Führungsebene auch durchgesetzt werden soll.
Die MitarbeiterInnenebene bezeichnen alle InterviewpartnerInnen als besonders kompetent, da sie sich einerseits aus vielen Menschen mit interkulturellem Background zusammensetzen, über Fremdsprachenkenntnisse verfügen, Spezialgebiete im Unternehmen in Bezug auf interkulturelle Themen haben und (konkret in drei Unternehmen) auf Workshops geschickt werden, um interkulturelle Kompetenz zu erlangen bzw. zu fördern. Ein Viertel bis die Hälfte aller MitarbeiterInnen hat einen interkulturellen Background, der sich bei zwei Unternehmen (A, E) aus 25 bis 35 verschiedenen Ländern zusammensetzt.

Vier von sechs (A, B, D, E) äußern sich in *Kategorie 1.5 Bild in Öffentlichkeit* eher negativ: Sie glauben, dass es erstens einen Unterschied macht, wen man als „die Öffentlichkeit" bezeichnet, und dass zweitens bei der Mehrheit der Öffentlichkeit eine automatische Abwehrhaltung bzw. eine latente Grundskepsis vorhanden ist. Interviewpartnerin A meint, dass es darauf ankommt, was die Menschen lesen, denn Qualitätsmedien sind weltoffener – und damit auch ihre LeserInnen – und Boulevardzeitungen sind eher negativ gegenüber „AusländerInnen" eingestellt. Das Bild, das die LeserInnen dadurch entwickeln, ist das Bild der breiten Öffentlichkeit. Interviewpartnerin E propagiert deshalb, dass es Aufgabe der Medien ist, welches Bild die Öffentlichkeit hat und dass „schiefe, von Medien produzierte Bilder" in den Köpfen der Menschen unbegründete Ängste hervorrufen. Ihrer Meinung nach sollte es Aufgabe der Medienarbeit sein, solche schiefen Bilder erst gar nicht entstehen zu lassen. Interviewpartner B meint wiederum, dass Menschen wie David Alaba das Bild der Öffentlichkeit zu MigrantInnen etc. stärker ändern können als „aufklärerische, gut gemeinte Kampagnen". Interviewpartner C findet, dass das Bild in der Öffentlichkeit sehr stark polarisiert und dass die Diskussion über Migration, Interkulturalität oder interkulturelle Kompetenz politisch aufgeladen ist. Lediglich Interviewpartnerin G glaubt, dass die Menschen bei diesem Thema schon viel weiter sind, als die Mehrheit vielleicht glaubt.

Bei *Kategorie 1.6 Zukunft für Unternehmen* nehmen vier von sechs InterviewpartnerInnen (A, D, E, G) an, dass es in ihrem Unternehmen in der Richtung weitergeht, in die es ohnehin schon geht. Man wird interkulturelle Kompetenz auch in Zukunft fördern, einbinden und als zunehmend wichtiger erachten. Interviewpartnerin E glaubt nicht an „Plan erledigt", sondern dass dies ein kontinuierlicher Prozess ist. Interviewpartnerin A hofft, dass es Produkte wie „daStandard", der sich an Menschen mit Migrationshintergrund" richtet, oder Integrationsseiten in Zukunft nicht mehr brauchen wird. In ihrem Unternehmen ist die interkulturelle Kompetenz eine Selbstverständlichkeit und sie denkt, dass dies in anderen

Medienunternehmen in Zukunft ebenso sein wird. Interviewpartnerin D würde in Zukunft die interkulturelle Kompetenz zusätzlich breiter fassen und sie nicht nur auf Herkunft oder Religion, sondern etwa auch auf die Arbeiter- und Hochkultur in Wien beziehen.
Interviewpartner C und G meinen, dass es sich bei der Frage nach der Zukunft überhaupt um eine Detailfrage einer viel größeren handelt, da man in Zeiten immer kleiner werdender Personalstände überhaupt nicht abschätzen kann, wie die Zukunft für Medienunternehmen aussehen wird. Für Interviewpartnerin G ist die erste Frage beim Recruiting die generelle, berufliche Kompetenz, die zweite Frage ist, von wo jemand kommt. Interviewpartner C meint, dass es die Zielgruppe „MigrantInnen" nicht gibt, weil sie heterogen ist. Deshalb wird ein kommerzieller Fernsehsender wie ATV auch in Zukunft nicht mehrsprachig senden – unter anderem auch aus ökonomischen Gründen. Er glaubt allerdings, wenn die Gesellschaft bunter wird, werden auch die Menschen im Fernsehen bunter. Interviewpartner B fällt etwas aus der Reihe, indem er meint, dass die asiatische Kultur in Zukunft vermehrt Einfluss auf die Medienunternehmen in Europa haben wird.

Zu *Kategorie 1.7 Zukunft für das Thema „interkulturelle Kompetenz"* äußern sich fünf InterviewpartnerInnen. Vier meinen, dass das Thema in Zukunft noch mehr an Bedeutung gewinnen wird und dass damit viel positiver umgegangen wird. Sie erhoffen sich eine größere Akzeptanz, Toleranz und dass man irgendwann nicht mehr über interkulturelle Kompetenz reden muss, da es selbstverständlich wird. Interviewpartnerin A glaubt, dass dies sehr von jungen Menschen abhängen wird, für die es mittlerweile selbstverständlich ist, beispielsweise mit Erasmus ein Jahr im Ausland zu studieren. Sie erhofft sich von der Zukunft, dass Österreich eine ebenso europäische Einstellung bekommt, wie sie bereits in Deutschland vorhanden ist. Interviewpartner C bringt es auf den Punkt, indem er meint, je stärker sich die Gesellschaft verändern wird, desto stärker wird sich auch das Abbild der Gesellschaft und auch das Thema interkulturelle Kompetenz verändern. Er denkt, dies wird Hand in Hand gehen.

5.2 Kategorie 2: Ziele und Motive

Zu *Kategorie 2.1 Ziele und Motive für das Unternehmen* nennen fünf von sieben InterviewpartnerInnen (B, C, E, F, G) folgendes Motiv: die Gesellschaft, die sich aus unterschiedlichen Menschen und Kulturen zusammensetzt, auch im Unternehmen abzubilden. Sie sehen eine Notwendigkeit, alle Bevölkerungsgruppen auch im Unternehmen zu integrieren und Österreich so „herzuzeigen, wie Österreich ist". Interviewpartner F sieht darin das Ziel der Objektivität, die nur dann gegeben ist, wenn man Menschen mit unterschiedlichen Hinter- und Vordergründen im Team hat bzw. diese sich durch ein Medium

artikulieren können. Interviewpartnerin G meint, dass es die Pflicht des Fernsehens ist, die Buntheit Österreichs herzuzeigen.
Interviewpartner D und Interviewpartnerin C meinen, dass das Ziel der interkulturellen Kompetenz aus dem Selbstverständnis des Berufs heraus geschieht und dass JournalistInnen, die nicht über den Tellerrand schauen können, im falschen Beruf sind.
Interviewpartnerin A und Interviewpartner B sehen das Ziel darin, dass es ein Mehrwert und eine Bereicherung für das Unternehmen ist. Weiters werden dadurch der Output und die Kreativität gesteigert. Deshalb sind für sie die Ziele auch wirtschaftlich fundiert, da man sich durch ExpertInnen, die das Wissen über andere Kulturen etc. haben, im Wettbewerb von anderen Medienunternehmen unterscheidet und im besten Fall einen Vorteil gegenüber anderen hat. Interviewpartnerin D sieht als weiteres Ziel die Steigerung an Diversität im Unternehmen.

Die Antworten von *Kategorie 2.2 Ziele und Motive aus Sicht des Managements* entsprechen bei fünf der sieben interviewten Personen (A, B, C, E, G) den Aussagen aus Kategorie 2.1, da es sich bei ihnen um Führungskräfte handelt. Sie haben aus Sicht des Managements gesprochen. Interviewpartnerin D kann nicht für ihr Management sprechen, glaubt aber, dass es den Führungskräften um die „Integration der Anderen in Österreich in ihr Unternehmen“ geht. Interviewpartnerin F komplettiert ihre Motive und Ziele, indem sie meint, dass es ihr bei der Einbindung und Förderung von interkultureller Kompetenz darum geht, den Blickwinkel von allen MitarbeiterInnen zu schärfen und den interkulturellen Austausch anzuregen. Sie sieht dies als Bereicherung und wichtigen Input für ein Medienunternehmen. Interviewpartnerin G spricht zwar für ihre Abteilung, meint aber, dass es auch für den Generaldirektor des ORF ein großes Thema ist.

Zu *Kategorie 2.3 Definition und Entwicklung im Unternehmen* geben fünf von sieben InterviewpartnerInnen (A, B, C, D, G) dieselbe Antwort: Die Ziele und Motive, interkulturelle Kompetenz im Unternehmen einzubinden bzw. zu fördern, wurden im Unternehmen nicht definiert und sind mit der Zeit aus einem gewissen Selbstverständnis entstanden. Sie werden gelebt, ohne deklariert zu werden.
Lediglich bei Interviewpartnerin E und Interviewpartner F wurde die interkulturelle Kompetenz im Unternehmen definiert – sie ist bei FM4 Teil des Diversity Ansatzes. Es wird eine Menge an Kompetenzen und Fähigkeiten erwartet, auch die interkulturelle Kompetenz. Diese bedeutet, dass man mit verschiedenen Blickwinkeln auf dasselbe Thema schaut und dadurch zu anderen Schlüssen kommt.

5.3 Kategorie 3: Strategien und Umsetzung

In *Kategorie 3.1 Maßnahmen Unternehmenskommunikation* gehen die Antworten der interviewten Personen sehr weit auseinander. Sechs der sieben InterviewpartnerInnen (A, B, C, D, E, G) haben sich zur externen Unternehmenskommunikation geäußert. Beispiele für Maßnahmen in diesem Bereich sind folgende: Interviewpartnerin A zählt Schwerpunktausgaben des „Der Standard“, die sich mit wichtigen internationalen sowie für Österreich relevanten Themen auseinandersetzen, dazu. Es wird dadurch extern kommuniziert, wie das Unternehmen „denkt“ und positioniert ist. Interviewpartner B nennt Kampagnen, On-Air ModeratorInnen mit „sichtbarem Migrationshintergrund“ sowie Hilfsprojekte wie in Haiti dazu. Interviewpartner C nennt keine Maßnahme zur externen Unternehmenskommunikation, allerdings werden Presseaussendungen nur auf Deutsch verfasst, da die Notwendigkeit, sie in andere Sprache zu übersetzen nicht gegeben ist. Interviewpartnerin D nennt die englischsprachige Auswahl an Nachrichten, den Schwerpunkt auf die tägliche Integrationsseite und den Blog „Jüdisch leben“. Interviewpartnerin E zählt die englischen, deutschen und französischen Moderationen von FM4 auf. Interviewpartnerin G nennt den Einsatz von ModeratorInnen mit Migrationshintergrund und die Planung eines Integrationsschwerpunkts für 2013.
Zur internen Unternehmenskommunikation haben sich zwei der sechs InterviewpartnerInnen geäußert. Interviewpartner C nennt als Maßnahme, dass bei Meetings mit internationalen KollegInnen meist auf Englisch kommuniziert wird. Interviewpartnern E bezieht sich auf die Redaktionssitzungen und Planungen, wo viele Themen durchgesetzt und aufgegriffen werden aufgrund der unterschiedlichen Blickwinkel der Menschen in der Redaktion.

Zu *Kategorie 3.2 Maßnahmen Unternehmenskultur* haben vier der sieben InterviewpartnerInnen (A, B, D, E) geantwortet. Von diesen vier nennen die Hälfte konkrete Maßnahmen: Interviewpartnerin A hat bei Stellenausschreibungen kommuniziert, dass Menschen mit Migrationshintergrund besondern willkommen sind. Sie betrachtet die interkulturelle Kompetenz als Mehrwert im Unternehmen und das wird sowohl von den MitarbeiterInnen als auch von BewerberInnen so aufgefasst. Interviewpartnerin D nennt als Maßnahme die Unterstützung von anderen Maßnahmen wie den Schwerpunkt im Unternehmen auf die Zusammenarbeit mit anderen Medien, die von MigrantInnen gemacht werden, oder das eigene Integrationsressort in der Online-Ausgabe.
Bei Interviewpartner B gibt es im Unternehmen keine konkreten Maßnahmen in Bezug auf die Unternehmenskultur, allerdings ist es „vom Spirit her gewünscht“ und dies verstehen seine MitarbeiterInnen auch so. Interviewpartnerin E meint, dass es keine konkrete Maßnahme gibt, allerdings ist die Einstellung des gesamten FM4-Teams sehr offen und

interkulturell geprägt, sodass dieses Denken und Handeln fix in der Unternehmenskultur verankert ist sowie tagtäglich gelebt wird.

Zu *Kategorie 3.3 Maßnahmen Management* haben sich zwei der sieben InterviewpartnerInnen geäußert. Interviewpartnerin A nennt als konkrete Maßnahme, dass viel Geld in Sprach- und Förderkurse in der Führungsebene investiert wird. Interviewpartner B gibt als konkrete Maßnahme „Learning Expeditions" seines Unternehmens an, bei denen alle Führungskräfte – nicht nur die oberste Führungsebene – in andere Länder bzw. Medienunternehmen Lernreisen machen und anschließend versuchen, daraus gewonnene Ideen oder Konzepte ins eigene Unternehmen einzubinden.

In *Kategorie 3.4 Maßnahmen MitarbeiterInnen* haben sich alle sieben InterviewpartnerInnen geäußert. Fünf (A, B, C, F, G) geben an, dass bei Bewerbungen Menschen mit Migrationshintergrund gezielt angesprochen und bevorzugt genommen werden. Internationale Wurzeln oder interkulturelle Erfahrungen werden ebenfalls als positiv bewertet. Als weitere Maßnahmen werden Kooperationen mit jungen MigrantInnen, die JournalistIn werden wollen, und die Aus- und Weiterbildung im Bereich Fremdsprachen genannt. Interviewpartnerin E und G sowie Interviewpartner F nennen Schulungen und Seminare, bei denen Sprache und Sprechen im Sinne von der Vermeidung von Klischees und das Sichtbarmachen von blinden Flecken im Fokus stehen.

Zu *Kategorie 3.5 Evaluierung* haben alle sieben InterviewpartnerInnen geantwortet. Drei (A, B, C) geben an, dass man den Erfolg und Misserfolg der gesetzten Maßnahmen nicht messen kann, zwei (E, F) meinen, dass man dies sehr wohl messen kann und zwei (D, G) empfinden die Evaluierung als schwierig bzw. als Tropfen auf dem heißen Stein. Interviewpartnerin D empfindet die Maßnahmen, die in ihrem Unternehmen gesetzt werden, als gut und positiv, jedoch als Tropfen auf dem heißen Stein: Ein Erfolg wäre erst dann zu messen, wenn auf einer gesamtgesellschaftlichen Ebene das Internkulturalitäts-Modedenken nicht mehr nötig wäre.
Interviewpartnerin E gibt als Evaluierungsmaßnahme an, dass die Redaktion sich selbst überprüft, indem man über Fehler sofort diskutiert. Weiters bezeichnet sie die Hörerschaft von FM4 als sehr sensibel, die die FM4 Redaktion ebenfalls auf Fehler hinweisen würde. Interviewpartner F kann den Erfolg und Misserfolg messen, indem er kontrolliert, ob Maßnahmen und Ziele, die man sich bei FM4 vorgenommen hat, erreicht wurden oder nicht. Für ihn geht es um die permanente Schulung und Abgleichung von Zielen und Kennzahlen.

In *Kategorie 3.6 Recruiting* sind sich sechs der sieben InterviewpartnerInnen (A, B, D, E, F, G) einig, indem sie meinen, dass sie bei gleichen Qualifikationen ein/e MigrantIn einer/einem ÖsterreicherIn vorziehen würden. Als Gründe werden folgende genannt: der kulturelle Hintergrund spricht dafür, um möglichst unterschiedliche Menschen im Unternehmen zu haben, um Unterschiedlichkeit zu propagieren, wegen der Perspektiven- und Horizonterweiterung, wegen einer positiven Diskriminierung, um ein Zeichen zu setzen, wegen Chancengleichheit. Allerdings sind perfekte Deutschkenntnisse die Vorrausetzung. Interviewpartnerin A glaubt zwar nicht an gleiche Qualifikationen, würde aber theoretisch auch so entscheiden.
Interviewpartner B und C sowie Interviewpartnerin E meinen, dass es in erster Linie um die Qualifikation geht und nicht nach anderen Kriterien; sie würden bei gleichen Qualifikationen allerdings auch so entscheiden.
Lediglich Interviewpartner C würde anders entscheiden und meint, dass sich bei ihm fast nur Menschen aus Deutschland und Österreich bewerben und er dadurch noch nicht vor dieser Entscheidung gestanden ist. Als Grund, dass keine Bewerbungen aus anderen Ländern kommen, vermutet er die Sprache, da man bei einem österreichischen Fernsehsender natürlich perfekt Deutsch beherrschen muss.

Bei *Kategorie 3.7 Bedeutung Mehrsprachigkeit* sind sich alle sieben InterviewpartnerInnen einig: Mehrsprachige MitarbeiterInnen haben eine hohe Bedeutung für das Unternehmen, allerdings reicht meist Englisch als Fremdsprache aus. Generell gilt: Je mehr, desto besser. Je perfekter, desto besser. Weiters kommt es auf das Ressort oder das Medium an, in dem man arbeitet. Bei Interviewpartnerin A, die sich mit „Der Standard“ in einem internationalen Umfeld bewegt, oder bei Interviewpartnerin E und Interviewpartner F, die für FM4 sprechen, sind weitere Fremdsprachenkenntnisse, die über Englisch hinausgehen, natürlich von größerer Bedeutung als für lokale Medien wie ATV (Interviewpartner C) und Puls4 (Interviewpartner B).

5.4 Interpretation und Diskussion der Ergebnisse

Nach der theoretischen Bearbeitung und Fundierung des Themas „interkulturelle Kompetenz in Medienunternehmen“ sowie der sieben Leitfadeninterviews mit österreichischen MedienmanagerInnen, können die drei forschungsleitenden Fragen aufgrund der erhobenen Ergebnisse folgendermaßen beantwortet werden:

FF1: Warum ist es heutzutage für Medienunternehmen von großer Bedeutung, interkulturell kompetent zu sein?

Durch Faktoren wie Globalisierung, Migration und den Zusammenschluss zur Europäischen Union hat sich auch die österreichische Gesellschaft verändert. Medienunternehmen mussten und müssen auf diese Veränderungen reagieren: Bei der Globalisierung und Migration, die ja Hand in Hand gehen, handelt es sich nämlich um einen schon länger währenden Prozess, der erst jetzt andere, sichtbarere Formen angenommen hat (vgl. Hall, 2008: 44). Es ist daher für Medienunternehmen sehr wichtig, sich auf diese Veränderungen einzustellen, um ihrer Funktion als Spiegel der Gesellschaft gerecht zu werden.
Durch ihre öffentliche Funktion nehmen Medienunternehmen eine Sonderstellung in der Gesellschaft ein und sind somit Grundlage für jedes demokratische System. Bedingung ist dafür die Möglichkeit zur Meinungsartikulation für alle Bevölkerungsgruppen (vgl. Weber & Rager, 2006: 122). Und daraus ergibt sich die Notwendigkeit für Medienunternehmen, interkulturell kompetent zu sein.

Die Bedeutung von interkultureller Kompetenz für Medienunternehmen ist laut der interviewten Personen sehr hoch. Neben der notwendigen Abbildung der Gesellschaft im Unternehmen nennen drei der InterviewpartnerInnen den öffentlich-rechtlichen Auftrag des ORF, repräsentativ zu sein. Es wird als Akt einer Professionalisierung bezeichnet, divers und damit auch interkulturell zu sein. Weiters wird die interkulturelle Kompetenz als zusätzliche Qualifikation, Mehrwert und Bereicherung für das Medienunternehmen angesehen.

In den untersuchten Medienunternehmen sind das Wissen über sowie die hohe Bedeutung von interkultureller Kompetenz vorhanden. Sie wird von allen InterviewpartnerInnen als die Fähigkeit definiert, mit anderen Kulturen und kulturellen Unterschieden *umzugehen*, sich auf sie *einzustellen*, zu *akzeptieren*, etwas aus ihnen zu *lernen* und *einschätzen* zu können, das eigene Handeln zu *reflektieren, Konflikte* offensiv anzugehen sowie zu lösen und *Bescheid* über andere religiöse, kulturelle und gesellschaftliche Zusammenhänge zu *wissen*. Interkulturelle Kompetenz wird als Mehrwert bezeichnet. Sie muss erlernt und permanent geschult werden. In Bezug auf die berufliche Tätigkeit bedeutet dies, dass man mit

verschiedenen Blickwinkeln auf dasselbe Thema schaut und zu unterschiedlichen Schlüssen kommt und daraus Themen entstehen, auf die eine Gruppe mit den selben Hinter- und Vordergründen vielleicht nicht gekommen wäre (vgl. Interview E & F). Interviewpartnerin D plädiert dafür, dass interkulturelle Kompetenz im Unternehmen nicht nur auf Kulturen oder Nationalitäten, sondern auch auf unterschiedliche Kulturen – beispielsweise Arbeiter- und Hochkulturen – innerhalb einer Gesellschaft bezogen werden sollte.
Diese Auffassungen und Definition decken sich mit der Definition interkultureller Kompetenz aus der Theorie (siehe Kapitel 2.4.1), die Folgendes beinhaltet: Das *Wissen* darüber, worin sich Kulturen unterscheiden, die Fähigkeit zu *Perspektivenwechsel*, die *Wertschätzung* gegenüber anderen Kulturen, die *Authentizität* der eigenen Kultur und Identität und die *Handlungskompetenz*, Wertschätzung und Authentizität für eine gemeinsame Problemlösung konstruktiv zu nutzen (vgl. Queis, 2009: 32f). Die interkulturelle Kompetenz kann auch in die kognitive, die affektive und die pragmatisch-kommunikative Teilkompetenz unterteilt werden: Auch hier treffen alle Aussagen der InterviewpartnerInnen zu: Erstere umfasst das kultur- und länderspezifische *Wissen* sowie die Fähigkeit zu *Selbstreflexion* (vgl. Erll & Gymnich, 2011: 12). Zweitere beinhaltet das *Interesse* an und die *Aufgeschlossenheit* gegenüber anderen Kulturen, die *Empathie*, die Fähigkeit des *Fremdverstehens* und die *Ambiguitätstoleranz*. Die dritte Teilkompetenz umfasst den Einsatz geeigneter *kommunikativer Muster* sowie wirkungsvolle *Konfliktlösungsstrategien* (vgl. Erll & Gymnich, 2011: 13). Was Interviewpartnerin E und Interviewpartner F mit unterschiedlichen Blickwinkeln angesprochen haben, wird in der Theorie als „Diversitäts-Konsens-Dilemma“ bezeichnet: Aufgrund unterschiedlicher Hintergründe können die Gruppenmitglieder insgesamt auf eine größere Bandbreite an Ressourcen zurückgreifen, gleichzeitig erschwert diese große Vielfalt an Meinungen und Arbeitsstilen eine konfliktfreie Zusammenarbeit und Kommunikation (vgl. Podsiadlowski, 2007: 579). In Bezug auf Interviewpartnerin D geht auch aus der Theorie hervor, dass in der Unternehmens- und Gruppenkultur neben kulturellen Unterschieden auch noch branchen-, berufs- und statusspezifische Kulturen eine wichtige Rolle spielen (vgl. Thomas, 2003d: 40).
Zusammenfassend kann man sagen, dass alle InterviewpartnerInnen über interkulturelle Kompetenz Bescheid wissen – sowohl persönlich, wissenschaftlich fundiert als auch für ihre berufliche Tätigkeit.

Um sich interkulturelle Kompetenz anzueignen, muss interkulturell gelernt werden. Dieses interkulturelle Verstehen kann einerseits in Schulungen oder Trainings vonstatten gehen oder unbewusst stattfinden, beispielsweise in Auslandsaufenthalten (vgl. Layes, 2003: 126). Alle InterviewpartnerInnen haben mindestens drei Monate bis zwölf Jahre im Ausland gearbeitet und/oder studiert und leben auch beruflich sowie privat im täglichen

interkulturellen Austausch. Als Einfluss und Lerneffekt geben sie folgende Dinge an: Horizonterweiterung, Bereicherung, einen Einblick bekommen, andere Einstellungen schätzen, liberales Denken, Weitblick, Selbstreflexion. Es steigern sich durch solche Erfahrungen die Kreativität und eine Weiterentwicklung im Unternehmen.
Es kann daher festgehalten werden, dass durch längere Auslandsaufenthalte sowie persönlichen Kontakt mit Menschen aus anderen Kulturen (beruflich und privat) interkulturell gelernt und somit interkulturelle Kompetenz erworben wird.

Alle InterviewpartnerInnen bezeichnen ihr Unternehmen als interkulturell kompetent. Es wurden folgende Ebenen abgefragt: Unternehmenskommunikation, Unternehmenskultur, Management, MitarbeiterInnen.
Als Beispiele für die interkulturelle Kompetenz auf der Ebene *Unternehmenskommunikation* wurden folgende genannt: Im Kontakt mit internationalen KollegInnen wird in einer für alle KommunikationspartnerInnen verständlichen Sprache kommuniziert; bei Planungen und Redaktionssitzungen wird interkulturell kommuniziert; bei FM4 in drei verschiedenen Sprachen moderiert; es wird stark auf sprachliche Formulierungen Acht gegeben. Aufgrund dieser Ergebnisse bezeichnen vier von sieben InterviewpartnerInnen ihre Unternehmenskommunikation als interkulturell kompetent. Laut theoretischer Grundlage wird als Unternehmenskommunikation die Gesamtheit aller Kommunikationsmaßnahmen eines Unternehmens bezeichnet (vgl. Beger, Gärtner & Mathes, 1989: 37). Sie kann in interne und externe Unternehmenskommunikation eingeteilt werden. Zur internen bzw. Organisations- oder Mitarbeiterkommunikation wird innerhalb des Unternehmens beispielsweise persönlich, bei Tagungen, in Besprechungen oder Konferenzen, im Dialog zwischen KollegInnen, schriftlich via Protokollen, Mitarbeiterzeitschriften oder elektronisch per Telefon, Newsletter oder E-Mail kommuniziert. Die externe bzw. Marktkommunikation oder Public Relations haben ihre Bezugsgruppen am Markt, zu denen Werbung, Marketing, Sponsoring, Pressekonferenzen sowie Pressemeldungen zählen. Es wurden einige Beispiele genannt, die auf eine interkulturell kompetente Unternehmenskommunikation hindeuten.
Auf der Ebene *Unternehmenskultur* wurden von nur drei InterviewpartnerInnen Beispiele genannt: Die Einstellung im Unternehmen, dass interkulturelle Kompetenz als Mehrwert verstanden wird; dass das Management Maßnahmen zur Einbindung von interkultureller Kompetenz fördert und dass das Bewusstsein über das Thema im gesamten Unternehmen gestiegen ist. Auch in der Theorie versteht man unter Unternehmenskultur die „kollektive Programmierung des Geistes, die die Mitglieder einer Organisation von einer anderen unterscheidet“ (vgl. Hofstede, 2006: 393). Weiters hängt sie sehr stark mit der jeweiligen Nationalkultur sowie der Kultur und Einstellung des Managements und des Personals

zusammen. Zumindest in drei Unternehmen ist daher die Unternehmenskultur interkulturell kompetent.

Zur Ebene *Management* äußern sich vier der sieben InterviewpartnerInnen, die zur obersten Führungsebene in ihrem Unternehmen gehören. Sie bezeichnen sich selbst – und damit auch die Führungsebene – als interkulturell kompetent. Es gibt außerdem mehrere führende Menschen, die Migrationshintergrund besitzen. Bei FM4 wird von der Führungsebene der Diversity Ansatz durchgesetzt, in dem auch die interkulturelle Kompetenz gefördert werden soll. Der Führungsstil hängt sehr stark mit dem kulturellen Background der führenden Personen und der kulturellen Gegebenheiten eines Landes zusammen. Wie ein Unternehmen daher geführt wird, hängt sehr stark mit dem Management und der Unternehmensstrategie zusammen. Da sich die InterviewpartnerInnen selbst als interkulturell kompetent bezeichnen, spezielle Strategien im Unternehmen vorhanden sind und sie Bescheid wissen über interkulturelle Kompetenz, kann von einer interkulturellen Kompetenz auf der Führungsebene in zumindest vier Medienunternehmen ausgegangen werden.

Bei der Ebene *MitarbeiterInnen* geben alle InterviewpartnerInnen an, dass diese Ebene besonders interkulturell kompetent ist. In allen untersuchten Medienunternehmen haben ein Viertel bis die Hälfte Menschen einen interkulturellen Background. Die MitarbeiterInnen verfügen über zumindest eine weitere Fremdsprache (meist Englisch) und es gibt SpezialistInnen für interkulturelle Themenbereiche. Weiters werden MitarbeiterInnen auf Workshops geschickt, um interkulturelle Kompetenz zu erwerben bzw. zu fördern. Dass sich bei dieser Ebene alle InterviewpartnerInnen einig sind und hier auch am meisten Geld investiert wird, ist laut Theorie die Regel und bestätigt die empirische Studie: Das Personal ist eine der wichtigsten Ressourcen im Mediensektor, da ihre Kreativität, ihr Engagement und ihre Begeisterung maßgeblich für den Erfolg eines Medienunternehmens verantwortlich sind (vgl. Wirtz, 2009: 135).

Zusammenfassend kann für die interkulturelle Kompetenz im Unternehmen festgehalten werden, dass sie laut InterviewpartnerInnen in den untersuchten Medienunternehmen vorhanden ist, durch einige Beispiele erläutert und die theoretische Grundlage bestätigt wird.

Ein weiterer Grund, interkulturelle Kompetenz im Unternehmen einzubinden und zu fördern, lässt sich am Bild der Öffentlichkeit von Inter- und Multikulturalität, kultureller Kompetenz etc. erklären: Laut vier InterviewpartnerInnen ist in der Öffentlichkeit eine latente Grundskepsis und eine automatische Abwehrhaltung allem Fremden gegenüber vorhanden. Für Interviewpartnerin A erklärt sich dies durch den mehrheitlichen Konsum von Boulevardmedien, die eine eher negative Einstellung haben. Abgesehen von der Frage, wen man als „die Öffentlichkeit“ bezeichnet, kommt es auch darauf an, was die Menschen lesen, sehen oder hören. Das Bild, das die Menschen dadurch entwickeln, ist das Bild der breiten

Öffentlichkeit. Zentrale Aufgabe von Medienarbeit ist es daher, solche schiefen, negativen Bilder in den Medien erst gar nicht entstehen zu lassen, da diese in den Köpfen der Menschen unbegründete Ängste hervorrufen. Aufgrund dieser wichtigen Aufgabe ist es für Medienunternehmen unerlässlich, sich um interkulturelle Kompetenz im Unternehmen zu bemühen, denn nur über das Wissen über andere Kulturen etc. können richtige, wertfreie Bilder entstehen.

Aus der Theorie lässt sich diese Grundskepsis, die die InterviewpartnerInnen der breiten österreichischen Bevölkerung attestiert, folgendermaßen erklären: Nicht nur die negativen Bilder, die beispielsweise durch Boulevardmedien geschaffen werden, lassen Menschen skeptisch gegenüber Anderen werden. Dem Begriff Fremdheit oder Fremdbild liegt ein einfaches Grundverständnis zugrunde und zwar die Unterscheidung zwischen einem „Innen“ und einem „Außen“ (vgl. Maletzke, 1996: 28). Das Innere bedeutet Geborgenheit und Sicherheit, während das Außen zwar faszinierend, gleichzeitig aber auch bedrohlich und gefährlich erscheint. Stereotype und Vorurteile helfen den Menschen, die Fülle an Eindrücken, die auf uns einströmen, ordnen zu können. Die wichtigste Funktion der „Komplexitätsreduktion“, kann allerdings auch zum negativen „Schubladen-Denken“ führen (vgl. Erll & Gymnich, 2011: 72). Der zweite Grund für die Grundskepsis der österreichischen Bevölkerung kann man durch folgendes Phänomen erklären: Länder wie Deutschland, Österreich oder Frankreich befinden sich in einem „verspäteten Globalisierungsschock“ (vgl. Beck, 2007: 33). Österreich muss zwar global handeln, bekommt jedoch auch die negativen Folgen von Globalisierung – Arbeitslosigkeit, Migration, Armut – stark zu spüren. Nationalstaaten fühlen sich durch Globalisierung in ihrem Selbstbild als abgeschlossene, homogene Gesellschaft bedroht und verschließen sich demnach der Realität – nämlich, dass die Globalisierung und Internationalisierung auch in ihren Ländern schon sehr weit vorangeschritten ist (vgl. Beck, 2007: 34). Globalisierung darf nicht nur als wirtschaftlicher Prozess begriffen werden, sondern als komplexes Phänomen, das kaum einen Lebensbereich unberührt lässt (vgl. Framson, 2011: 35).

In diesen Bereich kommen Begriffe wie Stereotype, Fremdheit, Fremdsein oder Fremdbild zu tragen: Diesen Begriffen liegt das Grundverständnis zugrunde, dass es ein „Innen“ und ein „Außen“, ein „Zuhause“ und ein „Draußen“ gibt (vgl. Maletzke, 1996: 28). Dabei meint das Innen Geborgenheit und Sicherheit, während das Außen zwar faszinierend ist, gleichzeitig aber auch bedrohlich und ungewiss. Fremdbilder über andere Menschen und Kulturen besitzt jeder und diese sind auch wichtig, denn ohne ein Außen kann sich keine individuelle Identität entwickeln (vgl. Bolten, 2007: 52). Allerdings macht es einen Unterschied, wie man auf Fremdheit reagiert: Dies kann von Ablehnung bis Euphorie reichen und ist meist Resultat individueller Lebenserfahrung. Diese Fremdbilder bilden sich meist auf Basis von

Drittmeinungen oder der Medien aus (vgl. Framson, 2011: 25). Es ist daher Aufgabe der Medien, ein positives Bild über Internationalisierung und deren mögliche Folgen zu gestalten. Es kann also festgehalten werden, dass interkulturelle Kompetenz in Medienunternehmen auch deshalb eingebunden oder gefördert wird, da es die zentrale Aufgabe von Medien ist, welche (Fremd-)Bilder in der Öffentlichkeit allgemein vorherrschen.

Die Zukunft für das Thema „interkulturelle Kompetenz in Medienunternehmen" sehen die interviewten Personen sehr positiv. Ihrer Meinung nach wird es in die Richtung weitergehen, in die es bereits geht: Interkulturelle Kompetenz wird zunehmend an Bedeutung gewinnen, sie wird selbstverständlich werden, es wird mit dem Thema an sich positiver umgegangen und auch in Zukunft im Unternehmen eingebunden und gefördert werden. Da dies ein kontinuierlicher Prozess ist und sein wird, glauben die InterviewpartnerInnen nicht an „Plan erledigt". Allerdings ist es in der Medienbranche bei immer kleiner werdenden Personalständen schwierig, überhaupt eine Prognose für die Zukunft abzugeben. Fakt ist, dass die generelle, auf den Beruf bezogene, Kompetenz immer wichtiger als die interkulturelle Kompetenz sein wird. Außerdem wird es einen Unterschied machen, ob es sich um regionale oder globale (oder danach ausgerichtete) Medienhäuser handelt: Für regionale Medien wie Puls4 und ATV wird dies weniger wichtiger als für global ausgerichtete Medien wie ORF, FM4 oder DerStandard sein. Es gibt die Zielgruppe „MigrantInnen" nicht, da sie zu heterogen ist, und deshalb wird ein kommerzieller, österreichischer Fernsehsender wie ATV auch in Zukunft nicht dreisprachig senden (vgl. Interview C).
Die interviewten Personen erhoffen sich für die Zukunft eine größere Akzeptanz, Toleranz, eine europäische Einstellung in Österreich und dass man irgendwann nicht mehr über interkulturelle Kompetenz reden muss, sondern dass es zur Selbstverständlichkeit wird. Dies wird von den jungen Menschen abhängen, für die es allerdings jetzt schon normal ist, beispielsweise mit Erasmus im Ausland zu studieren oder nach dem Studium ins Ausland arbeiten zu gehen. Interviewpartner C bringt die Zukunftsprognosen der interviewten Personen auf den Punkt: „Je stärker sich die Gesellschaft verändert, desto stärker wird sich auch das Abbild der Gesellschaft in den Medien verändern" (Interview C: Z 251–252). Geert Hofstede bezeichnet als eine der globalen Herausforderungen für die Zukunft das „Überleben in einer multikulturellen Welt" und meint, dass „interkulturelle Kooperation zu einer wichtigen Voraussetzung für das Überleben der Menschheit geworden" ist (vgl. Hofstede, 2006: 513). Globalisierung bedeutet eine zunehmende Verflechtung und wechselseitige Abhängigkeit, die unweigerlich in einem Aufprallen von unterschiedlichen Systemen – wirtschaftlich, kulturell, politisch – münden. Das Wissen über diesen Prozess ist bei den InterviewpartnerInnen vorhanden, wird als Faktum anerkannt und auch in den untersuchten Medienunternehmen so gelebt bzw. umgesetzt – auch in Zukunft.

FF2: Welche Ziele erfüllt interkulturelle Kompetenz in Medienunternehmen?

Als Hauptmotiv für die Einbindung und Förderung von interkultureller Kompetenz im Medienunternehmen geben die InterviewpartnerInnen die Notwendigkeit an, „Österreich so herzuzeigen, wie Österreich ist" (Interview G: Z 104–106) und diese auch im Unternehmen abzubilden. Sie sind der Spiegel der Gesellschaft und wenn diese „bunter wird, dann werden die Leute" in Medienunternehmen „auch bunter" (Interview C: Z 254). Es wird daher als Selbstverständlichkeit aufgefasst, auf diese Veränderungen zu reagieren bzw. schon reagiert zu haben und interkulturelle Kompetenz im Unternehmen einzubinden oder zu fördern.
Weiters wird die Einbindung als *Bereicherung* und wichtiger *Input* für Medienunternehmen gesehen. Außerdem soll damit die Integration der „Anderen" in Österreich ins Unternehmen gefördert werden.
Ziel ist, Objektivität zu erlangen, zu der Medien verpflichtet sind. Medienunternehmen müssen dafür sorgen, dass Fakten, Meinungen und alle für die Gesellschaft relevanten Themen in die öffentliche Diskussion gelangen können und bieten durch diese Funktion die Grundlage für Meinungsartikulation (vgl. Weber & Rager, 2006: 122). Sie müssen also *repräsentativ* sein und dies kann nur dann erreicht werden, wenn man einerseits Menschen mit Migrationshintergrund im Team hat und andererseits „die verschiedensten Bevölkerungsgruppen berücksichtigt und ihre Perspektiven artikulieren lässt. Daraus entsteht journalistische Objektivität" (Interview F: Z 204–209).
Weiters soll mit der Einbindung interkultureller Kompetenz auch ein Mehrwert im Unternehmen erreicht werden. Dieser kann persönlich, ethnisch sowie wirtschaftlich fundiert sein. Durch ExpertInnen für bestimmte kulturelle Bereich oder die generelle interkulturelle Kompetenz im Unternehmen unterscheidet man sich als Medienunternehmen im *Wettbewerb* natürlich von anderen MitbewerberInnen und hat dadurch im besten Fall einen Vorteil. Es kann dadurch die *Kreativität* und der *Output* eines Unternehmens gesteigert werden, denn „je weniger man sozusagen in seinem eigenen Süppchen schwimmt, desto bereichernder ist das für die Kreativität und die *Weiterentwicklung* des Unternehmens" (Interview B: Z 13–15). Weiters geht es darum, den Blickwinkel aller MitarbeiterInnen zu schärfen und den interkulturellen Austausch anzuregen.

Die genannten Ziele werden jedoch mehrheitlich in den untersuchten Medienunternehmen nicht definiert, sondern sind mit der Zeit aus einem gewissen Selbstverständnis des Berufs von selbst entstanden. Man hat sich an die gesellschaftliche Realität angepasst und es wird im Unternehmen gelebt, ohne deklariert zu werden. Lediglich bei FM4 gibt es klare Definitionen und Ziele, die erreicht werden sollen und die im FM4 Diversity Ansatz festgehalten sind. Neben der interkulturellen Kompetenz wird hier eine Menge an weiteren

Kompetenzen und Fähigkeiten erwartet, die Diversity im Unternehmen steigern bzw. fördern sollen. Die Ziele werden nach einer gewissen Zeit auch evaluiert und man sieht, was erreicht wurde und was (noch) nicht.

Wie auch aus der Theorie hervorgeht, kann man interkulturelle Kompetenz sehr wohl definieren – und damit auch in und für Medienunternehmen. Man kann sie als solche definieren und in das Unternehmen einbinden wie auch in verschiedene Teilkompetenzen unterteilen, die dann einzeln erlernt und gefördert werden. Lediglich bei FM4 gibt es eine Definition von interkultureller Kompetenz sowie deren Überprüfung. Sie wird dort als kontinuierlicher Prozess verstanden und permanent geschult und gefördert. Es wird daher die vorläufige These aufgestellt, dass in den anderen untersuchten Unternehmen zwar das Wissen und die Bedeutung von kultureller Kompetenz schon sehr hoch sind, sie allerdings noch nicht definitiv in die Unternehmensstrategie eingebunden wird.

FF3: Welche Strategien werden angewendet, um interkulturelle Kompetenz in Medienunternehmen einzubinden und zu fördern?

Die Strategien und gesetzten Maßnahmen, um interkulturelle Kompetenz in den untersuchten Medienunternehmen einzubinden bzw. zu fördern, sind auf den erhobenen Ebenen teilweise sehr unterschiedlich.

Auf der Ebene Unternehmenskommunikation werden in der externen Unternehmenskommunikation folgende Maßnahmen vollzogen: Es gibt *Schwerpunktausgaben* zu wichtigen internationalen Themen – und damit wird kommuniziert, wie das Unternehmen denkt und positioniert ist; *On-Air ModeratorInnen* mit „sichtbarem Migrationshintergrund"; *Hilfsprojekte*, die das Unternehmen unterstützt; *englischsprachige* Auswahl an Nachrichten; *Integrationsseiten* sowie „DaStandard", der sich an Menschen mit Migrationshintergrund wendet; englische und französische *Moderationen* auf FM4 sowie *Blogs*, die sich mit Themen um interkulturelle Kompetenz beschäftigen. Zur internen Unternehmenskommunikation wird angegeben, dass bei *Meetings* mit internationalen KollegInnen meist in Englisch kommuniziert wird sowie bei FM4 *Redaktionssitzungen* und *Planungen* viele Themen durchgesetzt und aufgegriffen werden aufgrund der unterschiedlichen Blickwinkel der Redaktionsmitglieder – und dass das auch bewusst gewollt ist.

Die Unternehmenskommunikation bezeichnet die Gesamtheit aller Kommunikationsmaßnahmen eines Unternehmens (vgl. Beger, Gärtner & Mathes, 1989: 37). Damit sind auch alle Maßnahmen, die entweder zur externen oder internen Unternehmenskommunikation gehören, Teil der Unternehmenskommunikation. Alle

aufgezählten Maßnahmen lassen neben vielen anderen auch in der Theorie finden. Es wird allerdings davon ausgegangen, dass es sich nur teilweise um konkrete Maßnahmen handelt, die im Vorhinein geplant wurden, da sie nicht Teil der Unternehmensstrategie sind. Um eine Einheit der Unternehmenskommunikation zu schaffen, gibt es beispielsweise den Ansatz der „integrierten Unternehmenskommunikation", bei der es um die inhaltliche, formale und zeitliche Integration von Kommunikationsmaßnahmen geht (vgl. Bruhn, 2008: 519). In vielen internationalen Unternehmen ist sie außerdem grenz- und kulturüberschreitend.
Es kann also festgehalten werden, dass es zwar Maßnahmen in der Unternehmenskommunikation gibt, diese jedoch nicht umfassend und integrierend sind.

Auf der Ebene Unternehmenskultur gibt es nicht sofort sichtbare Maßnahmen. In den untersuchten Medienunternehmen ist die Einbindung und Förderung von interkultureller Kompetenz „vom *Spirit* her gewünscht" (Interview B: Z 110) und die *Einstellung* der MitarbeiterInnen ist sehr offen und interkulturell geprägt. Dieses *Denken* und *Handeln* ist fix in der Unternehmenskultur verankert und wir tagtäglich gelebt. Durch Handlungen wie die *Unterstützung* von Menschen mit Migrationshintergrund, die *Zusammenarbeit* mit Medien für MigrantInnen sowie einzelne *Schwerpunkte* im Unternehmen – zum Beispiel Kampagnen oder Integrationsseiten – wird die Unternehmenskultur zwar *geprägt* und beeinflusst, es handelt sich allerdings nicht um konkrete Maßnahmen, die durch eine Unternehmensstrategie vorgegeben sind.
Die Unternehmenskultur ist die „kollektive Programmierung des Geistes", die die Mitglieder eines Unternehmens besitzen und von anderen unterscheidet (vgl. Hofstede, 2006: 393). Es geht um Praktiken wie verwendete Symbole oder gewisse Rituale sowie um Werte – diese werden durch oben genannte Handlungsweisen verstärkt und ausgebildet. Wenn diese Schritte daher bewusst gesetzt werden, kann von Maßnahmen auf der Ebene Unternehmenskultur sehr wohl gesprochen werden.

Auf der Ebene Management wurden zwei konkrete Maßnahmen genannt: Erstens wird laut Interviewpartnerin A viel Geld in *Sprach- und Förderkurse* auf der Führungsebene investiert und zweitens werden im Unternehmen von Interviewpartner B *„Learning Expeditions"* gemacht. Dabei handelt es sich um Lernreisen, bei denen Führungspersonen aller Ebenen in andere Länder bzw. Unternehmen reisen, Input und neue Ideen sammeln und anschließend versuchen, sie im eigenen Unternehmen zu integrieren.
Bei der zweiten Maßnahme handelt es sich um eine Maßnahme, die sich aus dem Führungsstil des Interviewpartners B ergibt: Er geht davon aus, dass die verschiedenen Kulturen, die in seinem Unternehmen vereint sind, eine Art Vermögen darstellen, aus denen neue, innovative und produktive Lösungen erarbeitet werden können (vgl. Stumpf, 2003a:

235). Dieses wird das „kulturelle Synergie-Modell“ genannt, bei denen Ideen und Lösungen weder vollends aus der einen noch aus der anderen Kultur kommen (vgl. Apfelthaler, 2002: 121). Daraus entsteht meist ein sehr hohes Kreativitätspotential.
Es wurden in den untersuchten Medienunternehmen zwar nur sehr wenige konkrete Maßnahmen genannt, dabei handelt es sich aber um theoretisch fundierte.

Bei der Ebene MitarbeiterInnen gab es eine Übereinstimmung in den genannten Maßnahmen sowie darüber, dass hier am meisten Maßnahmen gesetzt werden. Es gibt *Kooperationen* mit jungen MigrantInnen, die JournalistIn werden wollen, es wird viel in Bereich Aus- und Weiterbildung im Bereich *Fremdsprachen* investiert und es gibt *Schulungen* und *Workshops*, bei denen Sprache und Sprechen im Sinne der Vermeidung von Klischees und das Sichtbarmachen von blinden Flecken im Fokus stehen. Weiters werden bei *Bewerbungen* Menschen mit Migrationshintergrund bewusst angesprochen und im *Recruiting* bevorzugt genommen. Die InterviewpartnerInnen geben an, dass sie bei gleichen Qualifikationen ein/e MigrantIn einer/einem ÖsterreicherIn *vorziehen* würden. Die Gründe sind vielfältig: um möglichst unterschiedliche Menschen im Unternehmen zu haben, um Unterschiedlichkeit zu propagieren, weil der kulturelle Hintergrund dafür spricht, wegen einer Perspektiven- und Horizonterweiterung und einer positiven Diskriminierung, um ein Zeichen zu setzen und wegen Chancengleichheit. Die einzige Voraussetzung sind allerdings perfekte Deutschkenntnisse, da Sprache in dieser Branche die Grundlage bzw. das Werkzeug der JournalistInnen ist. MitarbeiterInnen, die beispielsweise AuslandskorrespondentIn werden wollen, müssen ebenfalls die Sprache des jeweiligen Landes lernen – die Kosten werden vom Unternehmen übernommen. Aus diesem Grund und durch die Tatsache, dass Sprachkurse sehr gefördert werden und die Kosten zum Teil vom Unternehmen auch übernommen werden, ergibt sich eine sehr *hohe Bedeutung an mehrsprachigen MitarbeiterInnen*. Dabei sind sich die InterviewpartnerInnen einig, dass zumindest Englisch als Fremdsprache ein „Muss“ ist, wobei der Grundsatz gilt: Je mehr, desto besser. Je perfekter, desto besser. Sie schränken hier allerdings ein, da es immer auf das Ressort und das jeweilige Medium ankommt, welche und wie viele Sprachen beherrscht werden sollten.
Wie schon an vorangegangener Stelle erwähnt, liegt es laut theoretischer Grundlage auf der Hand, dass auf der Ebene MitarbeiterInnen am meisten investiert wird und es hier viele unterschiedliche Maßnahmen gibt. Im Mediensektor ist Personal eine der wichtigsten Ressourcen, die sich aus dem Dienstleistungscharakter von Medienunternehmen ergibt (vgl. Wirtz, 2009: 136). Der Erfolg und Misserfolg eines Mediums hängt von der Kreativität, Qualifikation und Engagement der MitarbeiterInnen ab und deshalb gibt es in diesem Bereich konkrete Maßnahmen. Will ein Medienunternehmen daher international arbeiten oder

interkulturell kompetent sein, muss es schon bei der Personalrekrutierung anfangen, Menschen auszuwählen, die dies fördern oder dazu bereit sind. Neben der fachlichen, sozialen, individuellen und strategischen Kompetenz, sollte dann vor allem interkulturelle Kompetenz oder ein interkultureller Background im Vordergrund stehen (vgl. Kinast & Thomas, 2003: 245).
Die Maßnahmen und Antworten decken sich somit mit der theoretischen Grundlage und können somit als wertvoll, konkret eingesetzt und theoretisch fundiert betrachtet werden. Es kann davon ausgegangen werden, dass bei den untersuchten Medienunternehmen konkrete Maßnahmen auf der MitarbeiterInnenebene eingesetzt werden, um interkulturelle Kompetenz zu fördern bzw. einzubinden.

Bei der Evaluierung der gesetzten Maßnahmen hat die Mehrheit aller InterviewpartnerInnen angegeben, dass man den Erfolg und Misserfolg *nicht messen* kann. Es wird als äußerst schwierig betrachtet. Lediglich zwei der interviewten Personen geben für FM4 an, dass man Maßnahmen und Ziele sehr wohl evaluieren kann, indem man nach einiger Zeit *kontrolliert*, ob die gesetzten Maßnahmen erreicht wurden oder (noch) nicht. Weiters gibt Interviewpartnerin E an, dass die Redaktion von FM4 *sich selbst überprüft*: Dadurch, dass alle MitarbeiterInnen und auch die Hörerschaft sehr sensibel sind, wird ein Fehler sofort zum Thema gemacht und darüber diskutiert, wie dieser in Zukunft vermieden werden kann.
In diesem Punkt widerspricht sich Praxis und Theorie, da man eigentlich alles messen kann. Es wird daher davon ausgegangen, dass bei der Mehrheit der untersuchten Medienunternehmen die Setzung von Maßnahmen und Strategien für die Einbindung und Förderung von interkultureller Kompetenz nicht in die Unternehmensstrategie vollends eingebunden ist und daher auch nicht gemessen wird. Fälschlicherweise wird dadurch darauf geschlossen, dass man den Erfolg oder Misserfolg der Maßnahmen nicht messen kann. Lediglich bei FM4 kommt es zu einer Überprüfung der Ziele und Maßnahmen und dies auf theoretisch fundierter Basis. Einerseits durch die klassische Überprüfung der Zielerreichung und anderseits durch Selbstreflexion: Durch die Diskussion im Team erfüllt die interne Unternehmenskommunikation ihre Aufgabe als „Frühwarnsystem“ („window-in“) für die Unternehmensführung (vgl. Beger, Gärtner & Mathes, 1989: 37).

Nachdem die erhobenen Daten interpretiert und die Forschungsfragen beantwortet wurden, folgt nun eine kurze Diskussion der wichtigsten Ergebnisse dieser Studie.
Alle untersuchten Medienunternehmen bekennen sich zu ihrer öffentlichen Funktion, durch ihre Kritik- und Kontrollfunktion Grundlage eines demokratischen Systems und damit verantwortlich für die Möglichkeit zur Meinungsartikulation aller Bevölkerungsgruppen zu

sein. Darin sehen sie die Notwendigkeit, als Medienunternehmen in der heutigen Zeit interkulturell zu sein. Sie wollen die Gesellschaft, so wie sie ist, abbilden und damit der Realität Rechenschaft tragen. Obwohl sie der breiten Bevölkerung attestieren, eine gewisse Grundskepsis und eine automatische Abwehrhaltung zu haben sowie mit einem sperrigen Begriff wie „interkultureller Kompetenz“ nichts anfangen zu können, sehen sie ihre Aufgabe sehr wohl darin, den Begriff und das Thema zu „entsperren“. Es ist ihrer Meinung nach Aufgabe von Medienarbeit, falsche oder schiefe Bilder von Themen wie Multi- oder Transkulturalität erst gar nicht entstehen zu lassen.
Die Bedeutung von interkultureller Kompetenz für Medienunternehmen ist bei den untersuchten Unternehmen sehr hoch – sowohl persönlich für die einzelnen InterviewpartnerInnen als auch für die jeweiligen Unternehmen an sich. Das theoretische sowie praktische Wissen über dieses Thema ist da und sie können die interkulturelle Kompetenz definieren. Sie sehen in ihr einen Mehrwert und eine Bereicherung für Medienunternehmen.
Alle InterviewpartnerInnen bezeichnen ihr Unternehmen als interkulturell kompetent und können es anhand einiger Beispiele konkretisieren. Die interkulturelle Kompetenz ist allerdings nicht fix im Unternehmen bzw. in der Unternehmensstrategie definiert.
Die Zukunft für das Thema an sich und speziell für Medienunternehmen sehen die InterviewpartnerInnen als positiv. Sie denken, dass es in die Richtung, die sie mit ihrem Unternehmen eingeschlagen haben, weitergeht und dass das Thema zunehmend an Wichtigkeit und Bedeutung gewinnt. Es handelt sich dabei um einen kontinuierlichen Prozess, der nicht einfach abgeschlossen ist – alle untersuchten Medienunternehmen befinden sich jedoch auf einem guten Weg.

Als Hauptmotiv und Ziel geben die InterviewpartnerInnen an, dass sie sich als Spiegel der Gesellschaft sehen und diese auch so in ihrem Unternehmen abbilden möchten. Weiters sehen sie als Akt der Professionalisierung und Pflicht für Medienunternehmen, durch die Einbindung und Förderung interkultureller Kompetenz Objektivität zu gewährleisten. Und dies kann ihrer Meinung nach nur vonstatten gehen, wenn alle in der Gesellschaft bestehenden Bevölkerungsgruppen in der Medienarbeit berücksichtigt werden. Die Ziele sind zwar nicht definitiv im Unternehmen definiert, es passiert allerdings aus dem Selbstverständnis des Berufs heraus und ist in den untersuchten Unternehmen von alleine entstanden. Es geht um die Integration der „Anderen“ in Österreich in das Unternehmen.

Zu den Strategien und Maßnahmen, die in den untersuchten Medienunternehmen eingesetzt werden, um interkulturelle Kompetenz einzubinden oder zu fördern, gab es nur teilweise konkrete Aussagen. Es wurden die Ebenen Unternehmenskommunikation,

Unternehmenskultur, Management und MitarbeiterInnen untersucht. Auf allen Ebenen lassen sich Strategien und Maßnahmen finden, allerdings gehen hier die Aussagen der InterviewpartnerInnen auseinander. Fest steht, dass auf der Ebene MitarbeiterInnen das Meiste an Geld und Zeit investiert wird und die Förderung von Sprachkompetenz an erster Stelle steht. Allerdings werden die gesetzten Maßnahmen weder evaluiert noch kontrolliert.

Zusammenfassend kann man also festhalten, dass das Bewusstsein und die Bedeutung über interkulturelle Kompetenz in österreichischen Medienunternehmen sehr hoch ist, konkrete Strategien, Ziele und Maßnahmen jedoch bislang ausbleiben oder noch nicht dementsprechend konkretisiert wurden. Österreichische Medienunternehmen erkennen ihre öffentliche Funktion und sehen ihre Hauptaufgabe in der Abbildung der Gesellschaft. Weiters wird die interkulturelle Kompetenz als Mehrwert für das Unternehmen bezeichnet. Für die Zukunft sieht es allerdings positiv aus, da das Thema in einer sich ständig verändernden Gesellschaft immer wichtiger wird und durch Faktoren wie Globalisierung, Migration oder Europäische Union zunehmend an Bedeutung gewinnen wird. Im Bereich der interkulturellen Kompetenz in Medienunternehmen stehen daher noch einige Veränderungen, Neuerungen und konkrete Maßnahmen an.

6 ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK

Ziel der vorliegenden Magisterarbeit war es, die Bedeutung von interkultureller Kompetenz für österreichische Medienunternehmen aus der Sicht von Führungskräften zu erheben sowie die gesellschaftliche Relevanz dieses Themas hervorzuheben. Basierend auf dem im theoretischen Teil gewonnenen Material wurden qualitative Interviews mit sieben MedienmanagerInnen durchgeführt. Das erhobene Material wurde zusammengefasst, ausgewertet und interpretiert sowie mit den theoretischen Grundlagen verglichen.

In einer Einleitung wurde in das Thema dieser Magisterarbeit eingeführt, indem es mittels eines Franz Kafka Zitats in einen gesamtgesellschaftlichen Zusammenhang gebracht wurde. Faktoren wie Globalisierung und Migration haben zu Veränderungen geführt, die nicht nur die Wirtschaft und Politik, sondern alle Lebensbereiche eines Menschen, einer Gesellschaft, eines Unternehmens mit einbeziehen. So auch die Veränderungen und Herausforderungen, die sich für Unternehmen – und speziell für Medienunternehmen – ergeben haben. Die Reaktionen passieren in Europa derzeit ohnehin etwas verspätet und können als verspäteter „Globalisierungsschock“ bezeichnet werden. Dinge wie Diversity Management, interkulturelle Trainings oder die Einbindung sowie Förderung interkultureller Kompetenz sind nur ein Teil der Änderungen, die sich daraus für Medienunternehmen ergeben haben. Ziel war es daher, die Relevanz von interkultureller Kompetenz in österreichischen Medienunternehmen zu untersuchen. Dafür wurden drei forschungsleitende Fragestellungen formuliert, die erstens die Bedeutung von interkultureller Kompetenz für Medienunternehmen, zweitens die Ziele und Motive, interkulturelle Kompetenz in Medienunternehmen einzubinden und zu fördern, und drittens Strategien und Maßnahmen zur Einbindung und Förderung interkultureller Kompetenz erheben sollten.

In „Teil A – Theoretische Grundlagen“ wurden gesellschaftliche Rahmenbedingungen wie Globalisierung, Migration und der Zusammenschluss zur Europäischen Union beleuchtet. Anschließend wurden grundlegende Begriffe wie Kultur und Identität definiert. Unterschiede und Gemeinsamkeiten von Kulturen, die Folgen der Globalisierung von Kulturen, die Definition von individueller, kollektiver und kultureller Identität wurden dargestellt. Außerdem wurde der für diese Arbeit sehr zentrale Frage nachgegangen, ob es eine überkulturelle Identität – am Beispiel Europa – gibt. Weiters wurde die interkulturelle Kompetenz definiert und deren Teilkompetenz interkulturelle Kommunikation erläutert. Eine Abgrenzung zwischen den oftmals synonym verwendeten Begriffen Inter-, Multi- und Transkulturalität sowie die Definition von Stereotypen, Fremdheit, Kulturschock und interkulturellem Lernen waren ebenfalls Inhalt des Theorieteils. Das letzte Kapitel beinhaltete eine Definition von

Medienunternehmen sowie die Abgrenzung von anderen Unternehmen. Die Ebenen Management, Unternehmenskultur, Unternehmenskommunikation und Personal, die für die empirische Studie relevant waren, wurden ebenfalls definiert.

In „Teil B – Empirische Studie“ wurden zunächst die Forschungsmethode und das Studiendesign vorgestellt. Es wurden insgesamt sieben qualitative Leitfadeninterviews mit österreichischen MedienmanagerInnen durchgeführt. Anschließend wurde das gesamte Datenmaterial transkribiert und aufbereitet. Mit einem Kategoriensystem wurden die Interviews mittels strukturierender Inhaltsanalyse nach Philipp Mayring (2002, 2010) ausgewertet. Nach einer Zuordnung der Ergebnisse zu den einzelnen Kategorien, einer Fallzusammenfassung und der Interpretation wurden die Ergebnisse diskutiert und mit der theoretischen Grundlage verknüpft.

Zusammenfassend kann man folgende Ergebnisse dieser Magisterarbeit festhalten: Das Bewusstsein und die Bedeutung von interkultureller Kompetenz ist sowohl für österreichische Medienunternehmen als auch persönlich für die Führungskräfte sehr hoch. Die interkulturelle Kompetenz wird als Mehrwert und Bereicherung für das Unternehmen bezeichnet, die in der heutigen Zeit eigentlich selbstverständlich sein sollte. Die Führungspersonen besitzen ein großes theoretisches Wissen über interkulturelle Kompetenz, das sich einerseits mit der theoretischen Grundlage dieser Arbeit deckt und andererseits schon in das praktische Arbeiten eingebracht wird.
Österreichische Medienunternehmen erkennen ihre öffentliche Funktion und Hauptaufgabe darin, durch Kritik- und Kontrollfunktion Grundlage eines demokratischen Systems und der Spiegel der Gesellschaft zu sein. Ihr Hauptmotiv und Ziel für die Einbindung sowie Förderung von interkultureller Kompetenz ist die Abbildung der Gesellschaft im Unternehmen und in den Medien. Sie lassen allerdings außer Acht, dass sie nicht die Gesellschaft abbilden, sondern eine neue Wirklichkeit schaffen. Da sich die österreichische Bevölkerung durch Faktoren wie Migration, Globalisierung und den Zusammenschluss zur Europäischen Union aus Menschen unterschiedlicher Kulturen und Herkunft zusammensetzt, wollen die Medienunternehmen der Realität insofern Rechenschaft tragen, indem vermehrt Menschen mit Migrationshintergrund ins Unternehmen integriert und auch gefördert werden. Es ist ihrer Meinung nach die Aufgabe von Medienarbeit, allen relevanten Bevölkerungsgruppen die Möglichkeit zu geben, sich durch Medien artikulieren zu können sowie „schiefe“ oder falsche Bilder von Themen wie Inter- und Multikulturalität erst gar nicht entstehen zu lassen. Die automatische Abwehrhaltung und das eher negative Bild der Öffentlichkeit gegenüber diesen Themen, die Medienunternehmen der breiten Öffentlichkeit attestieren, wollen sie

aufbrechen und sehen darin die unbedingte Notwendigkeit, in der heutigen Zeit als Unternehmen interkulturell kompetent zu sein.
Konkrete Maßnahmen, Ziele und Strategien bleiben allerdings bis jetzt aus oder sind in den einzelnen Medienunternehmen noch nicht genügend konkretisiert worden. Für die Zukunft wird allerdings prognostiziert, dass die Bedeutung von interkultureller Kompetenz in Medienunternehmen immer wichtiger wird und auch auf einer gesellschaftlichen Ebene zunehmend an Bedeutung gewinnen wird.

Interkulturelle Kompetenz als Mehrwert? Ja. Medienunternehmen sehen in ihr Bereicherung und Mehrwert für das Unternehmen. Aber gibt es auch einen gesellschaftlichen Mehrwert? Eine interviewte Person meinte pointiert, dass die Maßnahmen, die in ihrem Unternehmen durchgesetzt werden, zwar sehr gut und vorbildlich sind, sie sagte aber auch im gleichen Atemzug, dass sie ein Tropfen auf dem heißen Stein seien. Warum? Weil es sich bei dem Thema eigentlich um ein größeres, gesellschaftlich relevantes Thema handelt. Die Strategien und Maßnahmen für Unternehmen wären erst dann ein Erfolg, wenn auf einer gesamtgesellschaftlichen Eben das „Interkulturalitäts-Modedenken“ nicht mehr nötig wäre. Sie bringt die Problematik sowie das Ergebnis dieser Magisterarbeit auf den Punkt: Es müsste schon an einem viel früheren Punkt angefangen werden, Inter- oder Multikulturalität als etwas Selbstverständliches anzusehen, viel früher müsste die interkulturelle Kompetenz geschult und beispielsweise Fremdsprachen gefördert werden. Wenn die „Öffentlichkeit“ nach Meinung der Medienunternehmen mit einem „so sperrigen“ Begriff wie interkulturelle Kompetenz nichts anfangen kann, dann ist es ihre Aufgabe, diesen Begriff zu „entsperren“ und positive Bilder in den Köpfen der Menschen zu schaffen. Medien können vielleicht nicht alles verändern, es ist allerdings ihre Aufgabe, Integration in Gesellschaft, Politik, Wirtschaft und Medien voranzutreiben und positiv zu besetzen. Interkulturelle Kompetenz sollte nicht nur als wirtschaftlicher Mehrwert für Unternehmen begriffen werden – sie sollte in Zukunft als gesellschaftlicher Mehrwert definiert, integriert und gelebt werden.

7 LITERATURVERZEICHNIS

ALTMEYER, Werner (2002): *Herausforderungen interkultureller Kommunikation in den europäischen Arbeitsbeziehungen.* In: APELTAUER, Ernst [Hrsg.]: *Interkulturelle Kommunikation. Deutschland – Skandinavien – Großbritannien.* Tübingen: Gunter Narr. S. 139–149.

ANTWEILER, Christoph (2007): *Was ist den Menschen gemeinsam? Über Kultur und Kulturen.* Darmstadt: WBG.

APFELTHALER, Gerhard (2002): *Interkulturelles Management. Die Bewältigung kultureller Differenzen in der internationalen Unternehmenstätigkeit.* Wien: MANZ.

ASSMANN, Jan (2005): *Das kulturelle Gedächtnis. Schrift, Erinnerung und politische Identität in frühen Hochkulturen.* 5. Auflage. München: C. H. Beck.

BECK, Ulrich (2007): *Was ist Globalisierung? Irrtümer des Globalismus – Antworten auf Globalisierung.* Frankfurt am Main: Suhrkamp.

BEGER, Rudolf; GÄRTNER, Hans-Dieter & MATHES, Rainer (1989): *Unternehmenskommunikation. Grundlagen, Strategien, Instrumente. Frankfurt* am Main: Frankfurter Allgemeine Zeitung: Gabler.

BENTELE, Günter (2008): *Intereffikationsmodell.* In: BENTELE, Günter; FRÖHLICH, Romy & SZYSZKA, Peter [Hrsg.]: *Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon.* 2., korrigierte und erweiterte Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 209–222.

BOLTEN, Jürgen (2000): *Interkultureller Trainingsbedarf aus der Perspektive der Problemerfahrungen entsandter Führungskräfte.* In: GÖTZ, Klaus [Hrsg.]: *Interkulturelles Lernen/Interkulturelles Training.* 2., verbesserte Ausgabe. München: Hampp. S. 61–80.

BOLTEN, Jürgen (2007): *Interkulturelle Kompetenz.* Erfurt: Landeszentrale für politische Bildung Thüringen.

BROSZINSKY-SCHWABE, Edith (2011): *Interkulturelle Kommunikation. Missverständnisse – Verständigung.* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften; Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

BRUHN, Manfred (2008): *Integrierte Kommunikation.* In: MECKEL, Miriam & SCHMID, Beat F. [Hrsg.]: *Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung.* 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler. S. 513–556.

BURKART, Roland, (2002): *Kommunikationswissenschaft. Grundlagen und Problemfelder. Umrisse einer interdisziplinären Sozialwissenschaft.* 4., überarbeitete und aktualisierte Auflage. Wien u. a.: Böhlau.

DE LEVITA, David Joël (2002): *Der Begriff der Identität.* Gießen: Psychosozial-Verlag.

EAGLETON, Terry (2009): *Was ist Kultur? Eine Einführung.* München: C. H. Beck.

EMCKE, Carolin (2000): *Kollektive Identitäten. Sozialphilosophische Grundlagen.* Frankfurt am Main: Campus Verlag.

ERIKSON, Erik. H. (2007): *Identität und Lebenszyklus.* 22. Auflage. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

ERLL, Astrid & GYMNICH, Marion (2011): *Interkulturelle Kompetenzen. Erfolgreich kommunizieren zwischen den Kulturen.* Stuttgart: Klett Lerntraining.

FRAMSON, Elke Anna (2011): *Transkulturelle Marketing- und Unternehmenskommunikation.* Wien: Facultas.

HALL, Stuart (2008): *Rassismus und kulturelle Identität. Ausgewählte Schriften 2.* 4. Auflage. Hamburg: Argument.

HAN, Byung-Chul (2005): *Hyperkulturalität. Kultur und Globalisierung.* Berlin: Merve Verlag.

HAN, Petrus (2010): *Soziologie der Migration. Erklärungsmodelle, Fakten, Politische Konsequenzen, Perspektiven.* 3., überarbeitete und aktualisierte Auflage. Stuttgart: Lucius & Lucius.

HAUSER, Regina (2003): *Aspekte interkultureller Kompetenz. Lernen im Kontext von Länder- und Organisationskulturen.* Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

HAUSSER, Karl (1995): *Identitätspsychologie.* Berlin u. a.: Springer.

HECHT-EL MINSHAWI, Béatrice (2008): *Interkulturelle Kompetenz. Soft Skills für die internationale Zusammenarbeit.* 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Weinheim: Beltz.

HEPP, Andreas (2010): *Cultural Studies und Medienanalyse. Eine Einführung.* 3., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

HOFSTEDE, Geert (2001): *Culture's Consequences. Comparing Values, Behaviours, Institutions, and Organizations Across Nations.* 2nd Edition. Thousand Oaks, California: SAGE Publications.

HOFSTEDE, Geert & HOFSTEDE, Gert Jan (2005): *Cultures and Organizations. Software of the Mind.* 2nd, revised and expanded Edition. New York: McGraw-Hill.

HOFSTEDE, Geert (2006): *Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management.* 3., vollständig überarbeitete Auflage. München: Deutscher Taschenbuch Verlag.

HUCK, Simone (2007): *Internationale Unternehmenskommunikation.* In: PIWINGER, Manfred & ZERFASS, Ansgar [Hrsg.]: *Handbuch Unternehmenskommunikation.* Wiesbaden: Gabler. S. 891–904.

HUNTINGTON, Samuel P. (2003): The Clash of Civilizations and the Remaking of World Order. 1st Simon & Schuster paperback edition. New York: Simon & Schuster Paperbacks.

JONAS, Klaus & SCHMID MAST, Marianne (2007): *Stereotyp und Vorurteil.* In: STRAUB, Jürgen; WEIDEMANN, Arne & WEIDEMANN, Doris [Hrsg.]: *Handbuch interkulturelle Kommunikation und Kompetenz. Grundbegriffe – Theorien – Anwendungsfelder.* Stuttgart: Metzler. S. 69–76.

JUGERT, Gert & REHDER, Anke (2004): *Soziale und interkulturelle Kompetenz. Grundlagen und Module eines verhaltensorientierten Trainingsansatzes.* Darmstadt: Hiba Verlag.

JUNGWIRTH, Ingrid (2007): *Zum Identitätsdiskurs in den Sozialwissenschaften. Eine postkolonial und queer informierte Kritik an George H. Mead, Erik H. Erikson und Erving Goffman.* Bielefeld: transcript.

KIMMINICH, Eva (2003): *Macht und Entmachtung der Zeichen. Einführende Betrachtungen über Individuum, Gesellschaft und Kultur.* In: KIMMINICH, Eva [Hrsg]: *Kulturelle Identität. Konstruktionen und Krisen.* Frankfurt am Main: Peter Lang, Europäischer Verlag der Wissenschaften. S. VII–XLII.

KINAST, Eva-Ulrike & THOMAS, Alexander (2003): *Interkulturelle Personalentwicklung in internationalen Unternehmen.* In: THOMAS, Alexander; KINAST, Eva-Ulrike & SCHOLL-MACHL, Sylvia [Hrsg.]: *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 1: Grundlagen und Praxisfelder.* Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht. S. 243–256.

KREFF, Fernand (2003): *Grundkonzepte der Sozial- und Kulturanthropologie in der Globalisierungsdebatte*. Berlin: Reimer.

LAYES, Gabriel (2003): *Interkulturelles Lernen und Akkulturation.* In: THOMAS, Alexander; KINAST, Eva-Ulrike & SCHOLL-MACHL, Sylvia [Hrsg.]: *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 1: Grundlagen und Praxisfelder.* Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht. S. 126–137.

LOSCHE, Helga & PÜTTKER, Stephanie (2009): *Interkulturelle Kommunikation. Theoretische Einführung und Sammlung praktischer Interaktionsübungen.* 5., überarbeitete und erweiterte Auflage. Augsburg: ZIEL Verlag.

LÜSEBRINK, Hans-Jürgen (2008): *Interkulturelle Kommunikation. Interaktion, Fremdwahrnehmung, Kulturtransfer.* 2., aktualisierte und erweiterte Auflage. Stuttgart: Metzler.

MALETZKE, Gerhard (1996): *Interkulturelle Kommunikation. Zur Interaktion zwischen Menschen verschiedener Kulturen.* Opladen: Westdeutscher Verlag.

MAST, Claudia (2008): *Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden.* 3., neu bearbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart: Lucius & Lucius.

MAYRING, Philipp (2002): *Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zum qualitativen Denken.* 5., überarbeitete und neu ausgestattete Auflage. Weinheim und Basel: Beltz.

MAYRING, Philipp (2010): *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken.* 11., aktualisierte und überarbeitete Auflage. Weinheim und Basel: Beltz.

MEAD, George H. (2005): *Geist, Identität und Gesellschaft aus der Sicht des Sozialbehaviorismus.* 14. Auflage. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

MEYER, Thomas (2004): *Die Identität Europas. Der EU eine Seele?* Frankfurt am Main: Suhrkamp.

ORTH, Ernst Wolfgang (2000): *Was ist und was heißt „Kultur"? Dimensionen der Kultur und Medialität der menschlichen Ordnung.* Würzburg: Königshausen & Neumann.

PELINKA, Anton (1995): *Nationale Identität.* In: WODAK, Ruth [Hrsg.]: Projekt-Team „Identitätswandel Österreichs im veränderten Europa": *Nationale und kulturelle Identitäten Österreichs. Theorien, Methoden und Probleme der Forschung zu kollektiver Identität.* Wien: IFK Internationales Forschungszentrum Kulturwissenschaften. S. 28–47.

PODSIADLOWSKI, Astrid (2007): *Multinationale Teams.* In: STRAUB, Jürgen; WEIDEMANN Arne & WEIDEMANN, Doris [Hrsg.]: *Handbuch interkulturelle Kommunikation und Kompetenz. Grundbegriffe – Theorien – Anwendungsfelder.* Stuttgart: Metzler. S. 576–586.

POLLAK, Johannes (2007): *EUropäische Werte?* In: CSÁKY, Moritz & FEICHTIGER, Johannes [Hrsg.]: *Europa – geeint durch Werte? Die europäische Wertedebatte auf dem Prüfstand der Geschichte.* Bielefeld: transcript. S. 89–101.

QUEIS, Dietrich von (2009): *Interkulturelle Kompetenz. Praxis-Ratgeber zum Umgang mit internationalen Studierenden.* Darmstadt: WBG.

REINHARD, Wolfgang (1994): *Die Europäisierung der Erde und deren Folgen.* In: SCHLUMBERGER, Jörg A. & SEGL, Peter [Hrsg.]: *Europa – aber was ist es? Aspekte seiner Identität in interdisziplinärer Sicht.* Köln: Böhlau. S. 77–93.

SCHICK, Siegfried (2010): *Interne Unternehmenskommunikation. Strategien entwickeln, Strukturen schaffen, Prozesse steuern.* 4., überarbeitete und aktualisierte Aufgabe. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

SCHRÖTTER, Hans Jörg (2010): *Kleines Europa-Lexikon. Geschichte – Politik – Recht.* München: dtv.

SJURTS, Insa (2005): *Strategien in der Medienbranche. Grundlagen und Fallbeispiele.* 3. überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler.

STRAUB, Jürgen (2007): *Grundbegriffe – Kompetenz.* In: STRAUB, Jürgen; WEIDEMANN Arne & WEIDEMANN, Doris [Hrsg.]: *Handbuch interkulturelle Kommunikation und Kompetenz. Grundbegriffe – Theorien – Anwendungsfelder.* Stuttgart: Metzler. S. 35–46.

STUMPF, Siegfried (2003a): *Interkulturelles Management.* In: THOMAS, Alexander; KINAST, Eva-Ulrike & SCHOLL-MACHL, Sylvia [Hrsg.]: *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 1: Grundlagen und Praxisfelder.* Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht. S. 324–339.

STUMPF, Siegfried (2003b): *Interkulturelles Führen und Management.* In: THOMAS, Alexander; KINAST, Eva-Ulrike & SCHOLL-MACHL, Sylvia [Hrsg.]: *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 1: Grundlagen und Praxisfelder.* Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht. S. 324–339.

THOMAS, Alexander (2003a): *Das Eigene, das Fremde, das Interkulturelle.* In: THOMAS, Alexander; KINAST Eva-Ulrike & SCHOLL-MACHL, Sylvia [Hrsg.]: *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 1: Grundlagen und Praxisfelder.* Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht. S. 44–59.

THOMAS, Alexander (2003b): *Interkulturelle Kompetenz. Grundlagen, Probleme und Konzepte.* Erwägen – Wissen – Ethik. Streitforum für Erwägungskultur 14/1. Stuttgart: Lucius & Lucius. S. 137–150.

THOMAS, Alexander (2003c): *Interkulturelle Wahrnehmung, Kommunikation und Kooperation.* In: THOMAS, Alexander; KINAST, Eva-Ulrike & SCHOLL-MACHL, Sylvia [Hrsg.]: *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 1: Grundlagen und Praxisfelder.* Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht. S. 94–116.

THOMAS, Alexander (2003d): *National- und Organisationskulturen.* In: THOMAS, Alexander; KINAST, Eva-Ulrike & SCHOLL-MACHL, Sylvia [Hrsg.]: *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 1: Grundlagen und Praxisfelder.* Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht. S. 32–43.

TREIBEL, Annette (2003): *Migration in modernen Gesellschaften. Soziale Folgen von Einwanderung, Gastarbeit und Flucht.* 3. Auflage. Weinheim und München: Juventa.

WAGNER, Peter (2005): *Hat Europa eine kulturelle Identität?* In: JOAS, Hans & WIEGANDT, Klaus [Hrsg.]: *Die kulturellen Werte Europas.* Frankfurt am Main: Fischer. S. 494–511.

WEBER, Bernd & RAGER, Günther (2006): *Medienunternehmen – Die Player auf den Medienmärkten.* In: SCHOLZ, Christian [Hrsg.]: *Handbuch Medienmanagement.* Berlin Heidelberg: Springer. S. 117–143.

WIRTZ, Bernd W. (2009): *Medien- und Internetmanagement.* 6., überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Gabler.

ZERFASS, Ansgar (2004): *Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations.* 2., ergänzte Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

ZERFASS, Ansgar (2007): *Unternehmenskommunikation und Kommunikationsmanagement: Grundlagen, Wertschöpfung, Integration.* In: PIWINGER, Manfred & ZERFASS, Ansgar [Hrsg.]: *Handbuch Unternehmenskommunikation.* Wiesbaden: Gabler. S. 21–70.

7.1 Internetquellen

EUROPA – die offizielle Website der Europäischen Union
Wie funktioniert die EU? – Fakten und Zahlen – Leben in der EU – Größe und Bevölkerung
http://europa.eu/about-eu/facts-figures/living/index_de.htm
[Stand: 11.02.2013]

EUROPA – die offizielle Website der Europäischen Union
Wie funktioniert die EU? – Institutionen und Einrichtungen
http://europa.eu/about-eu/institutions-bodies/index_de.htm
[Stand: 11.02.2013]

Vertrag über eine Verfassung für Europa (VVfE, 2004)
Amtsblatt der Europäischen Union, C 310, 47. Jahrgang, 16. Dezember 2004
http://eur-lex.europa.eu/JOHtml.do?uri=OJ:C:2004:310:SOM:DE:HTML
[Stand: 11.02.2013]

8 ABBILDUNGS- UND TABELLENVERZEICHNIS

Abbildung 1: Das „Zwiebeldiagramm“: Manifestation von Kultur auf verschiedenen Tiefenebenen; Hofstede, 2001: 11 19

Abbildung 2: Dichotomie von „Ich-“ und „Wir-Identität“: Individuelle, Personale und Kollektive Identität; Assmann, 2005: 131 34

Abbildung 3: Dimensionen und Komponenten interkultureller Kompetenz; Straub, 2007: 43, nach Jürgen Bolten, 2000: 68 & Hans-Jügen Lüsebrink, 2008: 77 47

Abbildung 4: Drei Teilkompetenzen interkultureller Kompetenz und ihr Zusammenwirken; Erll & Gymnich, 2011: 11 48

Abbildung 5: Verständigung als Schnittmenge von Bedeutungsvorräten; Burkart, 2002: 60 52

Abbildung 6: Die Entstehung und Dynamik von „Interkultur“; Thomas, 2003a: 46 55

Abbildung 7: Kulturschock: Phasen der kulturellen Anpassung; Hofstede, 2006: 445 60

Abbildung 8: Handlungsfelder und Teilbereiche der Unternehmenskommunikation; Zerfaß, 2004: 289 71

Abbildung 9: Intrakulturelle Ebenen; Thomas, 2003d: 41 76

Abbildung 10: Teilbereiche und Eingliederung der Personalplanung; Wirtz, 2009: 137 78

Tabelle 1: Das Kategoriensystem 91

9 ANHANG

9.1 Interviewleitfaden

Dieses Interview dient der Erstellung meiner Magisterarbeit am Institut für Publizistik- und Kommunikationswissenschaft der Universität Wien. Sie werden zu dem Thema „Interkultureller Kompetenz im Unternehmen“ befragt. Ihre Antworten werden zu rein wissenschaftlichen Zwecken herangezogen und auf Ihren Wunsch hin anonym behandelt. Weiters bitte ich Sie um die Erlaubnis, das Gespräch mittels Tonaufnahme aufzuzeichnen. Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!

1. Person & Unternehmen

Fragen zu den Tätigkeiten

- Beschreiben Sie bitte Ihre aktuelle Position und Tätigkeit in Ihrem Unternehmen.

Persönliche Erfahrungen

- Haben Sie schon „interkulturelle“ Erfahrungen gemacht, z. B. in einem längeren Auslandsaufenthalt oder in der Zusammenarbeit mit Menschen aus einer anderen Kultur? Wenn ja, welche?
- Wie haben Sie diese erlebt?
- Was konnten Sie daraus mitnehmen bzw. lernen?
- Haben diese Erfahrungen Einfluss auf Ihre aktuelle berufliche Tätigkeit? Nennen Sie bitte konkrete Beispiele.

2. Interkulturelle Kompetenz im Unternehmen

Problembewusstsein

- Was bedeutet für Sie „Interkulturelle Kompetenz“? Nennen Sie bitte Beispiele.
- Warum sollte es aus Ihrer Sicht wichtig sein, als Medienunternehmen in der heutigen Zeit und vor allem in der Zukunft interkulturell kompetent zu sein? Welche gesellschaftlichen Rahmenbedingungen deuten darauf hin?

Fragen zum Unternehmen

- Würden Sie Ihr Unternehmen als interkulturell kompetent bezeichnen?
- Wenn ja, auf welchen Ebenen ist Ihr Unternehmen interkulturell kompetent?
    - Unternehmenskommunikation (extern/intern)
    - Unternehmenskultur
    - Management
    - MitarbeiterInnen

- Wie ist das im Unternehmen definiert? Welche konkreten Fähigkeiten oder Kompetenzen erwarten Sie in Ihrem Unternehmen? Gab es z. B. einen Vorstandsbeschluss oder hat sich dies von alleine entwickelt?
- Wie viele Ihrer MitarbeiterInnen haben einen interkulturellen Background?

3. Ziele von interkulturellen Kompetenzen
   - Warum werden in Ihrem Unternehmen interkulturelle Kompetenzen gefördert, eingebunden oder als wichtig erachtet?
   - Welche Motive gibt es aus Sicht des Managements?
   - Wurde dies von alleine entwickelt oder gab es einen Vorstandsbeschluss?
   - Sind die Gründe für die Einbindung von interkulturellen Kompetenzen wirtschaftlich, ethisch, persönlich oder sonst wie fundiert?

4. Umsetzung im Unternehmen

Strategien

- Welche Maßnahmen werden in Ihrem Unternehmen gesetzt, um interkulturelle Kompetenz zu fördern? Auf den Ebenen:
  - Unternehmenskommunikation (extern/intern)
  - Unternehmenskultur
  - Management
  - MitarbeiterInnen
- Wie messen Sie den Erfolg/Misserfolg solcher Maßnahmen?
- Würden Sie beim Recruiting eine Migrantin/einen Migrant mit gleichen Qualifikationen einer Österreicherin/einem Österreicher vorziehen? Wenn ja, warum?
- Ist Mehrsprachigkeit ein Kriterium beim Recruiting? Wenn ja, in welchen Bereichen?

Fragen zum Ausblick

- Durch Faktoren wie Globalisierung, Migration oder den Zusammenschluss zur Europäischen Union hat sich auch der Arbeitsmarkt in Europa verändert. Welche Auswirkungen und Herausforderungen haben diese Faktoren für Ihr Unternehmen gebracht? Welche Veränderungen stehen in Zukunft an?
- Was denken Sie: Welches Bild hat die Öffentlichkeit von diesem Thema und deckt sich das mit der Realität? Wenn ja/nein, inwiefern?
- Wie schätzen Sie die Zukunft des Bereiches „Interkulturelle Kompetenzen in Medienunternehmen“ und speziell in Ihrem Unternehmen ein? Können Sie eine Prognose abgeben?
- Wird das Thema quantitativ wichtiger werden oder wird sich das Thema auch qualitativ – also inhaltlich – verändern?

9.2 Transkription der Interviews

INTERVIEW A

I: Interviewerin

A: Interviewpartnerin A

I: Steigen wir gleich bei den persönlichen Erfahrungen ein. Haben Sie schon einmal interkulturelle Erfahrungen gemacht, also zum Beispiel in einem längeren Auslandsaufenthalt?
A: Ich bin jetzt das 23. Jahr beim Standard und war 14 Jahre davon Korrespondentin für den Standard im Ausland. Den Großteil davon habe ich in Deutschland verbracht, die restliche Zeit fix in Brüssel. Ich habe in der Zwischenzeit auch in Oxford studiert, ein Term, das war [unverständlich] und ich war viele Jahre in Südamerika, vor allem als Wahlbeobachterin, unterwegs.
I: Wie haben Sie diese Erfahrungen erlebt? Was konnten Sie daraus mitnehmen bzw. lernen?
A: Naja, also ich bin oder könnte meine Tätigkeit in der Funktion sicher nicht in der Form ausüben ohne diese Auslandserfahrungen. Ich bin sozusagen auch in Deutschland sehr stark sozialisiert worden. Zwischen Journalisten und Politikern und Wirtschaftstreibenden gibt es zum Beispiel in Deutschland eine viel stärkere Distanz, klarere Regeln im Umgang miteinander. In Österreich ist es ein sehr selbstreferentielles System. Jeder kennt jeden. Und viel von dem, was mir auch ein Anliegen ist, zum Beispiel mehr Ethik in den Journalismus zu bringen, ist auch vor dem deutschen Background zu erklären. Andere Beispiele, Brüssel: Also die Notwendigkeit, sich in Fremdsprachen zu bewegen, ist etwas, was ich natürlich mitgenommen habe und für meine Arbeit ist ganz zentral und wichtig, dass der Standard ein Qualitätsmedium ist. Österreich ist ein kleines Land und unsere zentrale Aufgabe ist eben, zu zeigen, dass es auch eine Welt außerhalb dieses kleinen Österreichs gibt. Eine sehr europäische, internationale Ausrichtung hat unter meiner Chefredaktion sicher wegen dieser vielen Auslandserfahrungen noch zugenommen. Und vielleicht als vierten Punkt: Wir investieren sehr viel in die Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitern im Bereich Fremdsprachen, also von Chinesisch bis Russisch, also alle möglichen Angebote, und das ist wichtig.
I: Gut, da würde ich dann später gerne noch darauf zurückkommen. Jetzt kommen wir schon zur interkulturellen Kompetenz im Unternehmen und zwar zum Problembewusstsein. Was bedeutet für Sie interkulturelle Kompetenz?
A: Mit solchen Fragen kann ich relativ wenig anfangen, da müssten Sie mich fragen, was Sie damit meinen.
I: Also aus der Theorie heraus bedeutet interkulturelle Kompetenz die Fähigkeit, mit Menschen aus anderen Kulturen produktiv zusammenzuarbeiten, zusammenzuleben etc.
A: Ja, das leben wir. Also wir haben Mitarbeiter aus vielen kulturellen Zusammenhängen, auch Menschen mit Migrationshintergrund. Wir führen nicht wirklich Statistik darüber, aber wir haben mal eine Schwerpunktausgabe gemacht. Die Kollegen haben sozusagen geschaut, aus wie vielen Ländern kommen die Menschen eigentlich und wir sind auf über 25 verschiedene Länder, die beim Standard Print arbeiten, gekommen. Online ist, glaube ich, sogar noch bunter. Aber der Punkt ist, und deshalb habe ich ein bisschen ein Problem mit solchen Fragestellungen: Es sollte eigentlich klar sein, vor allem im Medienbereich, dass das kein Thema mehr ist. Das ist so wie das Thema „Gleichstellung von Frauen“, auch das sollte kein Thema mehr sein, sondern eigentlich eine Selbstverständlichkeit. Und dass interkulturelle Kompetenzen eben einen Mehrwert darstellen für alle Bereiche der Gesellschaft und so auch für

Unternehmen, sollte eine Selbstverständlichkeit sein. Bei uns ist es nichts Besonderes, weil wir diesen Grad der Selbstverständlichkeit schon haben. Also wir brauchen keine Migrationsbeauftragte, weil bei uns eh genug Leute arbeiten mit einem türkischen, ex-jugoslawischen, Südtiroler, deutschen oder was auch immer Hintergrund.

I: Würden Sie Ihr Unternehmen als interkulturell kompetent bezeichnen?

A: Ja.

I: Trotzdem würde ich gerne genauer nachfragen, und zwar auf welchen Ebenen? Ich untersuche die Mitarbeiterebene, Führung und Management, Unternehmenskultur und auch die Unternehmenskommunikation.

A: Es gibt auch auf der Führungsebene Menschen mit Migrationshintergrund. Wenn ich jetzt Buch dekliniere, dann fallen mir einige Namen ein, aber es ist eben nicht so, dass es etwas Besonderes ist, sondern in unserem Bereich normal. Wir bewegen uns natürlich auch in einem internationalen Umfeld, deshalb ist es klar, viele Sprachen zu sprechen und es ist kein Nachteil, sondern es ist eigentlich ein Vorteil.

I: Erwarten Sie konkrete Fähigkeiten oder Kompetenzen von Ihren Mitarbeitern? Wird das im Unternehmen auch definiert? Ist es Voraussetzung oder die Norm?

A: Da kann ich eine Erfahrung der österreichischen Lebenswirklichkeit einbringen. Das war ein Vorstoß einer Kollegin. Wir haben im Jahr 30 Praktikumsplätze, Volontariate heißt das im Journalismus, das sind bezahlte Ein-Monats-Praktika. Wir schreiben das immer aus seit fünf Jahren und man kann sich bewerben und wir wählen dann aus. Und wir haben ein paar Mal den Zusatz gehabt und haben es sehr positiv formuliert, weil ich finde so was wie „Frauen werden bei Bewerbungen bevorzugt“, finde ich eigentlich eine Diskriminierung. Und wir haben da den Satz gehabt, dass Bewerbungen von Menschen mit Migrationshintergrund besonders willkommen sind. So war das formuliert. Und wir haben dann das Signal gekriegt, wir mögen das bitte unterlassen, weil das gegen den Gleichheitsgrundsatz in Österreich verstößt und uns die Gleichstellungsanwältin mit einem Verfahren droht. Und dann haben wir’s wieder raus genommen. Ich meine, wir leben’s sozusagen, ohne es zu deklarieren, aber es ist bescheuert, mit Verlaub.

I: Warum werden in Ihrem Unternehmen interkulturelle Kompetenzen gefördert, eingebunden oder als wichtig erachtet?

A: Weil sie ein Mehrwert für das Unternehmen sind. Wir sind ein Medienunternehmen und je besser Menschen Bescheid wissen über andere Kulturen, die Sprache sprechen etc., desto besser. Ein Beispiel habe ich schon genannt: Es gibt sehr viele Förderungen in dem Bereich Sprachkenntnisse. Wir haben zum Beispiel mit Gudrun Harrer, die Nahostexpertin, die über die Landesgrenzen hinaus bekannt ist, die hat Arabisch studiert. Die hat auch einen Background in diese Richtung. Sie war dann auch zum Beispiel ein halbes Jahr als quasi Botschafterin im Irak, also als Vertreterin der Republik. Dann ist eine Voraussetzung, wenn jemand Korrespondent werden will, dass er die Sprache lernt. Zum Beispiel ein Kollege – übrigens ein Deutscher [schmunzelt] – wollte Auslandskorrespondent werden und musste Türkisch lernen, damit er in die Türkei von uns geschickt wird. Also das sind Dinge, wo wir eben sehr viel anbieten, fördern, fordern [sehr betont], einfordern auch. Und bei Bewerbungen ist es ein Riesen-Asset: Je mehr Sprachen man kann, desto besser. Und ja, auch Bescheid wissen über andere religiöse, kulturelle, gesellschaftliche Zusammenhänge. Das kann man auch durch Studienaufenthalte lernen oder ich war wie gesagt sehr viel in Südamerika unterwegs und das kann man nicht immer messen, aber ich weiß, wenn ich Dinge lese, was in Südamerika passiert; ich habe auf Grund dieser Erfahrungen einen anderen Einschätzungshorizont und das sind Dinge, die sind wichtig.

I: Sind die Gründe für die Einbindung von interkulturellen Kompetenzen wirtschaftlich, ethisch oder sonst wie fundiert?

A: Naja, wir produzieren kein Dosenfutter, sondern eine Zeitung und bei einer Zeitung kommt es sehr viel auf Erfahrung, Einschätzung, Wissen an. Wenn jemand das Wissen hat, um Dinge im Nahen Osten oder der arabischen Welt besser einschätzen

zu können, kann das natürlich bewirken, dass dann ein paar Leser mehr zum Standard und nicht zu einer anderen Zeitung greifen. Weiß ich nicht, aber wir müssen uns ja auch unterscheiden im Wettbewerb von Mitbewerbern und wenn ich jemand mit solchen Kompetenzen habe, ist das ein Unterschied. Ganz klar, ich kann mich unterscheiden. Wir haben die Expertin für den arabischen Raum. Oder wir haben, anderes Beispiel, die Irene Brickner, die sich viel mit Geschichten rund um Ausländerbereiche beschäftigt. Also auch das kann einen Mehrwert darstellen. Ich kann das natürlich nicht messen, ob wir zum Beispiel wegen der Irene Brickner oder wegen der Gudrun Harrer mehr Zeitungen verkaufen. Das zu konkretisieren weiß ich nicht.

I: Jetzt möchte ich noch die Funktionen abfragen, die interkulturelle Kompetenzen im Unternehmen erfüllen.

A: Was meinen Sie jetzt damit? Also wenn Sie damit meinen, dass wir in der Unternehmenskommunikation herausarbeiten, so und so viele Mitarbeiter sind bei uns aus diesen oder jenen Staaten – nein. Eben weil's Gott sei Dank nichts Besonderes mehr ist und es ist Teil der Unternehmenskultur, dass man sagt, das ist toll. Es ist ein Vorteil, es wird als positiv begriffen, als Mehrwert.

I: Gut, dann kommen wir gleich zu den Strategien: Welche konkreten Maßnahmen werden gesetzt, um interkulturelle Kompetenz zu fördern? Und zwar noch mal bitte auf den vorher genannten Ebenen.

A: Auf der Ebene Mitarbeiter-Sprachkurse zum Beispiel. Management und Führung genauso, also wir investieren hier auch viel Geld.

I: Sind solche Sprachkurse vorgeschrieben für die Mitarbeiter?

A: Nein:

I: Das heißt, die Mitarbeiter können sich die Sprachkurse aussuchen und das wird dann vom Unternehmen übernommen?

A: Die Kosten ja.

I: In der Unternehmenskultur?

A: Was meinen Sie damit?

I: Dass bei einem Bewerbungsgespräch beispielsweise explizit darauf hingewiesen wird, dass es so oder so in der Unternehmenskultur abläuft. Also wie gesagt, die Einstellung im Unternehmen.

A: Nein, weil wer beim Standard arbeiten will, muss wissen, dass wir uns in einem internationalen Umfeld bewegen. Wer nicht interessiert ist an der Welt außerhalb Österreichs, soll bei einer österreichischen Boulevardzeitung arbeiten. Punkt. Ich glaub die, die zu uns kommen, wissen, der Standard ist ein weltoffenes Medium und um es zuzuspitzen, die Kronen Zeitung ist gegen Ausländer. Das brauch ich nicht beim Bewerbungsgespräch kommunizieren.

I: Gut, das war jetzt vielleicht ein blödes Beispiel, aber ob es konkrete Maßnahmen gibt oder vielleicht gab ...

A: Naja, wie gesagt, ich hätte versucht zu kommunizieren, dass Menschen mit Migrationshintergrund bei Bewerbungen besonders willkommen sind, aber die österreichischen Gesetze sind offenbar so, dass das als Diskriminierung von Österreichern aufgefasst werden kann.

I: Kann man den Erfolg bzw. Misserfolg solcher Maßnahmen messen?

A: Das kann man nicht messen, also nicht in unserem Bereich.

I. Würden Sie beim Recruiting eine/m MigratIn eine/n ÖsterreicherIn mit gleichen Qualifikationen vorziehen?

A: Also ich glaube zwar nicht an gleiche Qualifikationen, so was gibt es nicht. Es gibt immer einen Kurs oder irgendeine Fertigkeit, die einen Unterschied macht. Gleiche Qualifikation ist eine Mähr, die in der Realität nie funktioniert. Also worum es geht, ist Chancengleichheit und jemand, der ein Migrant ist und gut Deutsch kann – in unserem Bereich, das ist halt leider die Voraussetzung, Sprache ist unser Werkzeug –, der hat schon deshalb einen Vorteil gegenüber einem Österreicher, weil er diesen Hintergrund hat. Also das ist völlig klar. Und wenn ich in der Situation wäre, dann würde dieser Hintergrund für den Menschen mit Migrationshintergrund sprechen.

I: Auch Mehrsprachigkeit?
A: Natürlich, viele Sprachen und das Wissen über den religiösen, gesellschaftlichen, kulturellen Hintergrund ist für uns und in diesem Bereich sehr wichtig. Wie gesagt, ich habe zwölf Jahre in Berlin gelebt. Ich bin trotzdem immer Österreicherin geblieben und wenn wir beim Thema Sprache bleiben, muss ich ab und zu noch nachdenken, wo bin ich jetzt gerade: Tüte oder Sackerl, Mineral oder Wasser. Man kann sich in anderen Umgebungen besser bewegen und auch Übersetzungsaufgaben leisten. Ich habe einen österreichischen Hintergrund, weiß, wie hier die Gesetzgebung funktioniert und ich habe dann eben aus Deutschland berichtet. Für mich war der österreichische Hintergrund aber sehr wichtig, weil wir ja viele Geschichten gemacht haben, wie ist was geregelt da und dort. Also das machen wir ja sehr viel in der Zeitung. Wenn eine Änderung in Österreich geplant ist, schauen wir uns an, wie die Gesetzgebung oder was auch immer dann in anderen Ländern ist. Das machen wir sehr, sehr häufig und das ist auch ein Merkmal der Zeitung. Und von daher, das ist alles ein Vorteil. Nicht nur auf Sprachen bezogen.
I: Gut, dann sind wir schon beim letzten Punkt und zwar beim Ausblick. Durch Faktoren wie Globalisierung, Migration oder der Zusammenschluss der Europäischen Union hat sich auch der Arbeitsmarkt in Europa verändert. Welche Auswirkungen und Herausforderungen haben diese Faktoren für Ihr Unternehmen gebracht? Bzw. welche Veränderungen stehen in Zukunft an?
A: Ich würde Ihnen gerne noch zwei Sachen mitgeben. Das eine ist der Artikel, wo wir mal erhoben haben, wie viele Menschen von wo arbeiten beim Standard Print, und die zweite Sache geht darauf ein, was auch hier angesprochen wird: Was hat sich durch die Arbeitsmarktöffnung geändert. Wir haben eine Schwerpunktausgabe gemacht zum 1. Mai, um auch die Öffentlichkeit auf dieses Thema vorzubereiten, weil Österreich und Deutschland ja die letzten Länder, abgesehen von Bulgarien und Rumänien, waren, die den Arbeitsmarkt geöffnet haben. So spät als möglich, wie das vorgeschrieben war. Von daher, es war höchst an der Zeit, dass das passiert. Praktische Auswirkung für uns hat das jetzt nicht wirklich gehabt, aber ich fand es wichtig, dass das in Österreich thematisiert wird. Deshalb haben wir das aufgegriffen als großes Ding.
I: Welches Bild denken Sie, hat die Öffentlichkeit von diesem Thema und deckt sich das mit der Realität?
A: Also da ist die Frage, wen man fragt und wer „die Öffentlichkeit“ ist. Also wer die Kronen Zeitung fragt ... Nein, beginnen wir anders: Da hatten wir damals auch eine Schwerpunktausgabe gemacht zum Thema Schengen am 21. Dezember 2007. Da sind die Grenzen geöffnet worden. Österreich ist das einzige Land – ich habe auch in Oxford meine akademische Arbeit dazu gemacht – in der EU, das vier neue EU-Nachbarn bekommen hat durch den Beitritt im Jahr 2007, also so viel wie kein anderes europäisches Land. Und wenn man sich die Berichterstattung anschaut über die Schengen-Öffnung 2007, dann war es so – also wir haben das mit der Schwerpunktausgabe sehr positiv begleitet: Der Boulevard in Österreich hat sogar zur Bewaffnung aufgerufen. Also alle Kriminellen können jetzt nach Österreich einreisen. Es war eine extrem alarmistische Berichterstattung. Anstatt zu sagen, endlich! Ich mein, der Eiserne Vorhang und das war der nächste Schritt. Ich bin am Eisernen Vorhang persönlich aufgewachsen. Das trägt sicherlich noch zusätzlich dazu bei, dass ich das einfach toll empfunden habe, dass die Grenzbalken jetzt abmontiert werden und ich habe einen Fotograf für diese Ausgabe, die sie dann auch mitkriegen, durchgejagt von der Grenze Österreich, Tschechien, Deutschland – da komme ich her – runter die ganzen Grenzstationen noch mal durchzufotografieren, bevor die Grenzbalken abmontiert wurden, bis runter zur Grenze Slowenien, Italien, Österreich. In der Zeitung haben wir’s dann umgekehrt abgebildet. Also man kann’s so machen oder so. Ich finde, es hat sich sehr viel zum Positiven verändert.
I: Und wie schätzen Sie da die Zukunft ein? Können Sie vielleicht eine Prognose abgeben?
A: Ich bin noch nicht am Ende ... Der Punkt ist, weil sie gefragt haben, wie „die Öffentlichkeit“ das sieht. Es kommt drauf an, was die Menschen lesen. Wenn sie

Qualitätszeitungen lesen, dann werden sie weltoffener sein und das als positives Faktum wahrnehmen in Europa – mit allen Schwächen, siehe Eurokrise. Boulevardzeitungen predigen seit Jahrzehnten Europa ist schlecht und für alles Negative verantwortlich, Ausländer sind Feindbilder und stehlen usw. Und da nur ein geringer Anteil der Bevölkerung Qualitätszeitungen liest, herrscht beim Großteil eine negative Einstellung vor. Und wie sich das in Zukunft verändern wird? Es hängt sehr viel von den jungen Menschen ab. Also ich glaube für die junge Generation – und da gehören Sie auch dazu – ist es selbstverständlich, mit Erasmus aufzuwachsen. Also wer studiert, für den ist es selbstverständlich, ein Jahr im Ausland zu verbringen. Ich habe 1989 zum Studieren begonnen, es war für mich persönlich auch ein spannendes Jahr, nicht nur für die Weltgeschichte. Damals gab es das noch nicht. Österreich ist 1995 der EU beigetreten, also ich war mit dem ersten Studium fertig 1993. Es gab kein Erasmus und jetzt ist es völlig klar. Und ich merke auch an den Bewerbungen, die bei mir auftauchen, fast alle sprechen mehrere Sprachen und ich hab mich sehr geschämt zum Teil, wenn österreichische Minister in Brüssel auftreten und nicht einmal Englisch beherrschen. Da tut sie und hat die EU wahnsinnig viel getan und ich hoffe, es geht noch stärker in die Richtung, ich hoffe, es – und da komm ich fast wieder zu meinem Ausgangspunkt zurück – kommt in Österreich so etwas wie eine europäische Einstellung wie in Deutschland. Die Deutschen begreifen sich als einen Teil von Europa und sehen auch ihre historische Verantwortung als solche, dass sie eingebettet sind in dieses gemeinsame Europa und in Österreich wähnt man sich noch immer auf einer Insel der Seeligen und eigentlich braucht man niemanden. Und das ist absurd.

I: Letzte Frage: Wird das Thema quantitativ wichtiger werden oder wird sich auch das Thema an sich ändern, quasi qualitativ, der Inhalt, wie wir darüber reden?

A: Ich hoffe, dass wir mal überhaupt nicht mehr darüber reden müssen, so wie über Frauenförderung. Also ich hoffe, dass es nicht mehr „daStandard" braucht, der sich an Menschen mit Migrationshintergrund richtet, dass es die Integrationsseiten in den Zeitungen nicht mehr braucht. So wie es in den 70er Jahren die Frauenseiten gegeben hat. Das kann sich jetzt auch niemand mehr vorstellen.

I: Denken Sie, es wird auch tatsächlich so?

A: Ja, weil es einfach selbstverständlich ist. Ich hoffe [betont] es, ich bin mir nicht sicher – ob es dazu kommt in meinem Leben? Wenn man sich die Lebenserwartung anschaut, habe ich die Hälfte gerade überschritten. Ich hoffe, dass es selbstverständlich wird und wenn ich mir wie gesagt die Frauenfrage anschaue, das ist für mich so eine Parallele, da muss auch noch viel getan werden. Der Standard ist in dem Bereich auch eine Ausnahme: Eine Frau in Führungsfunktion findet man im Medienbereich nicht oft. In unserem Fall sind es sogar drei, wenn man derStandard.at und die Stellvertreterin dazu nimmt. Bei uns war auch das kein Thema, dass eine Frau an der Spitze steht. Ich mache das mittlerweile das sechste Jahr. Es war außerhalb vom Standard ein Riesenthema. Und ich hoffe einfach, dass man mal zu dem Punkt kommt, dass man nicht mehr über interkulturelle Kompetenz reden muss, sondern dass es selbstverständlich ist. Es ist eine zusätzliche Qualifikation, es ist ein Mehrwert, es ist positiv. Und an dem müssen wir alle arbeiten.

I: Danke für das Gespräch!

A: Gerne.

INTERVIEW B

I: Interviewerin

B: Interviewpartner B

I: Haben Sie schon einmal interkulturelle Erfahrungen gemacht? Zum Beispiel in einem längeren Auslandsaufenthalt oder in Bezug auf ihre Arbeit?
B: Ja, ich habe im Ausland in verschiedenen Ländern gearbeitet oder studiert, zum Beispiel in London und Deutschland plus mehrere Learning Expeditions gemacht – zuletzt im Silicon Valley für Internet-Startups. Das ist der Punkt eins meiner persönlichen Erfahrung, das zweite ist, dass wir hier bei uns im Unternehmen sowohl was die Mitarbeiter betrifft als auch was die Inhalte betrifft, interkulturelle Erfahrungen machen.
I: Wie haben Sie diese Erfahrungen erlebt? Haben Sie daraus etwas mitnehmen bzw. lernen können? Sei es persönlich oder auch für Ihre berufliche Tätigkeit?
B: Also es ist eigentlich so, dass man nach interkulturellen Erfahrungen vor allem auch in anderen Ländern immer mit dem Gedanken zurückkommt, „das sollte man eigentlich mehr machen“. Je weniger man sozusagen in seinem eigenen Süppchen schwimmt, desto bereichender ist das für die Kreativität und die Weiterentwicklung des Unternehmens. Die Erfahrungen waren eigentlich durchwegs so, dass man sich denkt, man müsste mehr davon machen.
I. Können Sie hier ein konkretes Beispiel nennen?
B: Ein konkretes Beispiel sind unsere Studienreisen, die wir machen, wo wir eben zu Firmen fahren in Asien und auch in Amerika und uns anschauen, wie die denken und arbeiten, sowohl in den Firmen als auch in den jeweiligen Kulturkreisen und mit vielen neuen Ideen zurückkommen und die dann versuchen, hier im Unternehmen einzuführen. Letzte Woche haben wir eine Asienreise nach Shanghai und Tokio gemacht. Letztes Monat waren wir in San Francisco und Seattle.
I: Was bedeutet für Sie interkulturelle Kompetenz?
B: Das klingt danach, wie man unterschiedliche Kulturen und Kulturkreise für das Unternehmen verwendet, wir man das lebt. Vielleicht habe ich das vorher vergessen, das kann ich noch ergänzen: Ich bin ja zuständig für Österreich, Ungarn und Rumänien, also auch schon für die Ostländer. Das sind ganz andere Kulturen und sozusagen die Erfahrung, wie denken die Ungarn anders als die Rumänen oder wie denken die Österreicher anders als die Ungarn oder die Rumänen. Sagen wir, um mit diesen unterschiedlichen Kulturen umzugehen, muss ich mich auf die einzelnen Kulturen der anderen Länder einstellen und dies in meinem Geschäftsleben anwenden. Je erfahrener man da ist, desto kompetenter, und das würde ich unter interkultureller Kompetenz verstehen.
I: Warum sollte es aus Ihrer Sicht wichtig sein, als Medienunternehmen heutzutage interkulturell kompetent zu sein?
B: Weil wir ein globales Unternehmen sind. Fernsehen war bisher ein lokales oder ein nationales Medium und in der Zukunft wird es aufgrund der Digitalisierung zu einem globalen Unternehmen werden, vor allem was die Inhalte und den Austausch über die Online-Plattformen betrifft. Das ganze Thema Social Media ist ein globales Thema und daher muss man die unterschiedlichen Kulturen der unterschiedlichen Teilnehmer im digitalen und Social Media Prozess, wo auch die Fernsehhäuser mitspielen, verstehen, um sein Unternehmen dorthin weiterzuentwickeln.
I: Würden Sie Ihr Unternehmen als interkulturell kompetent bezeichnen?
B: Ich würde sagen, wir sind im guten Durchschnitt. Guter Durchschnitt allerdings, besser wäre noch mehr Diversität im Unternehmen, kulturelle Unterschiede könnte man noch steigern.
I: Wie würden Sie das auf den unterschiedlichen Ebenen beschreiben?
B: Unternehmenskommunikation würde ich sagen, sind wir durchschnittlich. Unternehmenskultur sind wir leicht überdurchschnittlich gut, Führung und Management

sind wir auch leicht überdurchschnittlich gut und bei den MitarbeiterInnen auch leicht überdurchschnittlich gut. Aber nirgends besonders hervorragend interkulturell kompetent. Wir haben zum Beispiel nicht einen Menschen, der aus einem völlig anderen Kulturkreis kommt, im Top-Management, sondern es sind eigentlich Österreicher und Deutsche, die das Unternehmen bestimmen. Ungarn, Rumänien sind immer noch europäisch. Asiatische oder afrikanische Kulturen sind in unserem Unternehmen noch unterentwickelt.
I: Ist die interkulturelle Kompetenz in Ihrem Unternehmen definiert? Oder gibt es bestimmte Fähigkeiten, die Ihre Mitarbeiter mitbringen sollten?
B: Nein, ist nicht definiert. Wir suchen die Leute nach ihren Qualifikationen aus, egal aus welcher Kultur sie kommen.
I: Gibt es Mitarbeiter mit interkulturellem Background?
B: Das schon, nur im Top-Management nicht. Wir haben sogar On-Air Moderatoren mit Migrationshintergrund. Wir haben zum Beispiel jetzt gerade aktuell eine Kampagne gemacht, wo wir vier Stars von Puls 4 gehabt haben, vier Schwarze. Das war David Alaba, der unser Puls 4 Testimonial ist, seine Schwester Rose Alaba, die bei der Puls 4 Show Popstars im Finale war, die Lydia, die Austria's Next Topmodel gewonnen hat, deren Eltern glaube ich aus Nigeria stammen, und die Kiddy Contest Finalistin India. Das waren vier Migrationshintergründler, die wir als Österreich-Champions hervorgestrichen haben – nicht weil sie schwarz sind, aber weil sie Stars waren auf Puls 4 und zufälligerweise auch schwarz. Das haben wir nicht versteckt, sondern hervorgestrichen. Das hat sehr gut funktioniert. Da haben wir eine Coverstory im Falter gehabt oder auch im Biber. Das war etwas, was wir auch On-Air für die Zuschauer sichtbar gemacht haben und gezeigt haben. Also, dass eine Gewinnerin von Austria's Next Topmodel, eine Show, die durchaus auch im Medienfeuilleton kritisiert worden war, positiv aufs Faltercover gekommen ist, das hängt auch schon mit der Tatsache zusammen, dass hier interkulturell gedacht wird und diese ProtagonistInnen dann natürlich Stars in ihren jeweiligen Communities geworden sind.
I: Wie viele Ihrer Mitarbeiter haben einen interkulturellen Background?
B: Ich kann's nicht genau sagen, aber ich schätze mehr als ein Viertel, eher ein Drittel.
I: Warum werden in Ihrem Unternehmen interkulturelle Kompetenzen gefördert, eingebunden oder als wichtig erachtet?
B: Also erstens, wir haben's nicht als bewusstes Unternehmenskonzept, sondern es passiert einfach, weil wir spüren, dass damit das Unternehmen bereichert werden kann. Punkt zwei ist, unsere Zuschauer sind ebenfalls in einem ähnlichen Mix, wie er bei uns im Unternehmen ist. Also wir bilden auch sozusagen das Leben draußen ab, wenn wir sagen, ein Viertel bis ein Drittel der Menschen haben hier Migrationshintergrund und haben sozusagen interkulturelle Aspekte dabei, dann ist das draußen bei den Zuschauern auch so. Wir wollen ja das machen, was unsere Zuschauer wollen. Und drittens ist es einfach so, dass ich prinzipiell glaube, dass je unterschiedlicher die Menschen sind, desto mehr kann rauskommen an Kreativität und Output. Je gleicher alle denken, desto weniger spannend ist das Unternehmen. Ich glaube, dass die Unterschiedlichkeit etwas Bereicherndes für das Unternehmen ist. Das sind so die drei Ziele, die wir damit verbinden.
I: Welche Maßnahmen werden in Ihrem Unternehmen gesetzt, um interkulturelle Kompetenz zu fördern? Auf den Ebenen: Unternehmenskommunikation, Unternehmenskultur, Führung und Management und bei den MitarbeiterInnen.
Eine konkrete Maßnahme ist der interkulturelle Austausch durch Lernreisen in andere Länder, das machen wir stark.
I: Nur die Führung?
B: Ja, nur die Führung. Nicht nur die oberste Führung, aber nur Führungskräfte auf allen Führungsebenen. Also interkulturelle Learning Expeditions, das ist etwas, was wir machen. Das Zweite ist, dass wir mehrere Hilfsprojekte machen. Haiti war z. Beispiel so was, wo Mitarbeiter sich stark engagiert haben, dass Puls 4 dort berichtet und hilft. Das haben wir auch von der Unternehmensebene her unterschützt. Der dritte Punkt ist, dass wir bei Bewerbungen internationale Wurzeln oder Erfahrung als positive

Eigenschaft bewerten.
I: Und wie sieht das zum Beispiel in der Unternehmenskultur aus? Gibt es gewisse Richtlinien, wie das gelebt wird?
B: Keine Richtlinien, aber Spirit. Es ist vom Spirit her gewünscht, aber es gibt keine Richtlinien.
I: Weiß da das gesamte Team, dass das gewollt ist?
B: Ich glaube, dass es die meisten verstehen.
I: Wie messen Sie den Erfolg oder Misserfolg solcher Maßnahmen?
B: Nun ja, bei Fernsehsendungen kann man das konkret messen. Man sieht, wie ist der Erfolg in der Berichterstattung, in der Quote, bei den Zuschauerbewertungen, und im Unternehmen kann man den Erfolg von solchen Maßnahmen nicht messen, sondern da kommt es immer darauf an, wie erfolgreich das Unternehmen insgesamt ist. Das kann man also nur indirekt sehen, ob das einen Erfolg hat.
I: Würden Sie beim Recruiting eine Migrantin/einen Migranten mit gleichen Qualifikationen einer Österreicherin/einem Österreicher vorziehen?
B: Bei gleichen Qualifikationen tendenziell ja, eindeutig.
I: Warum?
B: Um möglichst unterschiedliche Menschen reinzuholen und um Unterschiedlichkeit zu propagieren. Also bei gleichen Qualifikationen würde man eher wen nehmen, der aus einem anderen Kulturkreis kommt, weil wir eh so viele, sag ich einmal, ähnlich denkende, aus einer ähnlichen Kultur kommende, weiße Österreicher haben. Also je mehr man da hat, desto besser.
I: Ist dann auch Mehrsprachigkeit ein Kriterium beim Recruiting?
B: Nur Englisch. Englisch ist wichtig, aber sonst ist Mehrsprachigkeit kein Kriterium. Wenn jemand fünf Sprachen kann, ist das nicht so ein großer Vorteil gegenüber jemanden, der zwei Sprachen kann, aber dafür sehr gut Englisch.
I: Warum?
B: Weil unsere Geschäftsprache Deutsch und Englisch ist und alles andere so eine kleine Rolle spielt, dass es nicht wichtig genug ist.
I: Durch Faktoren wie Globalisierung, Migration oder den Zusammenschluss der Europäischen Union hat sich auch der Arbeitsmarkt in Europa verändert. Welche Auswirkungen und Herausforderungen haben diese Faktoren für Ihr Unternehmen gebracht? Welche Veränderungen stehen in Zukunft an?
B: Wir haben relativ wenig Austausch mit dem Osten, obwohl wir sogar der Headquarter für Ungarn und Rumänien sind. Trotzdem ist relativ wenig Austausch mit den Ostländern vorhanden, das heißt der Arbeitsmarkt hat sich für uns praktisch nicht verändert durch die Öffnung. Im Negativen schon gar nicht, aber im Positiven auch relativ wenig. Es gibt sehr wenig Austausch. Hauptgrund meiner Meinung nach sind Sprachprobleme und nicht zu sehr kulturelle Unterschiede.
I: Und in der Zukunft?
B: Für die Zukunft glaube ich, ist meine persönliche Einschätzung, dass eher der asiatische Bereich mehr Einfluss auf uns haben wird und dass wir mehr Leute aus Asien, China, Japan haben werden und dass mehr die Kultur und vor allem die Unternehmenskultur und Businesskultur aus dem asiatischen Raum, dass die stärkeren Einfluss auf Europa haben wird. Aus Amerika wie immer starker Einfluss. Der Einfluss von Hollywood und der Westküste wird wie immer stark bleiben im Medienbusiness. Der war aber schon immer stark und der wird auch stark bleiben, aber zusätzlich kommen jetzt immer mehr asiatische Einflüsse. Nicht so sehr afrikanische.
I: Was denken Sie: Welches Bild hat die Öffentlichkeit von diesem Thema und deckt sich das mit der Realität?
B: Ich glaube, dass die latente Grundskepsis in Österreich gegenüber allem, was andere Kulturen betrifft, nach wie vor da ist, aber durch die globale Entwicklung, in der wir uns befinden, langsam besser und weniger wird. Also David Alaba ist wirklich, glaube ich, ein schönes Beispiel für einen jungen, sympathischen Superstar in Österreich, der einfach die Einstellung der Menschen zu Schwarzen stärker ändern

kann als so manche aufklärerische, gut gemeinte Kampagne. Daher glaube ich, dass solche Figuren und Protagonisten und Stars insgesamt die Situation, was zum Beispiel Rassismus, Alltagsrassismus betrifft, langsam verbessern.
I: Denken Sie, wird das Thema quantitativ wichtiger werden oder wird sich das Thema auch qualitativ verändern? Wird der negative Grundtenor weiterherrschen oder werden in Zukunft auch mehrere bzw. positivere Facetten behandelt werden?
B: Ich glaube, das Thema ändert sich nicht, es bleibt ein spannendes Thema. Also das Andere und das Fremde ist immer ein spannendes Thema, aber es wird eben viel mehr positive Konnotationen dazu geben. Es wird einfach so sein, dass man immer mehr sehen wird, dass interkultureller Austausch auch sehr viele positive Effekte hat. Und es werden wirklich nur die tatsächlichen Modernisierungsverlierer nach wie vor ausländerfeindlich bleiben müssen, damit sie irgendwen haben, auf den sie noch herabschauen können. Aber ich glaube, dass die Mittelschicht, nicht nur die intellektuelle Elite, tendenziell positiver zu interkulturellen Austausch stehen wird, aufgrund der globalen Entwicklung, aufgrund des Zusammenwachsens der Europäischen Union, aufgrund der amerikanischen und vor allem jetzt auch immer mehr asiatischen Einflüssen. Was schwierig bleiben wird, ist das ganze Thema Islam. Ich glaube, das bleibt schwierig, da sehe ich im Moment keine Verbesserung und keine Annäherung, eher sogar eine Verschlechterung. Was stagnieren wird, ist das Thema Afrika. Da ist es glaube ich auch schwierig, weil da nicht so eine wirtschaftliche Kraft dahintersteht, das auch positiv voranzubringen.
I: Wie schätzen Sie die Zukunft des Bereiches „Interkulturelle Kompetenzen in Medienunternehmen“ ein? Können Sie da eine Prognose abgeben?
B: Ich bin bei meinen Ausführungen eigentlich auf den Mediensektor eingegangen.
I: Dann vielen Dank für das Gespräch!
B: Bitte.

INTERVIEW C

I: Interviewerin

C: Interviewpartner C

I: Haben Sie schon „interkulturelle“ Erfahrungen gemacht, z. B. in einem längeren Auslandsaufenthalt oder in der Zusammenarbeit mit Menschen anderer Kulturen?
C: Ja, also längerer Auslandsaufenthalt in dem Sinn nicht. Also es gab einige berufliche und natürlich einige private Auslandsaufenthalte, aber nichts, was über zwei, drei Monate hinausging. Und natürlich die interkulturellen, alltäglichen Erfahrungen, die jeder von uns macht, die macht man auch hier bzw. macht man sie auch im Beruf, weil es natürlich hier auch Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, aber auch Praktikanten und Praktikantinnen gibt und gegeben hat, die aus anderen Kulturen stammen.
I: Wie haben Sie diese erlebt? Was konnten Sie daraus mitnehmen bzw. lernen, was Sie eventuell für Ihre aktuelle berufliche Tätigkeit brauchen?
C: Ja, das ist natürlich grundsätzlich eine Bereicherung, weil es den Horizont erweitert. Gerade als Journalist auch, denke ich, ist das etwas, was notwendig ist, dass man sozusagen bereit ist, seinen Horizont zu erweitern und hier lebenslang zu lernen. Natürlich ist das oft auch nicht einfach oder konfliktfrei, das ist auch ganz klar. Wenn ich an Besuche im arabischen Raum denke, sind das schon sehr starke kulturelle Unterschiede, mit denen man da konfrontiert ist. Aber das ist eine spannende Erfahrung auf jeden Fall.
I: Können Sie da vielleicht irgendein konkretes Beispiel nennen, bezogen auf Ihre berufliche Tätigkeit?
C: Wenn man sagt, was wirklich für das Handwerk dieses Jobs gebracht hat, dann muss man sagen, ist es der Umstand – jetzt kann man natürlich darüber streiten, ob

das interkulturell ist –, dass ich bei Amerikanern gelernt habe und das ist schon ein völlig anderer Zugang zu Fernsehjournalismus, als wie er in Österreich oder überhaupt in Mitteleuropa gepflegt wird. Also was mich sozusagen von der Bewertung her am meisten verändert oder für den Beruf gebracht hat, war sicherlich das und ansonsten sind es sicherlich auch Auslandsgeschichten und Drehs im Ausland, beispielsweise in der Ukraine. Das sind natürlich schon sehr stark prägende Erlebnisse und schon was anderes, als wenn man nur im Inland Journalist ist.
I: Wenn Sie sagen, Sie haben von Amerikanern gelernt, inwiefern? War das eine Ausbildung?
C: Ja, das war eine Ausbildung und die Lehrer waren zum Großteil Amerikaner, Ex-CNN und Ex-ABC Leute, und das prägt natürlich schon.
I: Was bedeutet für Sie interkulturelle Kompetenz?
C: Naja, dass man in der Lage ist, mit kulturellen Unterschieden auch umgehen zu können und die auch offen zu akzeptieren und auch was daraus zu lernen. Und entstehende Konflikte bereit ist, offensiv anzugehen und auch zu lösen.
I: Warum sollte es aus Ihrer Sicht wichtig sein, als Medienunternehmen in der heutigen Zeit und vor allem in der Zukunft interkulturell kompetent zu sein?
C: Die österreichische Gesellschaft und im Besonderen die europäische Gesellschaft insgesamt ist ja keine ethnisch homogene Gesellschaft und auch keine statische, sondern eine sich permanent verändernde. Und insofern ist das ja selbstverständlich, dass man diese Veränderung auch in einem Medienunternehmen mitbekommt und mit begleitet und auch lernt, damit aktiv umzugehen.
I: Würden Sie Ihr Unternehmen als interkulturell kompetent bezeichnen?
C: Ich weiß nicht, wie man das machen soll, weil was heißt „das Unternehmen“? Da arbeiten über hundert Leute am Standort hier und insgesamt sind es ein paar hundert.
I: Und wenn Sie es auf die unterschiedlichen Ebenen aufsplittern?
C: Bei der Unternehmenskommunikation tu ich mir jetzt schwer, das zu bewerten. Aber wenn wir jetzt mit internationalen Partnern zu tun haben, dann ist es logisch, dass wir uns in einer gemeinsamen verständlichen Sprache verständigen und das ist in den meisten Fällen logischerweise Englisch. Ich hatte zum Beispiel letzte Woche ein paar Kollegen aus Israel da und nachdem ich des Hebräischen [schmunzelt] nicht mächtig bin und nur einer der Kollegen Deutsch konnte, haben wir selbstverständlich das Meeting in englischer Sprache abgehalten. Es würde aber wenig Sinn machen, unsere Presseaussendungen in drei verschiedenen Sprachen zu verschicken. Es ist wie bei jeder Kommunikation die Frage, wer der Adressat ist.
I: Wie sieht das in der Unternehmenskultur aus?
C: Also hier arbeiten Menschen, wenn Sie auf das hinauswollen, die haben unterschiedlichen, ethnischen Hintergrund, unterschiedlichen, sprachlichen Hintergrund und einige Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sind keine österreichischen Staatsbürger bzw. wurden nicht in Österreich geboren. Hier arbeiten auch Menschen mit unterschiedlicher Religion im Haus. Das ist ein heterogener Laden, aber ob die Unternehmenskultur interkulturell kompetent ist, das kann ich nicht beurteilen.
I: Und auf der Führungsebene?
C: Der Chef ist ein Deutscher [lacht]. Wenn man jetzt die Führungsebene hernimmt, ist das eher homogen. Da könnte man sagen, das sind fast alles Österreicher bis auf, wenn ich das richtig im Kopf habe, drei – und das sind Deutsche. Wobei auch hier gibt es Menschen mit – je nach Definition – Migrationshintergrund. Nach der deutschen Definition habe ich auch Migrationshintergrund, genauso wie die Hälfte meiner Mitarbeiter. Also das ist ein sehr breiter Bereich, wenn man das so definieren könnte.
I: Können Sie abschätzen, wie viele Ihrer Mitarbeiter einen interkulturellen Background haben?
C: Das habe ich sogar, die Zahlen sind zwar nicht ganz aktuell. Der Frauenanteil ist bei uns 60 Prozent, der Männeranteil 40 Prozent. 7 Prozent der Mitarbeiter sind nicht österreichische Staatsbürger. Ich kann Ihnen über den Migrationshintergrund aller Mitarbeiter im Haus nichts sagen, weil ich mein, ich kann Ihnen sagen, dass bei mir in der Abteilung vier von 15 Personen mit Migrationshintergrund im österreichischen

Sinne sind. Wie gesagt, wenn man andere Definitionen anwendet, dann schaut's dann wieder anders aus. Aber im ganzen Haus kann ich Ihnen das nicht sagen, weil wir das natürlich auch nicht abfragen. Für einen Dienstvertrag und eine Lohnverrechnung ist es natürlich wesentlich, was für eine Staatsbürgerschaft derjenige hat, es ist aber nicht wesentlich, wo seine Eltern geboren sind oder welcher Religion er angehört. Daher weiß ich das nicht. Ich weiß, es gibt ein paar Kolleginnen und Kollegen mit serbischen, kroatischen, bosnischen Wurzeln und es gibt eine Kollegin, die hat persische Wurzeln. Ein paar Osteuropäer, Polen, Tschechen, aber die meisten sind österreichische Staatsbürger. Das ist nichts, was wir erheben, weil ich meine, das ist letztlich auch eine Frage, wie sehr man so etwas auch tatsächlich abfragen kann, weil es ist letztlich eine private Information.

I: Warum werden in Ihrem Unternehmen interkulturelle Kompetenzen gefördert, eingebunden oder als wichtig erachtet?

C: Warum das wichtig ist, das habe ich eh schon eingangs gesagt. Ich kann wieder hier nur für meinen Bereich sprechen. Ob das die Verkaufsleiterin auch so sieht wie ich, das weiß ich nicht. Ich weiß auch nicht, ob beispielsweise einem Verkäufer im Fernsehen interkulturelle Kompetenzen wichtig sind. Dass es für einen Journalisten wichtig ist, liegt auf der Hand.

I: Sind Ihre Gründe für die Einbindung von interkulturellen Kompetenzen wirtschaftlich, ethisch, persönlich oder sonst wie fundiert?

C: Ja, wenn Sie so wollen sind sie ethisch, aber auch vor allem aus professionellen Gründen fundiert. Journalisten, die nicht über den Tellerrand schauen können, sind irgendwie im falschen Job. Aber wenn die Frage darauf abzielt, ob wir jetzt spezielle Mechanismen oder Institutionen haben, um die Migrantenquote zu fördern oder sonst was, kann ich sie mit „nein" beantworten. Es gibt keine Zuwandererquote.

I: Welche Motive könnte es aus Sicht der Führung oder des Managements geben?

C: Wie gesagt, angesichts dessen, dass die Gesellschaft keine homogene ist, macht es auch Sinn für ein Medienunternehmen, sich diese Kompetenzen im Haus auch zu erarbeiten, weil letztlich ein Fernsehsender, der ein Vollprogramm anbietet, ist ja auch darauf angewiesen, dass er relativ breit aufgestellt ist, was jetzt die möglichen Zuschauer und Zuschauerinnen betrifft. Wo man hier auch realistischerweise sagen muss, dass Sprache das wesentliche Aus- oder Einschlusskriterium ist. Wer nicht Deutsch in ausreichendem Maße spricht und versteht, der wird auch nicht ATV schauen. Das ist jetzt auch kein Geheimnis, dass bei vielen Migranten die österreichischen Sender erst irgendwo kommen und zuerst einmal die Sender aus der alten Heimat. Der Fokus, egal ob privater oder öffentlich-rechtlicher Fernsehsender, ist sicher nicht im Bereich Migranten – wie gesagt, weil Sprache eben das entscheidende Kriterium ist.

I: Und die Einstellung dazu, wurde das von alleine entwickelt oder gab es da einen Vorstandsbeschluss?

C: Nein, da gab es keinen Vorstandbeschluss. Es gibt auch gar keinen Vorstand.

I: Es ist quasi mit der Zeit so entstanden ...

C: Ja, genau.

I: Welche Maßnahmen werden in Ihrem Unternehmen gesetzt, um interkulturelle Kompetenz zu fördern? Bitte wieder auf den unterschiedlichen Ebenen.

C: Ich kann nur für meinen Bereich sprechen. Es gibt hier keine institutionalisierten Maßnahmen. Ich stelle die Menschen hier in der Redaktion nach ihren Qualifikationen an und nicht nach anderen Kriterien, sei es ethnische Zugehörigkeit, ethnische Wurzeln, Religion, Geschlecht, Alter, politische Vorlieben oder weiß der Teufel was. Nichts dergleichen, sondern nach dem Kriterium, ob sie ihren Job gut und leidenschaftlich können oder nicht, wie wohl ich darauf achte, dass es bei den Geschlechtern eine Ausgewogenheit gibt. Das ist bei uns etwa 50:50.

I: Wäre demnach Mehrsprachigkeit ein Kriterium beim Recruiting?

C: Alle meine Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sind mehrsprachig. Selbstverständlich ist Sprachkompetenz ein wesentliches Kriterium. Klarerweise kann man heute keinen Job mehr, also glaube ich, im Medienbereich mehr bekommen, wenn man kein

Englisch spricht. Und die meisten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen hier verfügen auch noch über weitere Fremdsprachenkenntnisse. Das geht vom Chinesischen bis zu Russisch in meinem Fall. Mehrere sprechen Französisch, es gibt zwei, die Italienisch sprechen, dann Spanisch, Schwedisch. Ja, Sprachkompetenz ist für einen Journalisten ein wesentliches Kriterium und grad im aktuellen Dienst ist es ohne Englisch unmöglich. Sie müssen bedenken, dass wir grade bei internationalen Geschichten mit Partnern aus dem Ausland zu tun haben, wo die Verkehrssprache sowieso Englisch ist. Wenn wir zu tun haben mit Associated Press oder Reuters, den großen Bildagenturen, dann ist es klar, dass wir mit denen vorzugsweise Englisch sprechen. Oder wenn wir mit Partnern zu tun haben, wo wir die Landessprache nicht sprechen, siehe zuletzt Gaza, Israel, wo wir mit lokalen israelischen Kamerateams zusammenarbeiten, klarerweise muss der Redakteur, der das dort mit den Kollegen vor Ort ausmacht, Englisch sprechen. Ich glaube nicht, dass man viele Redaktionen findet, wo Leute keine zweite Sprache, außer ihre Muttersprache, sprechen. Vielleicht täusche ich mich da auch.

I: Wie messen Sie den Erfolg oder Misserfolge solcher Maßnahmen?

C: Gar nicht. Ich wüsste auch nicht, wie man das messen soll.

I: Durch Faktoren wie Globalisierung, Migration oder den Zusammenschluss der Europäischen Union hat sich auch der Arbeitsmarkt in Europa verändert. Welche Auswirkungen und Herausforderungen haben diese Faktoren für Ihr Unternehmen gebracht?

C: Also da ist es ähnlich, wie ich vorher schon gesagt habe, dass Sprache halt das entscheidende Kriterium ist, und das ist jedem, glaube ich, klar, dass er nicht als Fernsehredakteur in Österreich arbeiten kann für ein österreichischen Sender, wenn er nicht in ausreichendem Maße Deutsch spricht. Von dem her ist auch so, dass die Bewerbungen trotz Globalisierung in erster Linie von Österreicherinnen und Österreichern stammen. Was sich schon geändert hat ist, dass wir auch aus Deutschland jede Menge Bewerbungen bekommen. Ich meine, im Fernsehbereich gab es das immer schon, dass ein reger Austausch von der Management-Ebene bis ganz runter zwischen Deutschland und Österreich stattfindet. Das ist etwas, das sich – ich habe keine Zahlen dafür, aber das ist mein Eindruck – was sich wahrscheinlich verstärkt hat in den letzten Jahren. Ich kriege jetzt sicherlich mehr Bewerbungen aus Deutschland. Aber ansonsten bekomme ich keine Bewerbungen von Menschen aus anderen Ländern. Nein, doch: Einmal hatte ich eine Kollegin aus Polen da. Die hat zwar perfekt Deutsch gesprochen, aber das hat trotzdem nicht ausgereicht. Sie hatte zu wenig andere Vorkenntnisse im Medienbereich gehabt. Aber das war's dann. Ich glaube auch, dass es hier eine Schwelle gibt für viele Leute, sich überhaupt zu einer Bewerbung zu entschließen, weil sie sich wahrscheinlich auch dessen bewusst sind. Ein Amerikaner, der nur Englisch spricht, kann nicht in dieser Redaktion arbeiten, weil was soll er da machen. Dann soll er den Bundeskanzler auf Englisch befragen, der gibt ihm dann noch eine Antwort auf Englisch vielleicht und dann müssen wir's übersetzen für die Zuschauer. Das ist widersinnig. Also insofern, ist hier der Filter schon einmal ein sehr starker. Von dem her glaube ich auch nicht, dass sich das großartig ändern wird. Sicherlich nicht wie in anderen Branchen. Das gilt jetzt allerdings vor allem für die Redaktion, das ist im Bereich von Technikern was ganz was anderes.

I: Was denken Sie: Welches Bild hat die Öffentlichkeit von diesem Thema und deckt sich das mit der Realität?

C: Was ist die Realität in dem Falle? Die Realität, die wir hier unterstellen, dass das was Positives ist?

I: Genau.

C: Das ist ja auch keine wertfreie Frage, weil sie und ich der Meinung sind, dass das was Positives ist, dann ist das meine Vorstellung von Wissenschaftlichkeit nicht so, dass das deswegen so ist. Das sehen andere Leute ganz anders. Auch das Bild in der Öffentlichkeit ist sehr stark polarisiert. Es gibt wahrscheinlich kaum ein Land in Europa, in dem das Thema Migration, Interkulturalität nicht derartig politisch aufgeladen ist und sich eigentlich seit Ende der 80er Jahre der innenpolitische Diskurs derartig stark um

dieses Thema dreht, als würde es keine anderen Themen geben. Teilweise ist es aus meiner Sicht absurd. Ich kann mich nicht erinnern in den letzten 20 Jahren in Deutschland einen Bundestagswahlkampf erlebt zu haben, wo das wichtigste Thema die Frage der Zuwanderung war. Während im Prinzip sich alle Nationalratswahlen den ebenfalls letzten 20 Jahren fast, nicht nur, aber sehr stark fokussiert um dieses Thema gedreht haben. Das ist mit einer hohen Irrationalität verbunden – und zwar von der einen als auch von der anderen Seite. Sozusagen, während die einen ethnische Heterogenität als die Bedrohung schlechthin und das Ende des Abendlandes sehen, sehen die anderen es als Wert an sich, was ich für ebenso seltsam halte, weil es ja sämtliche, notwendigerweise einhergehende Konflikte ausblendet. Und was ist dabei übrig geblieben? Letztlich Nicht-Politik, also weder die Politik auf der einen als auch auf der anderen Seite war in der Lage, sich dieses Themas rational anzunehmen und Chancen wie Risiken zu sehen und sozusagen damit umzugehen. Stattdessen ist es von beiden Seiten nach ihrem politischen Nutzen aufgeladen worden und missbraucht worden. Das ist jetzt eine persönliche Bewertung: Ich wohne im zweiten Bezirk auch, und letztlich ist es so, dass hier Interkulturalität wohl besteht, aber ich nicht sehe, wo die politischen Maßnahmen sind, dass diese verschiedenen Kulturen sozusagen voneinander profitieren. Es ist eher nebenher.

I: Gut, dann gehen wir jetzt noch einmal aufs Unternehmen ein. Und zwar: Wie schätzen Sie die Zukunft des Bereiches „Interkulturelle Kompetenzen in Medienunternehmen“ und speziell in Ihrem Unternehmen ein? Können Sie da eine Prognose abgeben?

C: Kann ich nicht. Das ist auch eine Detailfrage einer viel größeren. Wenn Sie sich die letzten Wochen ansehen, was am Printmarkt passiert, dann muss man einfach sagen, dass die Medienlandschaft angesichts Technologieerneuerungen und veränderten Mediennutzungsverhalten derartig im Umbruch ist, dass es einfach verwegen wäre, hier Prognosen abzugeben. Wird es in 20 Jahren noch so eine Tageszeitung geben, wie wir sie kennen? Und wenn nicht, ist das sozusagen eine Detailfrage aus meiner Sicht. Wenn wir’s wieder aufs Kleine runterbrechen und fragen, wird es notwenig sein, jetzt an einem konkreten Beispiel, dass ATV demnächst dreisprachig sendet, dann muss man sagen: Nein, weil kommerzielles Fernsehen und das gilt auch für den Österreichischen Rundfunk, weil er ist zumindest in einem Kanal auch kommerzielles Fernsehen, nach ökonomischen Verwertungskriterien orientiert ist und da muss man auch sagen, es gibt nicht die Zielgruppe Migranten, weil die heterogen ist und es ist technisch und ökonomisch kaum machbar, das Programm in zehn verschiedenen Sprachen auszustrahlen. Das wird nicht gehen. Abgesehen davon muss man sich vorher auch die Frage stellen, ob das vom Content her überhaupt sinnvoll ist, denn die Frage ist natürlich schon zu stellen – ich kann sie nicht beantworten, sage ich gleich dazu –, ob ein Format wie „Bauer sucht Frau“ im Unterhaltungsbereich für diese oder jene Bevölkerungsgruppe spannend ist. Ich glaube nicht, dass man da alle über einen Kamm scheren kann und ich meine, ich habe in den letzten Jahren sehr oft gesagt, zuletzt bei den Medientagen, da war ich bei einer Diskussion dabei: Es gibt die Zielgruppe „Migranten“ nicht, weil die so unterschiedlich aufgestellt sind. Egal, ob jetzt von ihren kulturellen Unterschieden her, aber vor allem auch von den sprachlichen Unterschieden, dass man sie nicht als eine Zielgruppe definieren könnte. Und letztlich, wie ich es schon gesagt habe, es muss jeder kommerzielle interessierte Sender die Frage stellen, steht das dafür oder nicht.

I: Das heißt, das Thema an sich wird wahrscheinlich immer mehr werden, aber denken Sie auch, dass sich der Inhalt mal verändern wird?

C: Der Inhalt verändert sich laufend. Bei der Auswahl von Interviewpartnern, wenn ich jetzt den Infobereich hernehme oder vielleicht auch vom Protagonisten im Unterhaltungsbereich, gibt es ja kein Ethnic Profiling. Also gibt es vielleicht schon, aber wir haben keines. Das ist ja für uns egal, ob jemand, den wir interviewen da draußen, seinen Reisepass in Österreich hat oder woanders, solange er Deutsch spricht. Außer es ist jetzt eine Spezialgeschichte. Also wenn ich jetzt einen Beitrag mache über den boomenden Wintertourismus dank der russischen Touristen in Tirol, dann wird das

Kriterium jetzt nicht sein, dass mein Interviewpartner Deutsch spricht. Aber, wenn ich da rausgehe und die Leute frage, wie sie die Bundesregierung finden, dann ist es mir eigentlich wurscht, ob ihre Eltern hier geboren wurden oder sonst wo. Wesentlich ist, dass sie die Frage verstehen und eine Meinung dazu haben und die sie auch in der Lage sind, so zu artikulieren, dass sie unsere Zuseher und Zuseherinnen verstehen. Das ist relativ simpel eigentlich. Und je stärker sich die Gesellschaft verändert, desto stärker wird sich auch das Abbild der Gesellschaft in den Medien verändern. Weil letztlich machen wir nichts anderes, als dass wir die Gesellschaft auch abbilden. Wenn die bunter wird, dann werden die Leute im Fernsehen auch bunter werden. Ich glaube, das wird einfach so vonstatten gehen.
I: Das war's dann von meiner Seite. Vielen Dank für das Interview!
C: Bitte, gerne.

INTERVIEW D

I: Interviewerin

D: Interviewpartnerin D

I: Haben Sie schon „interkulturelle" Erfahrungen gemacht, z. B. in einem längeren Auslandsaufenthalt oder in der Zusammenarbeit mit Menschen aus anderen Kulturen?
D: Ja, ich war im Rahmen meines Studiums oft im Ausland. Ich habe auch „Deutsch als Fremdsprache" studiert, das heißt, allein von daher habe ich auch den theoretischen Hintergrund. Ich habe dann auch als Trainerin in Japan unterrichtet. Ich bin also interkulturell erprobt in allen möglichen Richtungen, sei es Ausland, sei es privat. Ich bin auch mit einem Nicht-Österreicher zusammen.
I: Wie haben Sie diese Erfahrungen erlebt? Was konnten Sie daraus mitnehmen bzw. lernen? Auch im Bezug auf Ihre aktuelle berufliche Tätigkeit?
D: Also auf einer persönlichen Ebene waren diese Erfahrungen sehr wichtig für die eigene Selbstreflexion. Für die berufliche Tätigkeit sicherlich auch, dass ich im Integrationsressort gelandet bin. Aber man bekommt auch einen gewissen Weitblick, der in unterschiedlichen Ressorts dann anders stattfindet, als wie wenn man immer in Österreich oder immer in Europa ist. Je mehr man im Ausland ist oder je mehr man Kontakt zu Nicht-Österreichern hat, desto mehr erweitert sich ganz einfach der Horizont.
I: Haben Sie da konkrete Beispiele, welchen Einfluss das auf Ihren beruflichen Alltag hat?
D: Dadurch, dass ich persönlichen Kontakt mit Nicht-Österreichern habe, habe ich sicherlich einen anderen Zugang dazu. Das ist für mich nicht so abstrakt als wie vielleicht für jemanden, der das nicht hat. Wobei ich bezweifle, dass es in Österreich Leute gibt, die überhaupt keinen Kontakt zu Nicht-Österreichern haben. Also jeder hat den sicher in irgendeiner Hinsicht, auch wenn er es nicht weiß. Auslandsaufenthalte haben mich natürlich auch geprägt: Also, dass man Dinge im beruflichen Alltag erfährt, mit denen man zu tun hat, und dass man erfährt, dass die woanders einfach eine andere Bedeutung oder Gewichtung haben.
I: Was bedeutet für Sie „interkulturelle Kompetenz"?
D: Interkulturelle Kompetenz ist die Fähigkeit, und das ist der wichtigste Punkt, das Eigene zu hinterfragen und zu beleuchten. Dadurch, dass man das Fremde immer auch als Spiegel des Eigenen hat, dass man eben diese Fähigkeit besitzt. Dann ist es auch die Fähigkeit, auf andere Kulturen, andere Menschen besser einzugehen aufgrund einer gewissen breiteren Akzeptanz, die einem dadurch erwächst. Und auch einfach Neugierde Dingen gegenüber, die man nicht kennt.
I: Warum sollte es aus Ihrer Sicht wichtig sein, als Medienunternehmen interkulturell

kompetent zu sein?
D: Weil es die gesellschaftliche Realität widerspiegelt. Weil ein Unternehmen nur profitieren kann davon, je mehr Menschen mit verschiedenen Hintergründen in einem Unternehmen arbeiten. Wobei ich es nicht richtig finde, dass man interkulturelle Kompetenz auch immer nur auf Kulturen oder Nationalitäten hinmünzt, sondern es kann sehr wohl auch Kulturen innerhalb einer Gesellschaft geben – sei es jetzt soziale Klasse zum Beispiel. Die Kultur ist sicher anders, wenn man ein Gymnasium besucht, als wie wenn man eine Hauptschule oder eine Sonderschule besucht hat. Ich denke, Interkulturalität sollte man auch im Zuge dessen ein bisschen breiter fassen. Auch dahingehend würde ein Unternehmen profitieren.
I: Würden Sie Ihr Unternehmen als interkulturell kompetent bezeichnen?
D: Es ist ein sehr großes Unternehmen, in dem ich arbeite, und ich kann jetzt nur von dem Bereich sprechen, in dem ich tätig bin, also in der Redaktion. Und da sicherlich ja.
I: Und auf welchen Ebenen? Sprich MitarbeiterInnen, Führung und Management, Unternehmenskultur und Unternehmenskommunikation.
D: Von der Mitarbeiterebene her: Es gibt ja auch die Integrationsseite in der Zeitung, die zwar jetzt nur von einem Kollegen in der Zeitung geleitet wird, der aber ein riesiges Pool an freien Mitarbeitern hat, die also wirklich aus den verschiedensten Kulturen und Ländern stammen. Entweder Migrationshintergrund haben oder die direkt aus diesen Ländern sind. Andere Kolleginnen als fixe Angestellte sind beispielsweise aus Polen oder auch in der Außenpolitik aus dem Iran und so weiter.
I: Und in der Führung und dem Management?
D: Da ist es glaube ich klassisch, dass eher wenige von woanders sind.
I: Aber sind diese Leute trotzdem interkulturell kompetent?
D: Ja.
I: Wie sieht das in der Unternehmenskultur aus? Spielt das eine Rolle?
D: Also ich denke schon. Was ich mitbekommen habe, schon.
I: Könnten Sie das konkretisieren?
D: Indem, dass eben Kollegen und Kolleginnen mit Migrationshintergrund einerseits gefördert werden und dass es Kooperationen gibt mit jungen MigrantInnen, die eben JournalistInnen oder RedakteurInnen werden wollen. Es gibt zum Beispiel Ausbildungsprogramme, die fördert das Unternehmen sehr stark. Dann gibt es eben den Schwerpunkt auf die tägliche Integrationsseite. Ich denke schon, dass das ein starkes Signal ist. Also Kooperationen, Ausbildungen und diese tägliche Seite. Und dass es auch in der Online-Ausgabe einen eigenen Kanal gibt, der eben da auch zusätzlich noch befüllt wird.
I: Wird die „interkulturelle Kompetenz“ in Ihrem Unternehmen definiert? Gibt es gewisse Fähigkeiten oder Kompetenzen, die jemand haben muss, um in Ihrem Unternehmen zu arbeiten?
D: Wenn jetzt Fremdsprachen ein Zeichen dessen sein würden, dann ist es natürlich wichtig, dass man zumindest Englisch spricht. Und je mehr natürlich an Sprachen da sind, desto besser ist es – natürlich nach Ressort. Aber jetzt so ausdrücklich wüsste ich nicht. Ich glaube, dass das eher aus einem gewissen Selbstverständnis heraus entsteht.
I: Wissen Sie, wie viele MitarbeiterInnen einen interkulturellen Background haben?
D: Das ist eben die Frage: Rechnet man die Freien dazu oder nicht. Also Angestellte sind es wenig, da sind es zwei bis drei von ca. 40 Mitarbeitern in der gesamten Online- und Printredaktion. Also was ich jetzt weiß. Mit den Freien werden es natürlich viel, viel mehr. Da sind es 20 bis 25. Von wie vielen, weiß ich da leider nicht.
I: Warum wird in Ihrem Unternehmen interkulturelle Kompetenz gefördert, eingebunden oder zumindest als wichtig erachtet?
D: Weil es aus dem Selbstverständnis des Berufs heraus geschieht. Weil man erkannt hat, dass es wichtig ist, dass es für das Unternehmen gut ist, wenn man verschiedene Hintergründe, verschiedene Sprachen, verschiedene Kulturen, verschiedene Personen beschäftigt. Wenn man einfach Diversität fördert.
I: Gibt es da spezielle Gründe, die die Führung bzw. das Management haben könnte?

D: Sicherlich Integration. Integration der anderen in Österreich in das Unternehmen.
I: Würden Sie sagen, die Gründe sind wirtschaftlich, ethisch, persönlich oder sonst wie fundiert?
D: Ich denke, alles. Es kommt immer drauf an, von wem die Ziele sind. Wirtschaftlich auf alle Fälle: Es spiegelt eine gewisse gesellschaftliche Realität wider. Ethisch auch und persönlich sicherlich auch. Ich glaube alles.
I: Wurden diese Ziele oder Maßnahmen von alleine entwickelt oder gab es da einen Beschluss?
D: Ich denke, dass da der Chefredakteur eine Wandlung und einen ziemlichen Schwerpunkt in diese Richtung gesetzt hat. Er ist, glaube ich 2010 gekommen, und hat durch die Integrationsseite und die damit verbundenen Schwerpunkte in diese Richtung gesteuert. Eben das Zusammenarbeiten mit Migrantenzeitungen, Ausbildungen, Volontariate und so weiter. Es gibt ja auch diesen Blog „Jüdisch leben". Der fördert wirklich gezielt die Integration dieser Themen in Online und Print.
I: Welche Maßnahmen werden in Ihrem Unternehmen gesetzt, um interkulturelle Kompetenz zu fördern? Bitte wieder bezogen auf die unterschiedlichen Ebenen.
D: Was die Kommunikation betrifft, würde mir jetzt nichts einfallen. Bei der externen Unternehmenskommunikation gibt es auf der Website, und das ist glaube ich ein Mitschleppen einer alten Tradition, eine englischsprachige Auswahl an Nachrichten, die relevant für Österreich sind. Bei der Unternehmenskultur würde mir wieder als Beispiel einfallen, der Schwerpunkt auf Zusammenarbeit und auf die Förderung von Ausbildungsmaßnahmen mit anderen Medien, die von Migranten getragen werden. Dass man das unterstützt. Für Führung und Management kann ich nicht sprechen. Bei den MitarbeiterInnen ist es sicher auch, dass man schaut, dass man bei der Auswahl an PraktikantInnen oder Volontären der gesellschaftlichen Realität Rechenschaft trägt, indem man Leute mit Migrationshintergrund auch verstärkt nimmt.
I: Messen Sie den Erfolg oder Misserfolg solcher Maßnahmen? Wenn ja, inwiefern?
D: Das ist eine gute Frage. Ich glaube, es ist ein Tropfen auf dem heißen Stein. Es ist gut, dass es das gibt und führt in manchen Fällen zum Erfolg, wie eben die Integrationsseite, die Einbindung vieler Freier, die ihre Themen bringen oder eben der Blog „Jüdisch leben", der auch einen Preis gewonnen hat. Das ist sicherlich ein großer Erfolg, aber ein großer Sprung nach vorne geht erst dann, wenn auch auf einer gesamtgesellschaftlichen Ebene das Interkulturalitäts-Modedenken nicht mehr nötig ist. Dann wäre es ein Erfolg – so richtig.
I: Würden Sie beim Recruiting eine Migrantin/einen Migranten mit gleichen Qualifikationen einer Österreicherin/einem Österreicher vorziehen?
D: Wenn ich das Sagen hätte, dann würde ich das machen. Weil aus bereits genannten Gründen zum einen wegen der Perspektiven- bzw. Horizonterweiterung, zum anderen wegen einer positiven Diskriminierung. Ich würde den Schritt bewusst setzen und sagen ja.
I: Ist Mehrsprachigkeit ein Kriterium beim Recruitung?
D: Mehrsprachigkeit im Sinne von Muttersprachen oder von Spracherwerb in der Schule?
I: Beides.
D: Je mehr, desto besser. Aber ich denke, da kommt es darauf an, in welchem Ressort man beispielsweise arbeitet. Wenn man jetzt im Weltressort oder Europaressort arbeitet, ist es sicher von Vorteil, wenn man sehr gut Französisch kann, zusätzlich zu Englisch sowieso. Oder eben eine arabische Sprache. Wenn man im Kulturressort arbeitet, ist es natürlich von Vorteil, aber jetzt nicht so schlagend und wichtig. Ich denke, Englisch sollte man sowieso können und eine zweite Sprache ist von Vorteil. Je mehr, desto besser. Je perfekter, desto besser.
I: Durch Faktoren wie Globalisierung, Migration oder den Zusammenschluss der Europäischen Union hat sich auch der Arbeitsmarkt in Europa verändert. Welche Auswirkungen und Herausforderungen haben diese Faktoren für Ihr Unternehmen gebracht? Und welche Veränderungen stehen in Zukunft an?
D: Zum einen gibt es die Krise am Zeitungsmarkt, wie man sieht. Das ist sicherlich

in der negativen Richtung. Positiv ist, dass sich bei Migration, Globalisierung etc. thematisch die Inhalte verändert haben. Es hat sich verändert, dass man vermehrt über diese Themen berichtet, dass diese Themen, wie man in unserer Zeitung sieht, hier anders behandelt werden. Also dass diese klassische Unterteilung in Politik, Wirtschaft etc. zum Beispiel aufgebrochen wurde, indem man das zusammenfasst und auf die Welt oder Europa zusammenfasst, weil Politik und Wirtschaft ineinander-greifen. Oder eben die klassische Trennung zwischen Österreich und Europa auch schwierig wird. Natürlich gibt es klassische Innenpolitik, aber inwieweit lässt die sich jetzt wirklich trennen von der Europa-Politik? Ich denke, dass diese Veränderung die Ressort-Strukturen, die sich sehr verfestigt haben, aufbrechen. Zum anderen, durch die Freizügigkeit des Arbeitsmarktes in Europa ist ein Austausch auch leichter möglich zwischen den Medien – von Redakteuren und Journalisten zumindest theoretisch. Zum einen gab es thematische Veränderungen, zum anderen am Arbeitsmarkt und strukturell für die Zeitung.

I: Was denken Sie: Welches Bild hat die Öffentlichkeit von diesem Thema und deckt sich das mit der Realität?

D: Zur interkulturellen Kompetenz?

I: Genau.

D: Ich befürchte, dass die Öffentlichkeit nicht wirklich ein Bild hat, wenn man jetzt die grobe Öffentlichkeit nimmt. Ein gewisser Prozentsatz sicher, aber die Mehrheit glaube ich nicht. Wenn man die Menschen darauf anspricht, glaube ich, dass bei vielen so eine automatischen Abwehrhaltung kommen wird. Vermute ich. Aufgrund der Tatsache, dass ich schon lange genug in dem Land lebe, befürchte ich, dass es nicht wirklich positiv aufgenommen wird, wenn man die Leute damit konfrontiert. Und ich glaube, dass das Bild, das die Öffentlichkeit von diesem Thema hat, kein gutes ist und dass das die Realität widerspiegelt. Ich bin da eher ein Pessimist – oder Realist.

I: Wie schätzen Sie die Zukunft des Bereiches „Interkulturelle Kompetenz in Medienunternehmen“ und speziell in Ihrem Unternehmen ein? Wird sich da etwas verändern, wird sich da noch mehr tun? Können Sie da eine Prognose abgeben?

D: Ich glaube, dass es vermehrt wichtiger wird, diese Kompetenzen zu fördern. Wie gesagt, meiner Ansicht nach nicht nur rein jetzt auf Kultur, sondern eben auch auf Klasse. Ich finde, das wird einfach immer runtergespielt, dass man Kultur immer auf die Religion oder die Herkunft münzt und jetzt nicht schaut, dass es in Wien zum Beispiel Arbeiterkulturen gibt oder Hochkulturen und diese Dinge. Ich denke, dass es nicht weniger wird, dass man diese Kompetenzen braucht und fördert. Und ich glaube auch, dass es bei unserer Zeitung in die Richtung weitergehen wird, Leute aus den verschiedensten kulturellen Schwerpunkten zu versammeln.

I: Wenn Sie sagen, es wird immer mehr, also quantitativ, mehr werden; denken Sie, dass sich das Thema auch qualitativ ändern wird? Werden wir mit dem Thema in Zukunft anders umgehen?

D: Das ist die Frage. Ich kann jetzt nicht die Zukunft vorhersagen [lacht] ...

I: Anders gefragt: Wird sich auch der Inhalt des Themas verändern?

D: Es kommt jetzt drauf an, wie man sich die Zukunft ausmalt. Es kann sein, dass man überhaupt große Rückschritte erlebt und dass sich qualitativ nicht wirklich was verändern wird, weil man darum kämpfen muss, dass die Dinge, die jetzt gewisser Standard sind im interkulturellen Zusammenleben, auch aufrecht bleiben. Und dass man das quasi als Status Quo erhält, dass es nicht wieder zurückgeht zu einer Monokultur. Das meine ich jetzt gesellschaftlich. Ich hoffe, dass es sich qualitativ auch verändern wird und größere Akzeptanz und Toleranz auch mit sich bringen wird, indem man eben das Thema „interkulturelle Kompetenz“ breiter streut und besser verteilt. Das kann ich aber jetzt nicht wirklich besser einschätzen.

I: Gut, dann wär’s das von meiner Seite. Vielen Dank für das Gespräch!

D: Bitte, gerne.

INTERVIEW E & F

I: Interviewerin

E: Interviewpartnerin E

F: Interviewpartner F

I: Haben Sie schon „interkulturelle“ Erfahrungen gemacht, z. B. in einem längeren Auslandsaufenthalt oder in der Zusammenarbeit mit Menschen aus anderen Kulturen?
E: Der interkulturelle Austausch passiert bei FM4 täglich in jeder einzelnen Besprechung und Sitzung. Ich glaube mehr als ein Drittel unserer Mitarbeiter sind im Ausland geboren bzw. erste Generation Österreicher bzw. ist die Vielfalt der Menschen, die bei uns arbeiten, wo ich jetzt die aktuelle Zahl nicht weiß, aber so wie ich mich erinnern kann, umfasst das 35 verschiedene Nationalitäten.
I: Gibt es sonst irgendwelche außerberuflichen Erfahrungen?
E: Im Bekanntenkreis ist das ähnlich. Wien ist doch eine Großstadt [lacht] und es ist in meinem Umfeld im Umgang damit eine große Selbstverständlichkeit. Tatsache ist zum Beispiel, außer die Kollegen, wo ich weiß, sie sind aus England, Kanada, Amerika gekommen und deren Muttersprache ist Englisch, bei vielen, vielen anderen Kollegen, die bei uns arbeiten und zum Teil auch noch wo anders geboren sind, ist das innerhalb von FM4 kein Thema, dass ich manchmal erst nach Jahren draufgekommen bin, von wo sie sind. Bei uns ist diese Zusammenarbeit und dieser Austausch ganz normal und was mir sehr wichtig ist: Das kann schon funktionieren, aber ich möchte die Menschen in ihrer Berichterstattung nicht auf ihre Herkunft reduzieren. Mir ist es eigentlich nicht recht, wenn jemand, der aus dem arabischen Raum kommt, dann ausschließlich über – abgesehen davon, dass das in unserer kleinen Abteilung gar nicht möglich wäre – den arabischen Raum berichtet. Mir geht es eigentlich – und das finde ich sehr befruchtend – um etwas anderes, nämlich dass zu allen möglichen Themen des Zusammenlebens und der Organisation und der kulturellen Betrachtung der Input von Menschen aus anderen Kulturen eine Bereicherung ist zu einem Thema, das sozusagen im Kern gar nichts mit ihrer Orientierung oder Kultur oder Herkunft oder wie auch immer zu tun hat, sondern dass das ganz selbstverständlich einfließt. Und dadurch auch den Blickwinkel von allen schärft oder den Austausch befruchtet. Das passiert durchaus in schöner Regelmäßigkeit bzw. auch in unterschiedlichen Empfindlichkeiten, Sensibilisierungen, die je nach persönlichem Background auch unterschiedlich ausgeprägt sind. Dieser Austausch funktioniert automatisch und das finde ich sehr bereichernd und bewusstseinserweiternd letztendlich.
I: Was bedeutet für Sie „interkulturelle Kompetenz“?
E: Ich kann jetzt nicht für das ganze Unternehmen sprechen, aber im Fall von FM4 ist es irgendwie so, dass bei uns so viele unterschiedliche Menschen zusammenarbeiten und ein interkultureller Dialog stattfindet, auch wenn man ihn nicht so nennt. Denn er findet einfach statt, weil es ganz ein normaler täglicher Austausch ist über Themen, über Inhalte, über Prioritäten, über Wahrnehmungen, über Sensibilisierungen und ich glaube schon auch, wenn man viel in Kontakt ist mit Menschen, die andere Wahrnehmungen haben als Einheimische zum Beispiel, dass eine andere Sensibilisierung auf Ungerechtigkeiten der gesamten Gruppe oder im schlimmsten Fall Rassismen, die in Österreich, ohne dass jemand das rassistisch meint im Sinne von einen Witz machen oder einen Scherz anbringen, auf derartige Gruppe eine ganz andere ist, als – und ich will jetzt nicht den Wirtshausstammtisch herbeireden, weil das wäre genau am anderen Ende – ... aber man kann auch Phraseologien oder Bilder verwenden oder Sätze sagen, die einfach schief sind. Und wenn man an der Reaktion an Kollegen und Kolleginnen merkt, dass dieses schiefe Bild jetzt nicht gut angekommen ist, dann verändert man automatisch seine eigene Wahrnehmung, weil man es reflektiert. Man bekommt die Reflexion und denkt dann über sich selbst nach und vermeidet bestimmte saloppe Bemerkungen, weil einem bewusst wird, dass diese

Bemerkung verletzend ist. Und wenn man nicht mit anderen Kulturen in einem regelmäßigen Kontakt ist, sind einem dann manche Äußerungen nicht bewusst, dass es eine verletzende Äußerung ist. Und das ist bei einem regelmäßigen Austausch glaube ich schon sehr sichtbar. Das wird ja auch diskutiert und lange besprochen, wenn so etwas passiert. Du [spricht zu Interviewpartner F] misch dich ein ...
F: Ja, also ich sehe das genauso. Ich wollte das einfach noch ergänzen mit dem, dass „interkulturell“ ist ja auch oft auf ethnische Unterschiede konzipiert. FM4 hat den Diversity Ansatz, das heißt es macht natürlich bei uns einen Unterschied, wer aller in der Redaktionssitzung ist und wenn wir dann da haben die lesbische Kollegin, die grad ein Kind gekriegt hat, und der Ali Cem, der türkische Wurzeln hat, und der allein stehende Vater, dann haben wir eine Diversität im Redaktionsteam und auch eine Selbstverständlichkeit mit dem Thema auch umzugehen, sowohl was redaktionelle Inhalte betrifft, die Auswahl davon und die Zugänge dann auch in der Bearbeitung. Das hat natürlich damit zu tun, dass dort nicht zehn weiße heterosexuelle Männer sitzen, die die Woche planen. Im Diversity Ansatz, den wir haben, ist „interkulturell“ dabei. Interkulturelle Kompetenz ist Teil des FM4 Diversity Ansatzes, aber Diversity Management im Weiteren geht auf sämtliche im beruflichen Umfeld relevanten Unterschiede ein. Es gibt bei uns niemanden, der lesbisch ist und dann müsste die dauernd über homosexuelle Themen berichten, aber macht sie auch. Und so wie du [spricht zu Interviewpartner E] das vorher gemeint hast, ist aber dadurch trotzdem der Zugang und die Themenauswahl beeinflusst, als wenn man die Leute nicht in der Redaktion hätte.
E: Also ich glaube auch, dass viele Sachen zwanglos automatisch passieren. Also wenn ich bei dem Beispiel bleibe, zehn heterosexuelle Männer – wie es vielleicht in vielen Betrieben der Fall ist – in einer Altersgruppe, die relativ homogen ist, haben ein im Regelfall geschlosseneres Weltbild, eine geschlossene Wahrnehmung wie eine Gruppe von Menschen in unterschiedlichem Alter, unterschiedlicher Orientierung, unterschiedlicher Herkunft, mit unterschiedlichem Zugang beispielsweise zum Thema Religion. Das ist einfach ein völlig anderer Diskurs, der dann einfach stattfindet.
I: Warum sollte es aus Ihrer Sicht wichtig sein, als Medienunternehmen in der heutigen Zeit interkulturell kompetent zu sein?
E: Weil es eine Bereicherung ist, weil es eine Vielfalt widerspiegelt. Weil wenn man in Wien rausgeht, diese Vielfalt ist Realität im Alltagsleben. Und weil die schmale Gruppe der üblichen Entscheider nicht die Mehrheit repräsentiert, auch wenn sie sich so verhält, als wären sie die dominierende Mehrheit. Das stimmt ja nicht: Die Mehrheit sind lauter Menschen, die aus irgendeinem Grund zumindest teilweise auch einer so genannten Randgruppe angehören und das Interesse an einer interkulturell funktionierenden Gesellschaft sollte meiner Meinung nach sein, dass diese Widersprüche keine Widersprüche sind, sondern Bereicherungen sind und keine Hürde sind. Und dass diese Bereicherungen als Bereicherungen empfunden werden und nicht als Bremsklotz in der eigenen Entwicklung oder im Weiterkommen. Das Interessante ist ja bei unterschiedlichsten Untersuchungen, die ich in meinem Leben gesehen habe, dass die größte Angst vor dem Anderen immer in Situationen ist oder bei Menschen da ist, die wenig mit anderen in Berührung kommen. Jetzt blöd gesprochen: Der Ausländer, den man kennt, der ist ja kein Ausländer, sondern das ist ja ein Bekannter und im besten Fall ein Freund – den meint man ja nicht. Sondern immer das Fremde, das Andere macht Angst. Aber wenn es viel Fremdes und Anderes gibt, dann macht es auch oft, wenn man’s kennt, weniger Angst und man empfindet das auch als Bereicherung. Insofern ist dieser Austausch etwas, was absolut notwendig ist, weil wenn man durch Wien geht oder so wie ich im 10. Bezirk wohnt, dann spiegelt sich ja im Straßenbild die Vielfalt, das sieht man ja auch. Und nicht jedem Menschen, der woanders herkommt oder der anders denkt oder eine andere Orientierung hat, sieht man das an. Diese Menschen gibt es ja auch noch, die trotzdem anders denken.
F: So wie du [spricht zu Interviewpartnerin E] das gerade gesagt hast, spiegelt sich auf der Straße die Vielfalt. Der ORF repräsentiert die Bevölkerung, auch wenn wir jetzt

eine gewisse Schicht ansprechen, also eben ein urbanes, junges, eher durchschnittlich höher gebildetes Zielpublikum. Trotzdem sind wir vor allem ein urbanes Radio und in Wien haben 56 Prozent von den Kindergartenkindern Deutsch nicht als Muttersprache. Das heißt, die Mehrheit hat ohnehin einen anderen sprachlichen Hintergrund und auch einen kulturellen zum Teil, als die alte Mehrheit von früher. Und damit wir repräsentativ sind, machen wir das, dass wir auch verschiedene Redakteurinnen und Redakteure aus den Migrationsgruppen versuchen anzuziehen. Und das heißt einfach, man muss das machen als Medium, weil es ein Schritt in eine weitere Professionalisierung ist. Es ist ein Akt der Professionalisierung, divers zu sein.
I: Gut, dann kommen wir zum Unternehmen an sich. Und zwar, würden Sie Ihr Unternehmen als interkulturell kompetent bezeichnen?
E: Also sagen wir so: Der ORF unternimmt doch einige Anstrengungen, die über gesetzliche Vorgaben hinausgehen. Es gibt zum Beispiel den Gleichstellungsbeauftragten. Es ist einiges in Bewegung gekommen. Ich habe das nicht gescannt oder kenne irgendwelche Unterlagen, aber in meiner eigenen Wahrnehmung kenne ich doch sehr viele Kolleginnen und Kollegen, deren Hintergrund als interkulturell zu bezeichnen wäre. Es gibt auch zunehmend Bestrebungen, dass es auch sichtbar wird, zum Beispiel am Schirm. Dass man das auch sieht, entweder durch den Namen, wenn der Namen eingeblendet oder gesagt wird, wo klar ist, dieser Mensch ist nicht schon die letzten 500 Jahre in Österreich gewesen, weil der Name einfach nicht eingedeutscht ist. Oder wenn man es sieht, dass das kein typischer Österreicher sein dürfte. Aber ich habe da keine Zahlen oder Fakten und Daten.
I: Auf welchen Ebenen würden Sie Ihr Unternehmen als interkulturell kompetent bezeichnen? Auf den Ebenen MitarbeiterInnen, Führung und Management, Unternehmenskultur und Unternehmenskommunikation.
E: Also da jetzt etwas zu sagen, ohne dass ich die Mitarbeiterstatistik kenne ...
F: ... da tun wir uns vielleicht bei FM4 leichter.
E: Ja, also ich kann über FM4 sprechen.
I: Ja, das würde reichen.
E: Also FM4 würde ich durchaus auf allen Ebenen als interkulturell kompetent bezeichnen. Also in der Unternehmenskommunikation sowieso: Wir haben am Sender zwei Sprachen, Englisch und Deutsch. In der internen Kommunikation habe ich schon gesagt, was Redaktionssitzungen und Planungen betrifft, was das Einfließen von Ideen betrifft, die Menschen aufgrund ihres speziellen Blickwinkels durchsetzen, weil sie es wichtig finden, dass man sich um diesen Themenkomplex bemüht.
F: Wir schicken jedes Jahr Mitarbeiter zur interkulturellen Kompetenz Schulung innerhalb vom ORF. Also beim Diversity Reporting haben wir jedes Jahr ein paar von FM4 dabei. Und die interkulturelle Kompetenz ist nicht zu trennen von anderen Maßnahmen. Zum Beispiel haben wir jetzt das „Licht ins Dunkel“-Projekt, wo wir Menschen mit Behinderung unterstützen, aber da haben wir auch 10 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in einen Workshop geschickt, wie man sich Menschen mit Behinderung journalistisch zuwendet. Das hat natürlich jetzt nichts im Kern mit interkultureller Kompetenz zu tun, aber von unserer Perspektive her ist so eine Schulung im Rahmen des Diversity Management innerhalb des Senders wichtig. Das sind überlappende Maßnahmen, die ineinandergreifen. Das spielt natürlich in interkulturelle Kompetenz rein, wenn ich in einem Workshop gesessen bin und über ein Monat 100 Beiträge zum Thema Menschen mit Behinderung gemacht habe oder nicht. Weil dann macht der Ali Cem, der jetzt als Praktikant heuer angefangen hat, dann einen Internetartikel und einen Beitrag im Radio über Sprache und Behinderung und verbindet aber das mit dem, wie die rassistische und die antirassistische Debatte in Österreich abläuft und dass es da Brücken gibt, warum wie was abläuft. Wir arbeiten an unserer interkulturellen Kompetenz auch über Schulungen, wollte ich damit nur sagen.
E: Ja, und das ist natürlich durchaus ein Gesamtangebot des ORF. Und zwar Sprache und Sprechen im Sinne von der Vermeidung von Klischees oder das Sichtbarmachen von blinden Flecken ist ein Kurs, der im ORF für alle Mitarbeiter angeboten wird, nicht nur für FM4 Mitarbeiter. Obwohl ich glaube, dass innerhalb der FM4 Gruppe eine sehr

hohe Sensibilität grundsätzlich zu diesem Themenkomplex existiert. Trotzdem melden sich immer wieder Kollegen und Kolleginnen in dem Bedürfnis, noch besser zu werden und zu reflektieren. Es ist dem Einzelnen auch ein Bedürfnis, sich da noch einmal zu überprüfen. Es gibt auch andere Kurse wie „Männersprache, Frauensprache“. Also diese Sachen laufen sehr ineinander und sind nicht deutlich abgrenzbar, meiner bescheidenen Meinung nach.
F: Was wir bei uns auch gemerkt haben, es gibt eine eher ausgeprägtere, tolerantere Grundhaltung für Diversität in der Bevölkerung, aber es geht dann eben um die Übersetzung in den Alltag und da sind wir halt draufgekommen, dass man einfach Schulungen braucht, um interkulturelle Kompetenz auf eine professionelle Ebene zu heben. Die Haltung passt bei den meisten, aber die Übersetzung in ein journalistisches Werkzeug, da muss man immer wieder dran arbeiten. Das ist eigentlich die Implementierung davon.
I: Und bei Führung und Management?
E: Da würde ich auch sagen, es ist ungefähr halb halb, bei FM4. Also der Nachrichtenchef, Reality Check Chefin, Internet Chefin, die Musik Chefin, sogar der Produktionschef ist gebürtig niederösterreichisch [lacht]. Das sind so Sachen, ich wage zu behaupten, es ist kein Nachteil innerhalb von FM4. Es geht um die Qualifikation und die ist bei den Menschen grundsätzlich vorhanden, die bei uns arbeiten und wo man jetzt geboren ist, spielt keine Rolle.
I: Und in der Unternehmenskultur? Wird das gelebt?
E: Es wird bei uns sicher tagtäglich gelebt.
I: Gibt es konkrete Fähigkeiten oder Kompetenzen, die sie in diesem Bereich von Ihren MitarbeiterInnen erwarten?
E: Ja, eine Menge.
I: Ich meine jetzt im Bezug auf interkulturelle Kompetenz.
F: Das ist genau das, was du [spricht zu Interviewpartnerin E] am Anfang schon gesagt hast. Wir nennen es eher immer Diversity Kompetenz, aber das ist auch eine interkulturelle Kompetenz. Indem man mit verschiedenen Blickwinkeln auf dasselbe Thema schaut und dadurch zu anderen Schlüssen kommt, als wie wenn jetzt 5 Leute die selben Hinter- und Vordergründe haben.
I: Wie viele Ihrer MitarbeiterInnen haben einen interkulturellen Background?
E: Es ist mehr als ein Drittel und es sind 35 verschiedene Nationen. Von den Menschen, die wirklich angestellt sind, ist es die Hälfte und wenn ich die Freien dazu nehme ... die genauen Zahlen habe ich aber nicht bei der Hand. Ein Drittel bis die Hälfte hat einen anderen Background.
I: Warum werden in Ihrem Unternehmen interkulturelle Kompetenzen gefördert, eingebunden oder zumindest als wichtig erachtet?
E: Weil es wichtig ist, in der Reflexion zu Politik, Kultur, soziale Themen, alle möglichen Themen auch zu berücksichtigen, wie letztendlich sich unsere Gesellschaft mittlerweile zusammensetzt. Und diese Bereicherung der unterschiedlichen Blickwinkel bietet einem selbst auch eine bessere Möglichkeit zum Verständnis und zum Einblick.
F: Was ich da noch ergänzen wollte, ist: Ziel davon ist ein höheres Maß von Objektivität. Nur indem man die verschiedensten Subjekte aus relevanten Positionen im Team hat, wird man letztlich auch Objektivität finden, welche Verhältnisse in einer Gesellschaft herrschen. Weil Objektivität ist nichts Abstraktes aus einem neutralen Winkel, sondern Objektivität, zu der der ORF verpflichtet ist, entsteht ja, indem man die verschiedensten Bevölkerungsgruppen berücksichtigt und ihre Perspektiven artikulieren lässt. Und daraus entsteht journalistische Objektivität.
E: Und sehr viel läuft ja auch über die Sprache. Das heißt, eine schlampige und sogar unkorrekte Sprache verstärkt ja Ressentiments und das ist etwas, was uns sehr wichtig ist. Also die richtige Sprache zu finden, um solche negativen Effekte erstens einmal nicht zu provozieren bzw. diese auch aufzulösen bzw. überhaupt auch sichtbar zu machen. Diesen Diskurs darüber zu führen, was es eigentlich genau heißt, wenn man Phrasen verwendet, die ausgrenzend sind. Themen wie – wenn ich das jetzt groß fasse – Menschenrechte, Würde des Menschen, Respekt vor anderen Menschen sind

bei allen Storys zu einem bestimmten Punkt Hintergrund, wie man überhaupt an einzelne Geschichten herangeht. Und das ist uns extrem wichtig als Ziel.
I: Zu den Maßnahmen der einzelnen Ebenen haben wir schon gesprochen. Andere Frage: Messen Sie den Erfolg oder Misserfolg solcher Maßnahmen?
E: Ich glaube, dass niemand weder persönlich noch als Organisation fehlerfrei ist. Und den Erfolg kann man glaube ich messen: Nachdem bei FM4 die MitarbeiterInnen sehr aufmerksam auf Objektivität und eine korrekte Sprache achten, kann man den Erfolg messen, wie oft es bei uns intern eine Diskussion gibt. Das wird automatisch eine Diskussion, wenn ein Fehler passiert und dann wird darüber diskutiert, wieso das so transportiert wurde und nicht anders. Und da geht es sozusagen nicht um die eigentliche Geschichte, sondern wiederum um die Formulierung oder wie es zu so einer Formulierung gekommen ist. Diese Diskussion darüber schärft wiederum den Blick eben auf das Detail der Sprache, was kein Detail ist, sondern ein Grundlebensmittel sozusagen. Und wenn wir wochenlang nicht darüber sprechen, dass uns da etwas durchgerutscht ist oder was passiert ist, dann gehe ich einmal davon aus, dass uns gerade nichts passiert ist. Was ein gutes Zeichen ist. Und was man auch nicht vergessen darf, wir haben doch eine Hörerschaft, die auch sehr, sehr sensibel auf Generalisierungen oder Respektlosigkeiten gegenüber anders Denkenden reagiert. Also auch wir würden darauf aufmerksam gemacht werden zum Beispiel mit einem E-Mail oder einem Hörerbrief, dass diese oder jene Sache bei uns zu kritisieren ist. Damit setzen wir uns auch auseinander und reagieren darauf. Und sei es, dass man das auch zugibt und sagt, da haben wir was übersehen, oder argumentieren, warum wir finden, dass das so korrekt ist, wie es ist. Aber es ist ein Diskurs darüber jedenfalls der Fall.
F: Was man da noch ergänzen könnte, ist, dass wir vor zweieinhalb Jahren eine Arbeitsgruppe gehabt haben. Die hat „Integration und FM4“ geheißen, wo wir eben geschaut haben, wie sind wir interkulturell aufgestellt und welche Maßnahmen kann man durchsetzen, was wollen wir in den nächsten Jahren verbessern. Und da haben wir gesagt, wir wollen im Sommer mehr PraktikantInnen mit Migrationshintergrund – und wie wollen wir das machen? Und zwar indem wir, wenn wir diese Praktika ausschreiben, das dazuschreiben. Wobei Praktikum klingt da vielleicht abwertend, weil das bei uns viel mehr ist. Da kriegen vier bis fünf Leute einen Monat lang ein bis zwei Trainer von uns Fulltime, dann noch ein weiteres Monat, wo sie durch die Abteilungen und die Redaktion gehen. Das ist eigentlich wirklich ein Crashkurs im Journalismus im Sommer. Und da haben wir gesagt, wenn wir das ausschreiben, dann sprechen wir explizit Menschen mit Migrationshintergrund an. Das haben wir dann gemacht und im ersten Jahr waren zwei von vier mit Migrationshintergrund und im Jahr drauf haben drei von vier Migrationshintergrund gehabt. Dann haben wir gesagt, wir wollen jedes Jahr Leute zu den Diversity Reporting Seminaren schicken, da schicken wir jetzt auch zum zweiten Mal Leute hin. Wir haben zwei Mal drei Leute geschickt, heuer haben wir das nicht gemacht, weil wir die zehn MitarbeiterInnen in die Schulung „Sprache und Behinderung“ geschickt haben. An dem kann man das schon messen, was wir vor zwei Jahren beschlossen haben. Wir haben schon viele Menschen mit Migrationshintergrund, nur aus den Haupteinwanderungsländern wie Türkei, Südosteuropa haben wir zu wenige gehabt und da haben wir mittlerweile einen Austrobulgaren, der eine regelmäßige Kolumne online und On-Air hat. Wir haben einen Austrotürken, der regelmäßig jetzt online und On-Air ist, der Praktikant war und weiterhin als Freier da arbeitet. Das haben wir uns damals vorgenommen und da können wir jetzt zwei Jahre später einfach schauen, was haben wir davon erreicht und was sind Dinge, die wir noch nicht umgesetzt haben davon. Und interkulturelle Kompetenz ist ja dann nichts, was du dann einfach hast, sondern da geht es um permanente Schulungen und Abgleichung von Zielen und Kennzahlen.
I: Würden Sie beim Recruiting eine Migrantin/einen Migranten mit gleichen Qualifikationen einer Österreicherin/einem Österreicher vorziehen?
F: Ja, das haben wir bei den Praktika so entschieden.
E: Das haben wir jetzt so gemacht. Wir hatten vorher zum Beispiel das Programm,

dass ich Frauen vorgezogen habe gegenüber Männern. Zum Teil haben wir viele Anforderungen gleichzeitig, wo man sich dann entscheiden muss [lacht]. Aber heuer waren es ganz eindeutig Migranten aus bestimmten Ländern.
I: Ist Mehrsprachigkeit auch ein Kriterium beim Recruiting?
E: Mehrsprachigkeit ist eigentlich automatisch gegeben. Mir fällt jetzt kein einziger Kollege ein ...
F: ... also wenn du nicht Englisch kannst, dann ist es bei uns schwer.
E: Wie gesagt, mir fällt kein einziger Kollege ein aus den letzten zehn Assessmentjahren, wo das nicht gegeben war. Das ist aber ohnehin so und das verlangt jetzt keine besonderen Anstrengungen von uns. Das ist eigentlich gegeben.
I: Gut, dann sind wir schon beim letzten Punkt und zwar beim Ausblick. Durch Faktoren wie Globalisierung, Migration oder den Zusammenschluss der Europäischen Union hat sich auch der Arbeitsmarkt in Europa verändert. Welche Auswirkungen und Herausforderungen haben diese Faktoren für Ihr Unternehmen gebracht?
E: Das haben wir schon bei den verschiedenen Antworten gestreift. Aber wenn FM4 als Teil des öffentlich-rechtlichen Rundfunks sozusagen für die gesamte Bevölkerung da sein soll – unter der Rubrik, ein mehrsprachiges Kulturradio für jüngere Menschen – dann bedeutet das automatisch, dass man verschiedenste interkulturelle Aspekte mitberücksichtigen soll und muss, weil das einfach unserer Zielgruppe ist. Das sind die Menschen, die uns hören und das wird nur funktionieren, wenn wir auch dementsprechende Angebote haben und das auf Relevanz und Interesse stößt innerhalb dieser Zielgruppe.
I: Stehen in diesem Bereich noch andere Veränderungen in Zukunft an?
E: Naja, der Klaus [Interviewpartner F] hat das schon gesagt: Ich glaube bei derartigen Dingen ganz sicher nicht an „Plan erledigt, abgehakt“, sondern es ist ein Prozess, der ein kontinuierlicher bereits ist und bleiben wird. Wir werden weiter lernen, wir werden Lücken, die wir derzeit nicht haben vielleicht in zwei Jahren einmal entdecken, dass wir sie plötzlich haben – Veränderungen von Menschen beispielsweise – und auf den Schluss kommen, dass uns das jetzt fehlt. Und wir profitieren sehr von den vielen mannigfaltigen Kontakten, die meine Kollegen und Kolleginnen in unterschiedlichsten Kulturen haben. Also zum Beispiel eine Österreicherin, die amerikanisch, kanadische, ägyptische Wurzeln hat – das Wesentliche ist jetzt Ägyptisch. Und dadurch, dass sie selbst ein sehr waches Interesse zum Beispiel generell hat, was gerade in Ägypten passiert, wird uns auch zu einem sehr frühen Zeitpunkt bekannt über professionelle Blogger, professionelle Ansprechpartner in Ägypten, über ganz gezielte, spezielle Gruppen in Ägypten, die wir fragen wollen, wie sie dieses oder jenes empfinden. Und da haben wir einfach einen anderen Zugang, weil sie sozusagen nicht den ganzen Tag damit beschäftigt ist, das zu recherchieren als Spezialistin. Das könnten wir uns nicht leisten, rein finanziell nicht, dass wir jetzt für jedes Land dieser Welt einen eigenen Korrespondenten abstellen. Der ORF hat Gott sei Dank genügend Korrespondenten, die können wir auch anrufen. Aber sie bringt zum Beispiel ganz aktiv Dinge ein oder Fragen ein, die wir uns noch gar nicht gestellt haben, und indem sie das einbringt, wird das auch zu einem Thema oder kommt überhaupt eine Geschichte, die wir so zu diesem Zeitpunkt noch nicht gesehen hätten. Das könnte ich jetzt unendlich lange fortsetzen. Zum Beispiel eine andere Kollegin, wo ich gar nicht wusste, dass sie auch Wurzeln in einem anderen Land hat, ist die Mari Lang, die ungarische Wurzeln hat und bereits so zu Hause aufgewachsen ist, dass sie Haushalts-Ungarisch konnte und ihre Intention war, dass sie jetzt gscheit Ungarisch lernen möchte und hat sich dafür Zeit genommen und sich beurlauben lassen und hat sozusagen in Ungarn studiert und auch dort gearbeitet. Dadurch hat man dann aber auch bei Veränderungen in diesem Land jemanden mit einem ganz speziellen Blickwinkel und mit einer hohen Sensibilität auf Veränderungen, die dort passiert sind, was wiederum in einer inhaltlichen Auseinandersetzung für uns ein Vorteil ist. Und ich kann das jetzt mit weiß nicht wie vielen Nationalitäten fortsetzen bis dazu, dass Kolleginnen und Kollegen auch regelmäßig ein Jahr Karenz nehmen, um dann beispielsweise nach Finnland oder New York zu gehen, wo man dann aber sehr interessante Geschichten bekommt, weil sie

halt in diesem Kulturkreis sehr, sehr tief eingetaucht ist, wenn man dort ein Jahr studiert. So etwas in irgendeine Diversity Richtung würde ich sagen, bringen die Mehrheit der FM4 Kollegen und Kolleginnen mit.
I: Was denken Sie: Welches Bild hat die Öffentlichkeit von diesem Thema und deckt sich das mit der Realität?
E: Es ist die Frage, wer ist „die“ Öffentlichkeit. Ich glaube, dass ein nicht unbeträchtlicher Teil der Bevölkerung oder ich glaube sogar, der größere Teil der Bevölkerung wird mit so einem sperrigen Begriff wie „interkulturelle Kompetenz“ nichts anfangen können. Ich glaube, dass es einfach sehr wichtig ist, dass Medien generell objektiv und fundiert zu diesem Themenbereich berichten. Ich glaube, dass es sehr negativ ist, wenn ich es wieder zuspitze, wenn in Printmedien mitunter der Eindruck entsteht, dass quasi jeder Mensch, der nicht in Österreich geboren ist, gleich ein Einbrecher, Mörder oder sonstiges ist und das auch noch betont wird. Und die Erfolgsgeschichten oder unsere eigenen Menschen, die vom rechten Weg abkommen, nicht so ein großes Thema sind. Weil es steht ja nicht jedes Mal „der Österreicher hat wiederum typisch österreichisch den Nachbarn erschlagen“ oder so etwas Ähnliches, sondern es steht immer anders. Und dadurch entsteht ein schiefes Bild und dadurch entstehen auch Ängste, die gar nicht der Realität entsprechen oder auch nicht der Statistik entsprechen. Es entstehen schiefe Bilder, die aber in den Köpfen extrem unbegründete Ängste hervorrufen. Und Medienarbeit sollte in meiner Auffassung darin bestehen, solche schiefen Bilder erst gar nicht entstehen zu lassen.
I: Wie schätzen Sie die Zukunft des Bereiches „Interkulturelle Kompetenz in Medienunternehmen“ und speziell in Ihrem Unternehmen ein?
E: Ich glaube, dass das im ORF schon jetzt ein Thema ist und ein großes Thema bleiben wird, weil ja der ORF sozusagen verschiedenste Bevölkerungsgruppen, um nicht zu sagen alle Bevölkerungsgruppen, erreichen möchte und insofern wird man das nur durch die Vielfalt, die in unserer Gesellschaft herrscht oder eine Widerspiegelung dieser Vielfalt auch erreichen können. Ich glaube, dass das den Programmmachern durchaus bewusst ist.
I: Vielen Dank! Das war’s dann von meiner Seite.
E: Bitte.
F: Gerne.

INTERVIEW G

I: Interviewerin

G: Interviewpartnerin G

I: Haben Sie schon „interkulturelle“ Erfahrungen gemacht, z. B. in einem längeren Auslandsaufenthalt oder in der Zusammenarbeit mit Menschen aus anderen Kulturen?
G: Ich habe selbst drei Jahre lang im Ausland gelebt. Ein Jahr in den USA und zwei Jahre in Brüssel. Gerade in Brüssel war es sehr bunt gemischt, weil ja nicht nur aus ganz Europa, sondern aus der ganzen Welt dort viele Leute waren. Also das war sehr multikulti.
I: Wie haben Sie diese Erfahrungen erlebt? Haben Sie etwas daraus mitnehmen bzw. lernen können?
G: Ja, natürlich. Man nimmt immer etwas mit, aber ich wollte ja unbedingt ins Ausland gehen. Ich wollte andere Kulturen kennen lernen, mit anderen Menschen zusammen sein, Erfahrungen sammeln. Auch in Brüssel war ich eine der Wenigen, die nicht nur mit Österreichern zusammen war, sondern einen sehr breiten Freundeskreis hatte.
I: Haben diese Erfahrungen Auswirkungen auf Ihre berufliche Tätigkeit?
G: Ich glaube schon, weil je mehr man selber im Ausland ist oder war, umso liberaler wird man, weil man einfach viel mehr Einblick bekommt in andere Lebenswelten. Man

nimmt einfach was mit und kann andere Einstellungen schätzen. Zumindest für mich war es ein Schritt Richtung liberal denken.
I: Was bedeutet für Sie „interkulturelle Kompetenz“?
G: Aus meiner Sicht ist es die Fähigkeit, die Kultur anderer Menschen zu verstehen und etwas damit anfangen können. Kompetenz bedeutet ja, etwas einschätzen zu können, etwas einschätzen zu können, mit etwas umgehen können und das eben im Bezug auf andere Kulturen.
I: Warum sollte es aus Ihrer Sicht wichtig sein, als Medienunternehmen in der heutigen Zeit und vor allem in der Zukunft interkulturell kompetent zu sein?
G: Ich glaube, es ist eine Selbstverständlichkeit. Ich glaube, das ist gar nicht mehr anders zu denken. Früher gab es in Österreich immer „die Ausländer“. Ich glaube, da lernen gerade alle ganz viel dazu und stellen fest, Österreich ist bunt und es ist eine Gesellschaft ohne andere Kulturen nicht denkbar. Es ist für uns eben sehr wichtig, dass wir diese Kompetenz lernen und lernen, mit anderen Kulturen nicht nur umzugehen, sondern auch mit ihnen zu arbeiten, sie wirklich als Mitbürgerinnen und Mitbürger zu empfinden und nicht als „anders“ Seiende. Ich glaube, es gibt kein Unternehmen mehr, für das das nicht ein ganz wichtiges Thema ist. In jedem großen Unternehmen gibt es Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus zig Ländern. Das gehört inzwischen einfach dazu und es ist auch gar nicht anders vorstellbar.
I: Würden Sie Ihr Unternehmen als interkulturell kompetent bezeichnen?
G: Also meine Abteilung sicher sogar und ich glaube, dass sogar im ganzen Unternehmen dieses Bewusstsein sehr stark gestiegen ist, weil es sehr oft diskutiert wird, weil es wirklich zu einem Thema geworden ist. Egal, ob es sich um Moderationen handelt oder andere Dinge. Es ist einfach das Bewusstsein deutlich stärker geworden. In meiner Hauptabteilung haben wir auch Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen aus den verschiedensten Ländern.
I: Auf welchen Ebenen würden Sie Ihr Unternehmen oder Ihre Abteilung als interkulturell kompetent bezeichnen, und zwar MitarbeiterInnen, Führung und Management, Unternehmenskultur und Unternehmenskommunikation.
G: Bei der Unternehmenskommunikation wird auf sprachliche Formulierungen sicherlich Acht gegeben. Ich weiß nicht, dass etwas nicht rassistisch oder herabwürdigend ist. Oder eben in der Sendung „Heimat, fremde Heimat“ haben wir oft auch OT’s, also O-Töne, in der richtigen Sprache und mit Untertitel auf Deutsch, dass wir eben diese Sprachen auch hören können und damit auch die Kompetenz denjenigen geben, die da gerade reden und wir es übersetzen. Also dass wir anerkennen, der spricht eine andere Sprache und hören da zu und geben Deutsch als Untertitel dazu.
I: Bei der Unternehmenskultur?
G: Da würde ich auch sagen, es ist wirklich das Bewusstsein sehr groß geworden. Und lustigerweise fällt mir gerade auf, ungefähr gleichzeitig wie das Thema Frauen ist auch diese interkulturelle Kompetenz sehr viel wichtiger geworden und sehr viel selbstverständlicher und ich kann mir nicht vorstellen, dass jetzt im ORF irgendeine Führungskraft blöde Bemerkungen machen würde. Ich glaube bei jedem, der eine Führungskraft ist, sitzt das schon sehr im Kopf.
I: Gut, das beantwortet auch schon die nächste Ebene „Führung und Management“. Und wie sieht das bei den MitarbeiterInnen aus?
G: Das ist jetzt schwierig, aber in einer Hauptabteilung wie bei mir, wo ja wirklich sehr gescheite Menschen arbeiten, sehr reflektierende Menschen, da kann man sicher von einem sehr hohen Niveau ausgehen. Ob das jetzt im gesamten Unternehmen überall so ist, das will ich jetzt wirklich nicht unterschreiben wollen. Das kann ich auch zu wenig beurteilen, aber ich denke mir, das muss immer irgendwo anfangen und selbstverständlich werden und dann setzt sich das so durch.
I: Ist das in Ihrem Unternehmen irgendwie definiert? Gibt es gewisse Fähigkeiten oder Kompetenzen, die Sie von Ihren MitarbeiterInnen erwarten?
G: In diese Richtung?
I: Ja.

G: Naja, ich glaube, das ist schon eine Selbstverständlichkeit. Ich glaube nicht, dass es Sitzungen geben könnte, wo da blöde Witze gerissen werden. Ich glaube, das ist einfach selbstverständlich.
I: Können Sie sagen, wie viele MitarbeiterInnen einen interkulturellen Background haben?
G: Da tu ich mir eigentlich schwer. Es sind gar nicht wenige eigentlich. Allein die Redaktion von „Heimat, fremde Heimat“ ist sehr bunt. Aber auch in anderen Redaktionen haben wir Menschen, die asiatischer Herkunft sind oder zumindest zweite Generation sind. Definitiv asiatisch, türkisch, kroatisch, wobei es hier schwierig ist, weil das sind ja schon EU-Länder. Die würde ich schon gar nicht mehr als andere Länder bezeichnen. Aber andererseits andere Kulturen sind es natürlich auch, wenn es EU-Länder sind. Ist ja auch eine andere Kultur, muss man auch sagen in Wahrheit. Wenn ich jetzt raten müsste, würde ich sagen fünf bis zehn Prozent.
I: Warum wird in Ihrem Unternehmen interkulturelle Kompetenz eingebunden, gefördert oder zumindest als wichtig erachtet?
G: Ich halte es deshalb für wichtig ... und gerade wir im Fernsehen haben ja schon die Aufgabe, Österreich so herzuzeigen, wie Österreich ist. Und es wäre aus meiner Sicht völlig falsch nur so zu tun, als ob es in Österreich nur Menschen geben würde, die seit Generationen in diesem Land geboren sind. Das wäre einfach falsch. Dafür gibt es einfach viel zu viele Menschen in Österreich, die von irgendwo herkommen, egal welche Wurzeln es sind, und ich glaube, es ist unsere Pflicht, das auch im Fernsehen zu zeigen, damit es auch für jeden normal wird. Wir haben da eine große Diskussion gehabt, die ich auch sehr gefördert habe, dass das nicht nur Richtung Nachrichten gehen kann oder Magazine gehen kann, sondern dass es zum Beispiel etwas Wichtiges ist, dass man in Filmen Menschen aus China oder der Türkei oder sonst wo mit einem Beruf dargestellt werden. Nicht, dass diese Menschen auftreten, weil sie türkisch oder chinesisch sind, sondern weil Ärztin, weil Polizist. So wie es bei amerikanischen Sendungen völlig selbstverständlich ist, da haben die Amerikaner ein ganz anderes Bewusstsein und Selbstverständnis dafür. Also ich denke, es gibt keine US-Serie, wo nicht aus verschiedensten Gesichtsfarben erkennbar wäre, die einen sind mexikanischer Abstammung, die anderen japanischer, chinesischer, aber die sind dort mit ihren Berufen oder einfach als normale Menschen dargestellt und bei uns wäre es noch immer ein bisschen „der Türke“, „die Chinesin“. Das heißt es muss selbstverständlich werden, dass egal was es im Fernsehen denn ist, dass wir einfach die Buntheit dieses Landes zeigen, dass das einfach normal ist. Und dass vor allem auch nicht in Klischees gedacht wird, sondern in Richtung Normalität und nicht nur Klischees.
I: Sind die Gründe dafür wirtschaftlich, persönlich, ethisch oder sonst wie fundiert?
G: Ich glaube, es wäre dumm auf Kompetenz zu verzichten, nur weil ein anderer Background da ist. Warum soll jemand, der eine andere Wurzel hat, warum soll der blöder sein? Es wäre idiotisch darauf zu verzichten, also wird man sich natürlich alle Menschen, die sich bewerben, anschauen müssen und möglicherweise sogar darin einen Vorteil darin sehen, wenn man gerade in einem Bereich arbeitet, wo das interessant sein kann.
I: Gab es dafür einen Vorstandsbeschluss oder wurde es sonst wie im Unternehmen definiert?
G: Da muss ich schon sagen, dass dem Generaldirektor dieses Thema sehr wichtig ist. Ein Beschluss ist jetzt vielleicht übertrieben, aber wenn man in Richtung Moderationen denkt, da hat es wirklich viele Diskussionen gegeben, das wollen wir fördern, da muss sich was ändern. Und das wird als positiv erachtet.
I: Gut, dann kommen wir zur Umsetzung im Unternehmen. Welche konkreten Maßnahmen werden in Ihrem Unternehmen gesetzt, um interkulturelle Kompetenz zu fördern? Bitte wieder auf den unterschiedlichen Ebenen.
G: Zum Beispiel bei der Moderation, wie es die Frau Unterweger beim ZIB Flash ist. Die Münire Inam in meinem Bereich, die beim Bürgerforum als Co-Moderatorin auftritt. Oder die Ani Gülgün-Mayr, die war lange Zeit bei „Heimat, fremde Heimat“ und ist jetzt

bei ORF 3 als Moderatorin eingesetzt. Also es gibt schon das, dass man das fördert, dass man das möchte und dass man danach sucht, auch wenn es oft schwierig ist.
I: Und bei den MitarbeiterInnen: Gibt es da Schulungen oder Sonstiges?
G: Da muss man dazu sagen, dass ist gar nicht so leicht. Wir haben immer wieder versucht, Leute zu gewinnen und haben uns beispielsweise mit den Biber-Leuten in Kontakt gesetzt. Das ist gar nicht so leicht, dieses perfekte Deutsch, das wir natürlich brauchen, das muss ich schon sagen: Bei uns muss man perfekt Deutsch sprechen, im Journalismus ist das einfach so. Das ist dann oft gar nicht so leicht, Leute zu finden, auch wenn man das unterstürzten möchte. Wir scheitern dann auch oft an der Realität.
I: Und werden bei Ihnen auch österreichische MitarbeiterInnen in diese Richtung gefördert?
G. Ja, da hat es schon immer wieder solche Seminare gegeben, das schon. Veranstaltungen, die man besuchen konnte. Das gibt es und gab es. Sonst ist es glaube ich sehr viel gelebte Praxis. Ich glaube, ich mache überhaupt keinen Unterschied, wenn der Hans Wu von €co einen Beitrag macht – ich denke überhaupt nicht daran. Oder die Nadine Rosnitschek, die philippinischen oder thailändischen Hintergrund hat – weiß ich jetzt gar nicht – das ist mir wurscht: Gut muss es sein. Um das geht es. Was ist da der Unterschied? Warum sollte der Background ein Kriterium sein? Das wäre ja absurd, gut muss es sein.
I: Messen Sie den Erfolg oder Misserfolg solcher Maßnahmen? Kann man das überhaupt messen?
G: Schwierig. Ich glaube nur, dass wir dazu aufgefordert sind, darauf zu achten, dass wir dieses Thema nicht negieren, dass wir es leben und dass wir es in Wahrheit fördern. Wenn es die Möglichkeit dazu gibt, dass wir das Thema einfach fördern.
I: Würden Sie beim Recruiting eine Migrantin/einen Migranten mit gleichen Qualifikationen einer Österreicherin/einem Österreicher vorziehen?
G: Ich würde es sympathisch finden, aber die Deutschkenntnisse – muss ich schon sagen – gehören einfach dazu. Aber sympathisch wäre es mir, absolut. Ich habe ja auch einmal verzweifelt für eine Moderation jemanden gesucht und nicht gefunden, weil es gar nicht so leicht dann war. Weil ich einfach dieses Zeichen setzen wollte.
I: Ist Mehrsprachigkeit ein Kriterium beim Recruiting?
G: Natürlich würde ich sagen, ist es positiv. Ob es jetzt der entscheidende Vorteil ist, könnte ich jetzt nicht sagen. Aber natürlich ist es positiv und wir haben auch ganz viele Leute, die mehrsprachig sind.
I: Gut, dann sind wir schon beim letzten Punkt und zwar beim Ausblick. Durch Faktoren wie Globalisierung, Migration oder den Zusammenschluss der Europäischen Union hat sich auch der Arbeitsmarkt in Europa verändert. Welche Auswirkungen und Herausforderungen haben diese Faktoren für Ihr Unternehmen gebracht?
G: Mir fällt jetzt noch was anderes Wichtiges ein: Wir planen für nächstes Jahr wieder einen Integrationsschwerpunkt. In meiner Abteilung gibt es auch den Integrationspreis. Dieses Jahr ist es leider nichts geworden. Ich hoffe sehr, dass wir das nächstes Jahr [2013, Anm.] wieder umsetzen können. Wir wollen auch Initiativen auszeichnen, die sich dafür einsetzen. Das sind ja manchmal ganz, ganz kleine Initiativen, die irrsinnig sympathisch sind, wo ich mich dann auch sehr freue, dass wir die mal vor den Vorhang stellen können und einmal zeigen können, was auf ganz privater Basis ohne Geld, was da alles passiert. Dass man denen mal zumindest eine öffentliche Anerkennung geben kann. Das passt jetzt vielleicht nicht gerade zu dieser Frage, aber es ist mir gerade eingefallen. Wir wissen, Österreich hat von den Geburtenzahlen her zu wenig und wir brauchen eindeutig Zuwanderung. Das heißt, wir müssen uns mit diesem Thema auseinandersetzen. Es muss klar sein, dass wir Integration fördern und ich finde es auch sehr gut, dass das auch auf politischer Ebene jetzt sehr viel rationaler angegangen wird und sehr viel sachlicher und nicht mehr „Ausländer sind gut, Ausländer sind schlecht“. Nein, sie sind einfach da und wir müssen es schaffen, dass die Kinder, wenn sie in die Schule kommen, Deutsch können, damit sie nicht von Anfang an einen Riesennachteil haben, weil sie logischerweise nicht verstehen können, was da geredet wird. Dass man alles daran setzen muss, dass in der ersten

Klasse Volksschule die Kinder schon mithalten können, weil sie es verstehen und wir damit nicht auf ihre Intelligenz verzichten, indem sie einfach integriert sind. Aber das muss eine Selbstverständlichkeit sein. Und ich glaube auch, zum Beispiel in New York: Es würde nie jemand auf die Idee kommen, dass es negativ ist, wenn es da die Italiener gibt oder die Chinesen oder ich weiß nicht wen. Das ist dort einfach selbstverständlich. Und es wäre glaube ich schön, wenn das für Österreich auch so wäre: Es ist anregend, es tut niemandem weh, es wird mir nichts genommen, wenn es Menschen gibt, die anders ausschauen. Und dass man davor keine Angst haben muss.

I: Noch einmal zur letzten Frage: Gibt es da noch Veränderungen, die in Zukunft anstehen?

G: Also wir merken das zum Beispiel beim Integrationspreis, dass sich die Unternehmen sehr klar damit auseinandersetzen: Sie brauchen die Arbeitskräfte. Ein Unternehmen wie der Flughafen, ich weiß nicht, wie viele Nationen da beschäftigt sind. Jedes Krankenhaus, also die müssen sich mit dieser interkulturellen Kompetenz auseinandersetzen. Und das ist selbstverständlich auch nicht leicht. Auch im Tourismus zum Beispiel. Wie gehe ich damit um, mit anderen und dass die andere Vorlieben haben.

I: Und speziell für Ihr Unternehmen oder Abteilung? Sehen Sie da Veränderungen, die noch in Zukunft anstehen?

G: Sehe ich jetzt eigentlich keine großen, weil wir es wie eben gesagt machen. Wir sind jetzt sicher nicht vorbildlich in jeder Hinsicht und von der Zahl her. Das kann sicher noch besser werden, das ist auch ganz klar, aber wir sind auch nicht schlecht, finde ich.

I: Was denken Sie: Welches Bild hat die Öffentlichkeit von diesem Thema und deckt sich das mit der Realität?

G: Also wir haben im Bürgerforum die Münire Inam. Da haben wir gerade die Türken in Österreich diskutiert und das war bisher das beste Bürgerforum und da ist sie zum ersten Mal aufgetreten und mir war das ganz wichtig, dass wir sie dabei haben. Es hat überhaupt keine negative Reaktion gegeben. Also die Leute sind viel weiter, als man immer glaubt. Keine einzige negative Reaktion. Sie hat es auch sehr gut gemacht. Und dann haben wir sie eigentlich jedes Mal eingesetzt, weil eigentlich klar war, warum sollte sie nur dann auftreten, wenn es um die Türken geht. Aber das ist sicher eine wesentliche Aufgabe für uns, dass wir das Bild, das die Öffentlichkeit davon hat, positiv fördern.

I: Wie schätzen Sie die Zukunft des Bereichs „Interkulturelle Kompetenz in Medienunternehmen“ und speziell in Ihrem Unternehmen ein?

G: Die Bedeutung gewinnt, es wird selbstverständlicher. Grundvoraussetzung wird natürlich immer generelle Kompetenz sein. Es kann auch nicht unbedingt einen Bonus geben. Es muss in Zeiten eher kleiner werdender Personalstände das erste Thema immer die Kompetenz sein, die zweite Frage ist, von wo jemand kommt.

I: Wird das Thema als solches immer mehr werden oder wird sich auch einmal der Inhalt verändern?

G: Das Selbstverständnis und die Selbstverständlichkeit haben sich geändert.

I: Und in Zukunft?

G: Ich glaube, wenn alle das Bewusstsein haben oder zumindest, dass man darauf achtet. Ich bin auch in der Gleichbehandlungskommission. So wie es da selbstverständlich geworden ist, da hat sich sehr viel zum Positiven geändert, dass wir darauf achten, wie schaut es aus im Verhältnis Frauen und Männer in welchen Positionen und vielleicht wird das auch bei diesem Thema in diese Richtung gehen. Und dass man sich da Ziele vornimmt.

I: Gut, dann danke!

G: Gern gemacht.

9.3 Abstract deutsch

Die vorliegende Magisterarbeit befasst sich mit der Bedeutung von interkultureller Kompetenz für österreichische Medienunternehmen aus der Sicht von Führungskräften sowie der Hervorhebung der gesellschaftlichen Relevanz dieses Themas. Basierend auf dem im theoretischen Teil gewonnenen Material wurden qualitative Leitfadeninterviews mit sieben österreichischen MedienmanagerInnen durchgeführt. Das erhobene Datenmaterial wurde zusammengefasst, mittels strukturierender Inhaltsanalyse ausgewertet und anhand der theoretischen Grundlagen interpretiert und verglichen.

Folgenden Fragestellungen wurde nachgegangen: Warum ist es heutzutage für Medienunternehmen von großer Bedeutung, interkulturell kompetent zu sein? Welche Ziele erfüllt interkulturelle Kompetenz in Medienunternehmen? Welche Strategien werden angewendet, um interkulturelle Kompetenz in Medienunternehmen einzubinden und zu fördern?

Die Ergebnisse der empirischen Studie zeigen, dass in österreichischen Medienunternehmen die Bedeutung von interkultureller Kompetenz sehr hoch ist und sie als Mehrwert und Bereicherung für das Unternehmen empfunden wird. Es besteht großes theoretisches Wissen über das Thema, das schon teilweise in die Praxis umgesetzt wird. Als Hauptmotiv und Ziel, interkulturelle Kompetenz ins Medienunternehmen einzubinden und zu fördern, wird die öffentliche Funktion von Medien genannt, Spiegel der Gesellschaft zu sein, sowie ihre Aufgabe, in einem demokratischen System allen relevanten Bevölkerungsgruppen die Möglichkeit zur Meinungsartikulation in und durch Medien zu geben. Konkrete Strategien oder Maßnahmen bleiben in Medienunternehmen mehrheitlich noch aus oder werden noch nicht dementsprechend integriert. Man kann daher festhalten, dass das Bewusstsein über die Bedeutung von interkultureller Kompetenz in österreichischen Medienunternehmen sehr hoch ist, die konkrete Umsetzung allerdings noch fehlt. Für die Zukunft werden eine zunehmende Bedeutung des Themas und die konkrete Integration in Medienunternehmen prognostiziert, die durch Faktoren wie Globalisierung, Migration und das Zusammenwachsen der Europäischen Union bedingt sein werden.

9.4 Abstract englisch

This master's thesis deals with the importance of intercultural competence for Austrian media corporations from an executive's point of view. It also wants to point out this topic's social relevance. Based on a theoretical part seven guided interviews with Austrian media managers have been conducted. The collected data was summed up, evaluated by using a qualitative content analysis and interpreted on the basis of the theoretical part.

The following questions were examined: Why is it important for today's media corporations to be interculturally competent? What are the goals of intercultural competence in media corporations? Which strategies are used to integrate and promote intercultural competence in media corporations?

The results of the empirical study show that intercultural competence is of high relevance in Austrian media corporations and that it offers additional benefit and enriches the corporation. There is much theoretical knowledge about the topic, which is partially realized in practice. Two main motives and goals to incorporate and promote intercultural competence in media corporations were mentioned: The first one is media's public function to be a mirrow of society. The second one is media's task to offer all relevant population groups the chance to articulate their opinion in a democratic system. Concrete strategies or actions are still missing for the most part or have not been integrated accordingly. Therefore, one can conclude that Austrian media corporations are highly aware of the importance of intercultural competence but concrete implementations are still missing. There are predictions for the future that the relevance of this topic will increase and that there will be concrete measures to integrate intercultural competence into media corporations. This is due to factors like globalization, migration and the merging of the European Union.

9.5 Curriculum Vitae

PERSON

Name	Susanne Lehrner, Bakk.rer.nat., Bakk.phil.
Geburtsdatum	30.04.1986; Wien
Nationalität	AUT

AUSBILDUNG

Okt. 2010 – April 2013	**Magisterstudium Publizistik- und Kommunikationswissenschaften** an der Universität Wien
Feb. 2010 – Jun. 2010	**Studium an der Hogeschool van Utrecht, Niederlande**, unterstützt durch ein Erasmus Stipendium
Sept. 2005 – Dez. 2008	**Bakkalaureatsstudium Sportmanagement** an der Universität Wien
Sept. 2004 – Jun. 2010	**Bakkalaureatsstudium Publizistik- und Kommunikationswissenschaften** an der Universität Wien
Sept. 1996 – Jun. 2004	**Realgymnasium** (GRG 13, Wenzgasse 7, 1130 Wien) 21. Juni 2004: Matura

BERUFLICHE TÄTIGKEITEN

Seit Feb. 2012	**Redakteurin, Lektorin und Content Managerin** (ÄrzteVerlag GmbH, 1010 Wien)
Seit Nov. 2011	**Redakteurin im Modern Times Media Verlag** (MTM Verlagsges.m.b.H., 1030 Wien)
Okt. 2011 – Jan. 2012	**Umweltkulturpraktikantin (Volontariat) bei Global 2000** (Global 2000, 1070 Wien)
Sept. 2010 – Okt. 2011	**Redakteurin und Redaktionsassistentin beim Publikumsmagazin GESUNDHEIT** (ÄrzteVerlag GmbH, 1010 Wien)
Sept. 2009 – Nov. 2009	**Praktikantin bei ORF als Redakteurin** (ORF-Zentrum, 1130 Wien)
Sept. 2004 – Jan. 2010	**Angestellte, Texterin, Lektorin und Content Managerin bei Donauland** (Bertelsmann Verlag, 1120 Wien)