



universität
wien

MAGISTERARBEIT / MASTER'S THESIS

Titel der Magisterarbeit / Title of the Master's Thesis

Interkulturelle Unternehmenskommunikation

*Die Bedeutung von interner interkultureller Kommunikation
in global agierenden Unternehmen.*

verfasst von / submitted by

Lela Kraupa, Bakk.phil.

angestrebter akademischer Grad / in partial fulfilment of the requirements for the degree
of

Magistra der Philosophie (Mag.phil.)

Wien, Juli 2019 / Vienna, July 2019

Studienkennzahl lt. Studienblatt /
degree programme code as it appears on
the student record sheet:

UA 066 841

Studienrichtung lt. Studienblatt /
degree programme as it appears on
the student record sheet:

Magisterstudium Publizistik- und
Kommunikationswissenschaft

Betreut von / Supervisor

ao. Univ.-Prof. Dr. Friedrich Hausjell

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit an Eides Statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Wien, Juli 2019

Lela Kraupa, Bakk.phil.

Inhaltsverzeichnis

1	Status quo - Problemstellung im Überblick	1
1.1	Das Erkenntnisinteresse	2
2	Theoretische Rahmenbildung	3
3	Dilemma – Kultur	5
3.1	Hat man oder lernt man Kultur?	6
3.2	Kultur und ihre Theorien	8
3.2.1	Unternehmenskultur	12
3.3	Kultur ein Zwischenfazit	15
4	Identität	17
4.1	Individuelle vs. kollektive Identität	17
4.2	Kulturelle Identität	18
5	Kommunikation	19
5.1	Kommunikation – ein Prozess	20
5.2	Kommunikation und ihre Modelle	22
5.2.1	Bedeutung von Kommunikation in der Systemtheorie	23
5.2.2	Bedeutung von Kommunikation in der Theorie des kommunikativen Handelns	24
5.2.3	Bedeutung von Kommunikation im Symbolischen Interaktionismus	26
5.2.4	Bedeutung von Kommunikation im Kommunikationsquadrat	28
5.3	Kommunikationsprozess ein Zwischenfazit	29
6	Unternehmenskommunikation	31
6.1	Interne Unternehmenskommunikation	32
6.1.1	Aufträge und Ziele interner Unternehmenskommunikation	34
6.1.2	Richtungen interner Kommunikation	36
6.1.3	Instrumente interner Kommunikation	38
6.1.3.1	Mündliche Kommunikation	38
6.1.3.2	Schriftliche Kommunikation	39
6.1.3.3	Elektronische Kommunikation	40
7	Kommunikation mittels Sprache trifft Kultur	41
8	Interkulturelle Kommunikation	42
8.1	Ansätze interkultureller Kommunikation	43
8.1.1	Interkulturalität nach Hall	44
8.1.2	Interkulturalität nach Hofstede	48
8.1.3	Interkulturalität nach Trompenhaars und Hampden-Turners	53
8.1.4	Funktionalistische Ansätze von Interkulturalität - Zwischenfazit	55
8.2	Herausforderungen interkultureller Kommunikation zusammengefasst	56

9	Interkulturelle Kompetenz in Unternehmen.....	57
9.1	Wie kommuniziert man interkulturell kompetent?	59
9.2	Interkulturelle Trainings	60
10	Die Bedeutung von Globalisierung für Kommunikation und Kultur	61
10.1	Die Bedeutung von Globalisierung für Unternehmen	62
11	Empirische Rahmenbildung	64
11.1	Erkenntnis generierende Forschungsfragen	65
12	Methodik.....	66
12.1	Untersuchungsgegenstand	66
12.2	Qualitatives Interview	67
12.3	Leitfadeninterview	68
12.4	Aufbau und Erstellung des Interviewleitfaden.....	68
12.5	Auswahl der InterviewpartnerInnen	69
12.6	Durchführung und Aufbereitung der Interviews	71
12.7	Auswertung der Interviews - Qualitative Inhaltsanalyse	72
13	Vorstellung TTTech Group.....	75
13.1	Vorstellung der InterviewpartnerInnen	76
14	Auswertung und Ergebnispräsentation	78
14.1	Kategorie 1: Erfahrung mit Interkulturalität	78
14.1.1	Subkategorie 1.1: Frequenz.....	78
14.1.2	Subkategorie 1.2: Wahrnehmung kultureller Überschneidungssituationen	79
14.1.3	Subkategorie 1.3: Einfluss auf das Tätigkeitsfeld	80
14.1.4	Subkategorie 1.4: Ursachen von Schwierigkeiten	80
14.1.5	Subkategorie 1.5: Problemlösungsansätze	81
14.2	Kategorie 2: Stellenwert interkultureller Kompetenz	82
14.2.1	Subkategorie 2.1: Einschätzung des Unternehmens.....	82
14.2.2	Subkategorie 2.2: Persönliche Einschätzung	83
14.2.3	Subkategorie 2.3: Aktive Maßnahmen	84
14.2.4	Subkategorie 2.4: Kompetenzsteigerung	85
14.2.5	Subkategorie 2.5: Verbesserungsvorschläge	85
14.3	Kategorie 3: Status interner Kommunikation	86
14.3.1	Subkategorie 3.1: Einschätzung des Unternehmens.....	86
14.3.2	Subkategorie 3.2: Persönlicher Grad der Informiertheit.....	87
14.3.3	Subkategorie 3.3: Interne Kommunikationskanäle	87
14.3.4	Subkategorie 3.4: Beauftragte interner Kommunikation	88
14.3.5	Subkategorie 3.5: Informationsbedarf	88

14.3.6	Subkategorie 3.6: Stellenwert interner Kommunikation	89
14.4	Kategorie 4: Bedeutung interner Kommunikation.....	90
14.4.1	Subkategorie 4.1: Funktionierende interne Kommunikation.....	90
14.4.2	Subkategorie 4.2 Rolle der Unternehmenskultur	91
14.4.3	Subkategorie 4.3 Investition des Unternehmens.....	91
14.4.4	Subkategorie 4.4: Optimierungsvorschläge.....	92
14.4.5	Subkategorie 4.5: Relevanz von Interkulturalität.....	93
14.4.6	Subkategorie 4.6 Gefahren von Vernachlässigung	95
14.5	Kategorie 5: Persönliche Einstellung.....	96
14.5.1	Subkategorie 5.1 Identifikation und Vertrauen	96
14.5.2	Subkategorie 5.2: Zufriedenheit und Motivation	97
14.6	Kategorie 6: Prognosen interner interkultureller Unternehmenskommunikation.....	98
14.6.1	Subkategorie 6.1: Chancen in Hinblick auf Verbesserung	98
14.6.2	Subkategorie 6.2: Marktvorteile	99
14.6.3	Subkategorie 6.3: Interkulturelle Zusammenarbeit.....	99
15	Zusammenfassung der Ergebnisse.....	100
15.1	Kategorie 1: Erfahrung mit Interkulturalität	100
15.2	Kategorie 2: Stellenwert interkultureller Kompetenz	103
15.3	Kategorie 3: Status interner Kommunikation	105
15.4	Kategorie 4: Bedeutung interner Kommunikation.....	107
15.5	Kategorie 5: Persönliche Einstellung.....	111
15.6	Kategorie 6: Prognosen interner interkultureller Unternehmenskommunikation.....	112
16	Interpretation und Diskussion der Ergebnisse.....	114
16.1	Beantwortung der Forschungsfrage 1	114
16.2	Beantwortung der Forschungsfrage 2	118
16.3	Beantwortung der Forschungsfrage 3	120
16.4	Beantwortung der Forschungsfrage 4	122
17	Conclusio	124
18	Ausblick	127
19	Bibliographie	128
20	Abbildungsverzeichnis.....	137
21	Tabellenverzeichnis	137
22	Anhang	138
22.1	Interviewleitfaden.....	138
22.2	Kodebuch.....	143
22.3	Transkripte.....	168
22.3.1	I1: Interviewpartnerin 1	168

22.3.2	I2: Interviewpartner 2	176
22.3.3	I3: Interviewpartner 3	185
22.3.4	I4: Interviewpartnerin 4.....	197
22.3.5	I5: Interviewpartner 5	205
22.3.6	I6: Interviewpartnerin 6.....	214
22.3.7	I7: Interviewpartner 7	223
23	Abstract	231
23.1	Abstract – Deutsch	231
23.2	Abstract – Englisch	232

1 Status quo - Problemstellung im Überblick

Die fortschreitenden Globalisierungs- und Internationalisierungsprozesse der letzten Jahrzehnte zeichnen sich in Unternehmen vor allem im wirtschaftlichen Kontext durch den rasanten Wandel und die Zunahme an Komplexität innerhalb von Organisationsstrukturen ab. Vor dem Hintergrund des steigenden Technologieniveaus, welches zur Herausbildung einer soliden digitalen Infrastruktur führt, gewährleistet durch Informations- und Kommunikationstechnologie, wird es den Nationen dieser Welt und ihren Volkswirtschaften ermöglicht sich sukzessive miteinander zu verflechten. Diese Transformationsprozesse führen nicht ausschließlich zu wirtschaftlicher Kollaboration zwischen MitarbeiterInnen aus unterschiedlichen Ländern, die durch gleiches ökonomisches Interesse verbunden sind, sondern formieren zugleich neuartige Dynamiken die stark durch kulturelle Normen geprägt sind.

Die Debatte globaler Vernetzung endet jedoch nicht in kultureller Geleichsetzung. Gemeint ist das technischer Fortschritt zwar zu wirtschaftlicher Konvergenz führt, eine von Raum, Ort und Zeit losgelöste Punkt-zu-Punkt Kommunikation durch (digitale) Kommunikationskanäle garantiert, jedoch kein Garant für die Qualität des Austausches selbst sein kann. Ob richtig kommuniziert, einander verstanden wird, sprachlich und im Wesentlichen inhaltlich, kann rein durch technische Infrastruktur nicht gewährleistet werden.

Diese Veränderungen der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen führen zu der Erkenntnis, das interkulturelle Kommunikationsfähigkeit als Teil einer umfassenden Unternehmensstrategie unabdingbare Voraussetzung für das Erfolgspotenzial von Unternehmen darstellt. Um den (anhaltenden) Erfolg eines Unternehmens zu gewährleisten, müssen die Potentiale der kulturellen Heterogenität von MitarbeiterInnen gefördert werden. Gerade im Hinblick auf interne Kommunikation.

Im betriebswirtschaftlichen Kontext beispielsweise wird eine klare Trennlinie zwischen sogenannten „hard facts“ und „soft facts“ gezogen. Während sich die harten Faktoren gerne in Kennzahlen in Form von Kosten zur Erfolgsmessung eines Unternehmens ausdrücken lassen, sind weiche Faktoren wie Kultur oder (interne) Unternehmenskommunikation, keine objektiv quantifizierbare Größen, die zunächst in keinem direkten Zusammenhang mit wirtschaftlichem Erfolg zu stehen scheinen und daher häufig vernachlässigt werden. Allerdings muss in diesem Kontext hervorgehoben werden, dass kultureller Wandel auch kein linearer, monokausaler oder in sich abgeschlossener Prozess ist, der in regelmäßigen Abständen gemessen, evaluiert und daraufhin Maßnahmen im Unternehmen gesetzt werden können. Hinzu kommt das die Komplexität interner Kommunikation im Internationalisierungsprozess gerne unterschätzt wird, wobei gerade sie eine besondere Herausforderung für global agierende Unternehmen darstellt.

Die Auseinandersetzung mit den Herausforderungen in Hinblick auf sprachlicher Diskrepanzen innerhalb von global agierender Unternehmen ist nur eines von vielen Bestandteilen dieses komplexen Systems. Weitere kulturell bedingte Problemfaktoren, mit denen sich globale Unternehmen konfrontiert sehen, sind unterschiedliche Moralvorstellungen, Denk- und Werthaltungen sowie soziale Unterschiede ihrer Angestellten. Dies sind eindeutige Indikatoren, die Arbeitsmechanismen beeinflussen, behindern und häufig zu Konflikten und Problemen führen, die in Folge das gesamte Unternehmen betreffen (können). Wissenschaftlicher Diskurs zu interkultureller Kommunikation findet in einer Vielzahl an Disziplinen und Teildisziplinen statt. Von Kommunikationswissenschaft, über Kulturanthropologie, Soziologie und Psychologie bis hin zur Betriebswirtschaftslehre. In den letzten Jahren hat dieser spezielle kommunikationswissenschaftliche Bereich als interdisziplinärer Forschungsgegenstand innerhalb der Kulturforschung immer mehr an Bedeutung gewonnen. Die Themenvielfalt erstreckt sich von interkultureller Kompetenz, Corporate Social Responsibility über Diversity Management hin zu interkulturellem Training.

1.1 Das Erkenntnisinteresse

Das Vorhaben dieser wissenschaftlichen Auseinandersetzung umschließt zum einen, Erkenntnisse über die Bedeutung und den Stellenwert von unternehmensinterner interkultureller Kommunikation in international operierenden Unternehmen zu generieren und zum anderen, den Umgang mit dieser zu evaluieren. Zuvor bedarf es an intensiver Literaturrecherche, um genügend Kenntnisse zu erlangen auf Basis derer zum Thema interner interkultureller Unternehmenskommunikation und entsprechender Personalentwicklungsmaßnahmen in global agierenden Unternehmen Rückschlüsse getroffen werden können.

Diese wissenschaftliche Auseinandersetzung soll allerdings nicht ausschließlich auf theoretischem Parket tanzen, sondern schlussendlich einen validen Praxisbezug herstellen können. Daher soll das global agierende Wiener Unternehmen „TTTech Group“ als Untersuchungsgegenstand herangezogen werden. Aufgrund seines über 20-jährigen Bestehens und der starken sowie raschen Expansion in ganz Europa und Übersee ist das Unternehmen ein hervorragendes Beispiel für die Notwendigkeit auf die verschiedensten unternehmensexternen sowie -internen Veränderungen zu reagieren. Es gilt Einblicke in die Herausforderungen sowie existierenden internen Kommunikationsstrategien oder geplanten Methoden der Umsetzung funktionierender interner interkultureller Unternehmenskommunikation zu erlangen.

Der Themenschwerpunkt dieser wissenschaftlichen Auseinandersetzung liegt demnach nicht ausschließlich auf gegebenen „interkulturellen Herausforderungen“ interner Unternehmenskommunikation. Relevant sind vor allem bereits existierende und innerhalb des

Unternehmens gelebte Maßnahmen interkultureller Personalentwicklung sowie lösungsorientierte Ansätze zur Förderung der interkulturellen Kompetenz von MitarbeiterInnen in international tätigen Unternehmen. Auch ein Ausblick auf (neue) Perspektiven und Möglichkeiten die aufgrund erfolgreicher Zusammenarbeit verschiedener Kulturen zu "funktio- nierender" interner interkultureller Kommunikation führen, sollen im Rahmen dieser Arbeit thematisiert werden.

Daher ist es äußerst naheliegend sich im Verlauf dieser wissenschaftlichen Auseinander- setzung mit den Fragen zu beschäftigen wie MitarbeiterInnen die gegebene Situation in ihrem Unternehmen bewerten, welche Meinungen und Einstellungen sie haben in Bezug auf die bereits existierende interne Kommunikation und welchen Faktor Interkulturalität dabei spielt bzw. wie darauf achtgegeben wird die kulturellen Unterschiede der Mitarbei- terInnen in der internen Kommunikation zu berücksichtigen.

2 Theoretische Rahmenbildung

Eine solide Auseinandersetzung mit der Thematik dieser wissenschaftlichen Arbeit bedarf einer Revision des aktuellen Forschungsstandes anhand von vorangegangener wissen- schaftlicher Literatur, wobei der Fokus auf kommunikationswissenschaftlich relevante As- pekte gelegt wird. Um dem Forschungsinteresse gerecht werden zu können, müssen zu- vor Begrifflichkeiten und Themenfelder, die mit interner interkultureller Unternehmenskom- munikation verknüpft sind, ausführlich analysiert werden.

Hierfür ist es zu Beginn unerlässlich sich dem Schlüsselbegriff Kultur zu widmen (Kapitel 3). Es gilt die wesentlichen Merkmale von Kultur aus verschiedenen Blickwinkel aufzuar- beiten (Kapitel 3.1) und die relevanten Kulturtheorien (Kapitel 3.2) und -konzepte zu dis- kutieren, welche mitunter das theoretische Fundament dieser Arbeit bilden. Speziell soll Unternehmenskultur hervorgehoben (Kapitel 3.2.1) werden, um einen tieferen Einblick in kulturelle Aspekte von Organisationen zu gewähren sowie mögliche Charakteristika von Unternehmen zu identifizieren die auf die jeweils gelebte Kultur zurückzuführen sind und die im weiteren Verlauf in Auseinandersetzung mit interner Unternehmenskommunikation große Bedeutung haben. Abschließend soll ein Zwischenfazit (Kapitel 3.3) über das Ver- ständnis von Kultur und ihren Unterschieden gezogen werden, um die im Rahmen dieser wissenschaftlichen Auseinandersetzung verstandenen Definition von Kultur nochmals zu verdeutlichen.

An dieser Stelle soll das Schlagwort „Identität“ (Kapitel 4) in Betracht gezogen werden um sich mit Prozessen der Identitätsbildung vertraut zu machen, daraus ableitend eine

Abgrenzung zwischen individueller und kollektiver Identität (Kapitel 4.1) zu ziehen, um mit einem Diskurs zu kulturellen Identitätskonzepten (Kapitel 4.2) abzuschließen.

Der folgende nicht weniger relevant zu diskutierende Themenblock umfasst Kommunikation (Kapitel 5). Relevante Definitionen und Betrachtungsweisen (Kapitel 5.1) sowie Theorien (Kapitel 5.2) die für das Erkenntnisinteresse von Belang sind sollen herangezogen werden, um die Komplexität des Kommunikationsprozesses unter speziellen Gesichtspunkten beleuchten zu können, die für die Problemstellung dieser Auseinandersetzung von Bedeutung sind. Konkretisiert werden soll die Bedeutung von Kommunikationsprozessen in der Systemtheorie (Kapitel 5.2.1), in der Theorie des kommunikativen Handelns (Kapitel 5.2.2) sowie im Symbolischen Interaktionismus (Kapitel 5.2.3). Mögliche Ursachen, die durch Störungen und Verständigungsprobleme im Kommunikationsprozess auftreten, sollen anhand des „Kommunikationsquadrats“ und „vierohrigen Empfängers“ (Kapitel 5.2.4) ausführlich thematisiert werden. Die „Verständnis-Klammer“ dieses Themenblocks wird durch ein Zwischenfazit über Kommunikationsprozesse (Kapitel 5.3) gesetzt, indem explizit auf die Funktionen von Kommunikation eingegangen wird.

Ein allgemeiner Überblick von Unternehmenskommunikation (Kapitel 6) sowie die Thematisierung des Verständnisses interner Unternehmenskommunikation (Kapitel 6.1) bilden eine weitere unerlässliche Säule im Annäherungsprozess an interne interkulturelle Unternehmenskommunikation. Es gilt die Zweckmäßigkeit interner Unternehmenskommunikation anhand ihrer Aufträge und Ziele (Kapitel 6.1.1) zu analysieren. Nur mittels der Erkenntnis welche Richtung Unternehmen mit ihrem Kommunikationsmanagement (Kapitel 6.1.2) einschlagen, ist man in der Lage mögliche Abläufe interner Kommunikation zu definieren sowie die vorherrschenden internen Kommunikationsinstrumente (Kapitel 6.1.3) in Beziehung zu setzen. In diesem Zusammenhang sollen mündliche (Kapitel 6.1.3.1), schriftliche (Kapitel 6.1.3.2) und elektronische (Kapitel 6.1.3.3) Kommunikationsinstrumente näher beleuchtet werden.

Die Auseinandersetzung mit Kommunikation und Kultur als wechselwirkendes Phänomen (Kapitel 7) dient zum gegebenen Zeitpunkt vor allem dazu, das Bewusstsein für die Bedeutung von Sprache als Kommunikationsmittel innerhalb von Kulturen zu schärfen und um den Versuch zu wagen die Komplexität dieses wechselwirkenden Gefüges darzulegen.

Mittels der vorangegangenen Kapitel und Unterkapitel wurde ein solides Gerüst gebaut, das es erlaubt die wissenschaftliche Diskussion auf interkulturelle Kommunikation (Kapitel 8) zuzuspitzen. Zunächst bedarf es einer überblickbaren Darstellung der wissenschaftlichen Disziplin sowie Diskussion der maßgeblichen Bestandteile von interkultureller Kommunikation (Kapitel 8.1). Der Anspruch der absoluten Vollständigkeit besteht von Beginn dieser wissenschaftlichen Auseinandersetzung nicht, jedoch jener, wissenschaftlich

relevante Werke in die Analyse mit einzubeziehen. Dazu sollen wesentliche Theorien und Methoden (Kapitel 8.1.1 - 8.1.3) gegenüberstellend hinzugezogen werden. Zum einen wird die qualitative Methodik von Hall (Kapitel 8.1.1) zur Identifizierung interkultureller Dimension herangezogen und dem gegenüberstellend sowie vergleichend die quantitative Methode nach Hofstede (8.1.2). Die Kulturdimensionen nach Trompenhaars und Hampden-Turners (Kapitel 8.1.3) veranschaulichen anhand welcher Dimensionen Kulturen unterschieden werden können, indem analysiert wird wie spezifische Probleme gelöst werden. Abschließend soll noch ein Zwischenfazit zu den diskutierten funktionalistischen Ansätzen sowie eine konkrete Stellungnahme geben werden (Kapitel 8.1.4).

Der Erwerb interkultureller Kompetenz (Kapitel 9) im Zeitalter der Internationalisierung und Globalisierung ist wesentlich für eine langfristige Positionierung von Unternehmen auf internationalen Märkten. Die immer stärker vernetzte Arbeitswelt verlangt nach Qualifikationen, die innerhalb eines Unternehmens mittlerweile als voraussetzend gelten, um langfristig erfolgreich zu sein. Um interkulturell kompetent auftreten zu können bedarf es ein breites Spektrum an Eigenschaften und Fähigkeiten (Kapitel 9.1), die es zu diskutieren gilt. Auch Optionen und Möglichkeiten die international agierenden Unternehmen gegeben sind, um diese spezifischen interkulturellen Kompetenzen an ihre MitarbeiterInnen weiterzugeben, sind ein wichtiger Punkt und sollen durch die Auseinandersetzung mit interkulturellen Trainings angeschnitten werden (Kapitel 9.2).

Abschließend soll nochmals die spezielle Bedeutung von Globalisierungsprozessen auf Kommunikation und Kultur hervorgehoben werden (Kapitel 10). Auch die Einflüsse und die damit einhergehenden Veränderungen für global operierende Unternehmen (Kapitel 10.1) im Zusammenhang mit Globalisierung sollen, um das „große Ganze“ besser verstehen zu können, nochmals separiert analysiert werden.

3 Dilemma – Kultur

“Culture is a word that has so many meanings already that one more can do it no harm” (Hall, 1959: 20). Edward T. Hall skizziert das Dilemma um die Definitionsbildung des Begriffs Kultur in einem Satz. Ausgiebiger wissenschaftlicher Diskurs belegt, dass das Phänomen „Kultur“ in all ihren Facetten nur sehr schwer zu fassen ist. In Bezug auf die Definition des Kulturbegriffs sowie Kulturverständnis scheiden sich die Geister. Eine verbindliche, allgemeingültige Definition von Kultur gibt es nicht. Hansen spricht in diesem Kontext von einer *„verwirrenden Vielfalt des Kulturbegriffs“* (2000: 234), dem Unvermögen einer adäquaten begrifflichen Auseinandersetzung mit der Kulturwissenschaft (vgl. ebd., 2009:

223). Eine mögliche Erklärung für die schiere Unmöglichkeit eine allgemeingültige Kulturdefinition zu etablieren bietet Hall:

The paradox of culture is that language, the system most frequently used to describe culture, is by nature poorly adapted to this difficult task. It is too linear, not comprehensive enough, too slow, too limited, too constrained, too unnatural, too much a product of its own evolution, and too artificial (Hall, 1976: 57).

Laut Hall scheitert ein möglicher Versuch bereits an unserer verbalen Ausdrucksweise: der Sprache. Zu limitiert, zu synthetisch sind unsere Möglichkeiten um Kultur, welche im menschlichen Bewusstsein eines jeden verankert ist, gerecht zu werden. Sie ist „*kein objektiv greifbares Phänomen*“ (Yousefi, 2014: 27) und scheint in erster Linie auch kein naturgegebenes Phänomen zu sein (vgl. Maletzke, 1996: 15), sondern nur anhand der Merkmale, die vom Menschen selbst definiert werden, auf individuelle Weise greif- und untersuchbar zu sein. Kultur ist ein hochkomplexes System bestehend aus Konzepten, Überzeugungen, Einstellungen und Wertorientierungen (vgl. ebd.: 16). [...] *culture is more than mere custom that can be shed or changed like a suit of clothes* (Hall, 1959: 23). Kultur lebt von und durch den Menschen, sie verändert sich und lässt sich nicht durch einen universellen Begriff beschreiben.

Das Erkenntnisinteresse dieser wissenschaftlichen Arbeit besteht jedoch nicht darin, den Kulturbegriffsdiskurs weiter- bzw. auszuführen, sondern hervorzuheben, dass es einer ausführlichen Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Kulturkonzepten bedarf, um in Folge die Bedeutung von Interkulturalität in Bezug auf interne Unternehmenskommunikation begreifbar machen zu können. Ein bewusster Umgang mit dieser Thematik ist essenziell für ein umfassendes Verständnis der Kommunikationsstrategien von global vernetzten Unternehmen im Umgang mit ihren MitarbeiterInnen. Erst wenn der Versuch gewagt wird, die Vielschichtigkeit von Kultur und ihren Einfluss auf das menschliche Denken, Verhalten und Handeln zu begreifen, kann ein Bewusstsein für das Erlernen des richtigen Umgangs geschaffen werden.

Die Vielzahl an Kulturdefinitionen und -konzepten sollte unter dem Aspekt der stetigen Evolution des Individuums betrachtet werden, die verschiedene Theorien der Wahrnehmung und des Verstehens widerspiegeln. Im weiteren Verlauf der Arbeit sollen daher die wesentlichen Kulturansätze herangezogen und diskutiert werden, um ein klares Kulturverständnis für das Erkenntnisinteresse dieser Arbeit etablieren zu können.

3.1 Hat man oder lernt man Kultur?

Wie Sprache ist sie eine menschliche Institution, die auf gemeinsamem Wissen basiert. Kultur ist entstanden, sie ist geworden in gemeinsamem menschlichen Handeln. Nicht, dass sie gewollt wurde. Sie ist vielmehr ein Produkt der Unsichtbaren Hand. Sie ist ein Potenzial für gemeinsames sinnträchtiges Handeln (Heringer, 2010: 107).

Aus Heringers Aussage lässt sich ableiten, dass als grundlegende Ausgangssituation angenommen werden kann, dass es sich bei Kultur um eine Ansammlung von Erfahrungswerten und Wahrnehmungswerten handelt, die sich in einem abstrakt-komplexen Begriff niederschlägt. In Erscheinung tritt Kultur durch das Verhalten von Individuen, Gruppen und Gesellschaften sowie durch deren Äußerungen (vgl. Blom/Meier, 2004: 39). Denn schlussendlich zeigt sich das Potential von Kultur nur in der Performanz, im Vollzug (vgl. Heringer, 2010: 107).

Blom und Meier stellen fest, dass sich Kultur auf vielfache Weise manifestiert: formell oder informell, bewusst oder unbewußt, durch Regeln, Symbole, Rituale oder verbaler und non-verbaler Sprache (vgl. 2004: 39). Kultur umhüllt und beeinflusst demnach in unterschiedlicher Form das gesamte menschliche Leben, vom individuell privaten Lebensraum, sozialen, nationalen bis hin zum internationalen Bereich hinaus. *„It is a mold in which we are all cast, and it controls our daily lives in many unsuspected ways”* (Hall, 1959: 29). In diesem Sinne schließt Kultur das Individuum selbst und seine gesamte Lebenswelt mit ein (vgl. Kowalczyk, 1998: 31). Kultur kann als eine Art Grundbedürfnis angesehen werden, welches dem Menschen dazu dient, eine für ihn vorhersehbare Welt zu schaffen, in der er sich orientieren und zurechtfinden kann (vgl. Samovar/Porter, 1995: 67). Hall postuliert:

“In my discussion of culture I will be describing that part of man's behavior which he takes for granted-the part he doesn't think about, since he assumes it is universal or regards it as idiosyncratic. Culture hides much more than it reveals, and strangely enough what it hides, it hides most effectively from its own participants” (1959: 29).

Davon ausgehend wäre Kultur als eine Art Instrumentarium zu betrachten, welches dazu dient sich in der Welt zurechtzufinden. Mittels Kultur wird das Denk- und Handlungsvermögen von Menschen maßgeblich beeinflusst, die Einflüsse von Kultur werden bewusst und/oder unbewusst wahrgenommen sowie formell oder informell von Individuen zum Ausdruck gebracht. Nun stellt sich die Frage wie diese Einflussfaktoren von Kultur rationalisiert werden können?

Stewart und Bennett wagen den Versuch die Komplexität von Kultur anhand zweier Aspekte zu erfassen. Sie kategorisieren Kultur in subjektive und objektive Kultur (vgl. 1991: 2). Ihrem Modell nach umfasst subjektive Kultur sämtliche psychologischen und soziologischen Eigenschaften von Kultur sowie Wertvorstellungen, Normen, Ansichten oder Überzeugungen von Individuen, während unter objektive Kultur die Institutionen und Artefakte von Kultur fallen. Diese reichen von wirtschaftlichen und politischen Strukturen oder Prozessen bis hin zu sozialen/religiösen Bräuchen, Musik oder Literatur (vgl. ebd.). In diesem Kontext kann objektive Kultur als eine Art Verkörperung oder gar Produkt der subjektiven Kultur angesehen werden, die sich durch ihre Zugänglichkeit und Untersuchbarkeit auszeichnet. *„Subjective culture is usually treated as an unconscious process influencing*

perception, thinking, and memory or as personal knowledge which is inaccessible [...]“ (ebd.: 3).

Gerade unbewusste Prozesse, die sich in der Art der Kommunikation, dem Verhalten, Denken und in der Haltung von Menschen niederschlägt, sind im Rahmen dieser wissenschaftlichen Auseinandersetzung von großem Interesse. Vor allem wird ein Augenmerk auf die Identität des Individuums gelegt, die dazu führt, dass kulturelles Handeln und Verhalten nie zur Gänze vorherbestimmt sein kann (vgl. LeVine, 2007: 5-6).

Zum gegebenen Zeitpunkt soll festgehalten werden, dass Kultur nicht unbedingt das menschliche Denken, Verhalten oder Handeln uneingeschränkt vorherbestimmt, der Mensch gar in kultureller Ohnmacht lebt. Kultur stellt vielmehr einen Rahmen dar für Denken, Verhaltens- und (kommunikative) Handlungsmuster.

Auf der Grundlage vorangegangener Auseinandersetzung was unter dem Begriff Kultur zu verstehen ist, und woraus diese besteht, soll im folgenden Abschnitt konkreter auf etablierte Kulturtheorien eingegangen werden, um den Begriff Kultur weiter eingrenzen zu können. Es soll ein Überblick über die prägnantesten Ansätze zu Kulturunterschieden gegeben werden.

3.2 Kultur und ihre Theorien

Im kulturanthropologischen Verständnis ist Kultur eine identifizierbare Gruppe bestehend aus gemeinsamen Konzepten, Überzeugungen, Einstellungen und Wertvorstellungen, die durch gemeinsame Erfahrungen und historischem Hintergrund miteinander verbunden sind (vgl. Maletzke, 1996: 16). Geert Hofstede spricht von der kollektiven Programmierung des Geistes, welche sämtliche Mitglieder einer Gruppe oder Kategorie von Menschen von einer anderen unterscheidet (vgl. Hofstede, 1997: 4). Unter Gruppe wird hier eine Anzahl an Menschen, die im direkten Kontakt miteinander stehen verstanden, wohingegen Menschen einer Kategorie zwar Gemeinsamkeiten aufweisen, dazu allerdings nicht direkt in Kontakt zueinander stehen müssen. Kultur kann als ein kollektives Phänomen betrachtet werden, welches von Individuen derselben Gruppe oder Kategorie geteilt wird. Kultur leitet sich aus dem sozialen Umfeld ab und wird erlernt und nicht vererbt. Demzufolge sind Kultur und Lernen untrennbar miteinander verknüpft (vgl. Hauser, 2003: 13). Hentze und Lindert gehen davon aus, dass Kultur durch Sozialisierungsprozesse erworben wird. Dabei handelt es sich um einen Lernprozess bei dem gesellschaftliche, betriebliche und gruppenbezogene Normen und Werte internalisiert, sich die erforderlichen Kenntnisse und Fertigkeiten angeeignet und Einstellungen und Erwartungen verändert werden (vgl. 1992: 14).

Laut Hofstede spielen neben kollektiver kultureller Identität die Charakterzüge, die der Persönlichkeit eines jeden Individuums Einzigartigkeit verleihen, eine ebenso wichtige Rolle bei mentaler Programmierung.

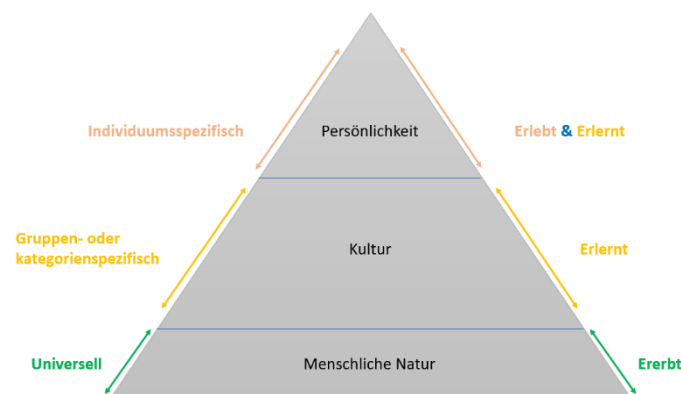


Abbildung 1: Drei Ebenen der Einzigartigkeit in der mentalen Programmierung des Menschen nach Hofstede/Hofstede, Quelle: eigene Darstellung nach Hofstede/Hofstede, 2005: 4.

Wie anhand von Abbildung 1 verbildlicht wird, determiniert Hofstede mentale Programmierung in drei Ebenen: Die Ebene der menschlichen Natur, die Ebene der Kultur und die Ebene der Persönlichkeit (vgl. Hofstede, 1997: 2). Die menschliche Natur umfasst all das, was Individuen gleich ist. Physische und psychische Funktionsweisen, Fähigkeiten und Handlungen wie Nahrungsaufnahme oder die Empfindung von Freude und Angst. Die Art und Weise wie Empfindungen oder Handlungen zum Ausdruck gebracht werden, wird durch Kultur bestimmt. Die Ebene der Persönlichkeit besteht aus einer einzigartigen persönlichen Kombination mentaler Programme, die kein Individuum mit einem anderen teilt (vgl. Hofstede/Hofstede, 2005: 5).

Sofern Kultur nicht vererbt ist, sondern auf Lernprozessen in Abhängigkeit mit dem jeweiligen sozialen Umfeld basiert, kann der Annahme nachgegangen werden, dass das Erlernete auch wieder verlernt, umgelernt oder neu wiedererlernt werden kann.

Aus der Natur der Sache gehört jeder Mensch gleichzeitig mehreren Gruppen und Kategorien an und trägt zwangsläufig verschiedene Ebenen mentaler Programmierung in sich (vgl. Hofstede, 1997: 11). Beispielsweise kann ein und dieselbe Person der nationalen Ebene, der Ebene ethischer und/oder sprachlichen Zugehörigkeit sowie im Falle einer beruflichen Anstellung der Ebene einer Organisation/eines Unternehmens angehören. Darauf hinzuweisen gilt, dass unterschiedliche mentale Programme nicht zwangsläufig im Einklang zueinander stehen müssen, sondern im Gegenteil zu Disharmonie führen können. Diese Problematik tritt häufig in modernen Gesellschaften auf. *„So können beispielsweise religiöse Werte gegen Generationenwerte stehen oder Werte des Geschlechts gegen Praktiken der Organisation. Aufgrund widersprüchlicher mentaler Programme im Innern*

eines Menschen ist es schwierig, dessen Verhalten in einer neuen Situation vorherzusehen“ (ebd.: 12).

Im Rahmen dieser theoretischen Auseinandersetzung spitzt sich das Interesse auf die Organisations- bzw. Unternehmenskulturen, wie sie fortan bezeichnet werden, zu. Auf diese wird in Kapitel 3.2.1 näher eingegangen und zu einem späteren Zeitpunkt auch in Einbezug von Aspekten der Kommunikation und Interkulturalität in Kapitel 6 und 9 beleuchtet.

Ein weiterer funktionalistischer Kulturansatz stammt von Edward T. Hall, für ihn kristallisiert sich heraus, dass das Sprachvermögen wesentlich ist für die Unterscheidung von Kulturen. Seiner Theorie zufolge werden Kulturen je nach dem Bedarf an Kontext, der für die Kommunikation benötigt wird, charakterisiert. Er unterscheidet hier zwischen sogenannten „**high-context**“ und „**low-context**“ Kulturen. Für Angehörige einer high-context Kultur spielt die indirekte Form der Interaktion eine ausschlaggebende Rolle (vgl. Hall, 1976: 91). Aussagen erhalten erst durch den Kontext, in den sie gesetzt werden, ihre Bedeutung. Sie ergibt sich aus dem kulturspezifischen Zusammenhang der Sprechsituation. Nonverbale Kommunikation wie Gestik oder Mimik und die Fähigkeit der zwischenmenschlichen Kommunikation sind in dieser Kultur maßgeblich für einen funktionierenden Austausch. Low-context Kulturen hingegen zeichnen sich durch das genaue Gegenteil aus. Die Kommunikation verläuft sehr geradlinig und explizit in verbaler Form (vgl. ebd.). Nonverbale Elemente spielen nur eine periphere Rolle. Der Bedarf an Informationen ist sehr hoch, da Mitglieder dieser Kultur nur sehr schwache informelle Netzwerke aufweisen und die Beteiligten daher generell schlecht informiert sind. Starke informelle Netzwerke, wie bei high-context Kulturen, können durch Angehörige, Freunde, ArbeitskollegInnen oder Mitglieder einer Gruppe gebildet werden.

Vereinfacht ausgedrückt benötigen high-context KommunikatorInnen weniger ausformulierte Informationen im Rahmen ihres Austausches, weil diese überwiegend auf einer Metaebene von der Person selbst transportiert werden. Die übermittelte Nachricht trägt nur geringfügig Informationen mit sich. Hingegen die Nachrichten von low-context EmpfängerInnen mit Informationen gut bespickt werden müssen damit diese auch richtig verstanden und in Kontext gesetzt werden können (vgl. Hall/Hall, 1990: 6-7).

Man nehme an, Individuen von high- und low-context Kulturen kommunizieren miteinander, in diesem Beispiel eine Japanerin (high-context) und eine Österreicherin (low-context). Dann könnte der Fall eintreten, dass die Japanerin in ihrer Nachricht zu wenig Informationen übermittelt und dadurch der Österreicherin möglicherweise wichtige Informationen vorenthalten werden, um die Nachricht richtig verstehen zu können. Wohingegen die Österreicherin ihrer Nachricht so viel Hintergrundinformationen beifügen könnte, die die Japanerin für das Verständnis der Nachricht einerseits überhaupt nicht benötigt und

andererseits sogar Verwirrung bei ihr stiften könnte. Wobei gesagt sein muss, dass hier keineswegs von einer starren Kategorisierung von Gruppen oder Kategorien gesprochen werden darf, eher werden Tendenzen aufgezeigt. „*Although no culture exists exclusively at one end of the scale, some are high while others are low*“ (Hall, 1976: 91).

Hofstede geht einen Schritt weiter und versucht kulturelle Unterschiede zu manifestieren indem er vier Begriffe identifiziert. Laut seiner Theorie sollen Symbole, Helden, Rituale und Werte die kulturellen Unterschiede zu weiten Teilen abdecken und darlegen können (vgl. Hofstede, 1997: 7).

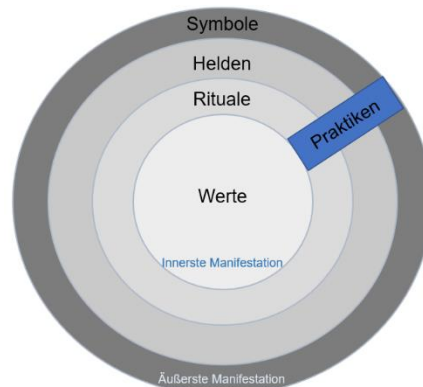


Abbildung 2: Manifestation von Kultur auf verschiedenen Tiefenebenen nach Hofstede/Hofstede, Quelle: eigene Darstellung nach Hofstede/Hofstede, 2005: 8.

Anhand des Kreisdiagramms (Abb. 2) ist zu erkennen, dass jeder dieser vier Schlüsselbegriffe in einem der Kreisringe positioniert ist. Dieses von Hofstede konzipierte „Zwiebel-diagramm“ weist die vier kulturellen Manifestationen einer Gruppe auf vier verschiedenen Ebenen auf (vgl. Hofstede, 1997: 8).

Die äußerste Schale bestehend aus **Symbolen** clustert Worte, Gesten oder Artefakte, die für Angehörige einer Kultur eine bestimmte Bedeutung haben. Darunter fallen, um Beispiele zu nennen, Monumente und Wahrzeichen, spezieller Kleidungsstil oder auch Dialekte (vgl. ebd.). **Helden** verkörpern Personen, fiktiv, tot oder lebendig, die eine Vorbildfunktion einnehmen und in der jeweiligen Kultur hoch angesehen sind. Von der Kaiserin Elisabeth, Elvis Presley bis hin zu Superman kann jeder/jede die Rolle des Helden/der Heldin einnehmen. **Rituale** sind kollektive Aktivitäten oder Verhaltensmuster, die zwar auf sachlicher Ebene keine Relevanz haben, aber unumstößliche soziale Notwendigkeit. Nichtsdestotrotz sind Rituale redundant und tragen keine spezifischen Botschaften in sich wie beispielsweise Begrüßungsrituale oder Unternehmensfeiern (vgl. ebd.). **Werte** repräsentieren nach Hofstede den Kern von Kultur (vgl. ebd.). Die innerste Manifestation ist der moralische Kompass des Individuums. Werte ermöglichen es dem Menschen (un)-bewusst zu erkennen, was unter anderem gut oder böse, normal oder anormal, rational oder irrational ist. Sie sind der Dreh- und Angelpunkt einer Gemeinschaft oder Gruppe und

werden von allen Kulturmitgliedern geteilt (vgl. ebd.). Praktiken sind eine Kombination von Symbolen, Helden und Ritualen. Darunter zu verstehen sind kollektive, organisationspezifische Gewohnheiten. Diese ergeben sich abhängig davon wie sie von den jeweiligen Mitgliedern interpretiert werden (vgl. ebd.).

Das Zwiebelmodell dient zur Veranschaulichung der unterschiedlichen Zugänglichkeiten und Lebenszyklen der kulturellen Manifestationen. Der äußerste Ring ist am ehesten zugänglich und demnach äußerst beeinflussbar. Symbole sind aufgrund des einfachen Zuganges dauerhaften Änderungen unterworfen und stellen demnach keine Konstante dar. Werte hingegen bilden das Herzstück, sie sind schwer zugänglich, nicht veränderbar und können als dauerhafter Bestandteil eines kulturellen Systems angesehen werden (vgl. ebd.).

Entwicklungspsychologen glauben, daß das Grundwertesystem bei den meisten Kindern im Alter von 10 Jahren fest verankert ist und Änderungen nach diesem Alter schwierig sind. Viele der eigenen Werte sind dem betreffenden Menschen nicht bewußt, weil er sie so früh im Leben erworben hat (ebd.: 9).

Demnach sind Werte die einzige kulturelle Manifestation, die sich in einem sehr frühen Lebensstadium entwickelt und fest verankert. Jeder Mensch trägt diese unbewusst durch das gesamte Leben mit sich. Werte stellen eine unveränderbare und nicht beobachtbare Konstante dar. Während die anderen Manifestationen im Laufe der Zeit zwar in unterschiedlicher Intensität aber allesamt zu einem gewissen Grad durch diverse Einflüsse veränderbar sind.

3.2.1 Unternehmenskultur

Sobald eine Organisation oder ein Unternehmen entstanden ist, gibt es Kultur (vgl. Sackmann, 2004: 24). „*Eine Unternehmenskultur ist immer vorhanden. Es ist nicht möglich, dass es keine Unternehmenskultur gibt*“ (Herbst, 1998: 24). Allerdings kann Unternehmenskultur nicht erzwungen oder entschieden werden, sie entwickelt sich stetig und über längere Zeit hinweg. Innerhalb von Organisationen und Unternehmen entsteht Kultur, die auf gemeinsamen Erfahrungen, Werten, Normen und Unternehmensethiken aufbaut, aus denen kollektive Verhaltensmuster und Artefakte hervorgehen (vgl. Ebert, 2014: 433), welche in die Unternehmensstrukturen integriert und von MitarbeiterInnen gelebt werden.

Schein unterteilt Unternehmenskultur in drei Ebenen, die für den/die BeobachterIn den Grad der Sichtbarkeit eines kulturellen Phänomens darstellen (vgl. 1995: 29). Die **erste Ebene** der Artefakte reflektiert alle sichtbaren Verhaltensmuster, Strukturen und Prozesse innerhalb des Unternehmens wie Sprache, Regeln, Rituale oder Kleidervorschriften. Auf dieser Ebene wird Unternehmenskultur sozusagen ein sichtbares und greifbares Gesicht gegeben. Allerdings gibt es Luft nach oben für Interpretation, da die emotionalen und

kognitiven Elemente nur schwer erkennbar sind (vgl. ebd., 2017: 18). Nachdem Artefakte durch den Kontext, in den sie gesetzt werden, bestimmt werden, ist es nicht möglich allein anhand von Artefakten Rückschlüsse auf das Wesen der Unternehmenskultur zu ziehen (vgl. Marré, 1997: 19).

Werte und Normen bilden die **zweite Ebene** auf der Verhaltensstandards entwickelt werden. Hier werden Unternehmensideologien, Strategien, Ziele, Werte, Gebote/Verbote festgelegt, die von Mitgliedern einer Unternehmenskultur geteilt und gelebt werden. Diese werden von MitarbeiterInnen laut Schein bewusst wie auch unbewusst gelebt. Auf dieser Ebene werden auch die Führungsgrundsätze eines Unternehmens festgelegt (vgl. Schein, 2017: 18).

Das Fundament und somit die **dritte Ebene** bilden die Grundannahmen. Sie können auch als Weltanschauung verstanden werden. Grundannahmen sind unbewusste und als selbstverständlich angesehene Werte, die die Wahrnehmung, das Verhaltensmuster und latente Gefühle und Gedanken der MitarbeiterInnen bestimmen. Sie sind eine unveränderliche Konstante (vgl. ebd.).

Die Kultur eines Unternehmens ist demnach ein wegweisendes, bindendes Konstrukt, welches im Arbeitsalltag gelebt und an Neuankömmlinge weitergegeben wird (vgl. ebd., 1995: 25). Schein nimmt Führungskräfte allerdings nicht aus ihrer Verantwortung. Sie legen den ersten Stein bei der Gründung des Unternehmens und geben damit erstmals eine Kultur vor (vgl. ebd., 2017: 18). Diese entwickelt sich durch Einbezug der MitarbeiterInnen und den Herausforderungen und Veränderungen um sie herum stetig weiter. Neue Aspekte können durch kollektiven Zuspruch der Gemeinschaft angenommen oder verworfen werden. Eine Unternehmenskultur muss stets dynamisch auf Herausforderungen reagieren, um langfristig erfolgreich sein zu können. Somit kann Unternehmenskultur als ein sozial konstruiertes und verhandeltes System beschrieben werden (vgl. Sackmann, 2000: 146). Heine beschreibt dabei drei formale Dimensionen von erfolgreicher Unternehmenskultur (vgl. 1997: 27):

1. Der **Verankerungsgrad** impliziert inwieweit das Werte- und Normengefüge sowie die Grundannahmen in der Persönlichkeitsstruktur von MitarbeiterInnen eines Unternehmens verwurzelt sind. Im Grunde genommen geht es um das Ausmaß mit dem Kulturinhalte verinnerlicht werden. Der Grad der Verankerung reicht von totaler Ablehnung, teilweiser Anpassung oder wie Heine beschreibt „*opportunistischer Anpassung*“ (ebd.) bis hin zur völligen Internalisierung.
2. Das **Übereinstimmungsmaß** bestimmt inwiefern das Werte- und Normengefüge zwischen den MitarbeiterInnen untereinander geteilt wird bzw. übereinstimmt.

3. **Systemkompatibilität** beschreibt die Fähigkeiten von Unternehmenskultur sich an Veränderungen anzupassen. Es müssen dabei spezielle interne und externe Anforderungen erfüllt werden.

Laut Heine ist ein hoher Verankerungsgrad, der durch die Kombination von hoher Übereinstimmung und hoher Systemkompatibilität erreicht wird, von Nöten, um eine starke Unternehmenskultur etablieren zu können (vgl. ebd.).

Deal und Kennedy identifizieren vier Typologien von Unternehmenskultur (Abb. 3) anhand derer Unternehmenskulturen analysiert werden können. Diese ergeben sich aus verschiedenen Variationen in Anbetracht der Faktoren „Risiko“ und „Erfolgsfeedback“. Ersteres bezieht sich auf das unternehmerische Risiko, welches bei Aktivitäten von Unternehmen eingegangen wird. Das Risiko wird entweder hoch oder niedrig bewertet. Erfolgsfeedback bezieht sich auf die Geschwindigkeit, in welcher ein Unternehmen Feedback/Rückmeldung (vom Markt) hinsichtlich der Entscheidungen die getroffen und Strategien, die gewählt wurden, erhält. Erfolgsfeedback kann schnell oder langsam erfolgen (vgl. ebd., 1982: 107).

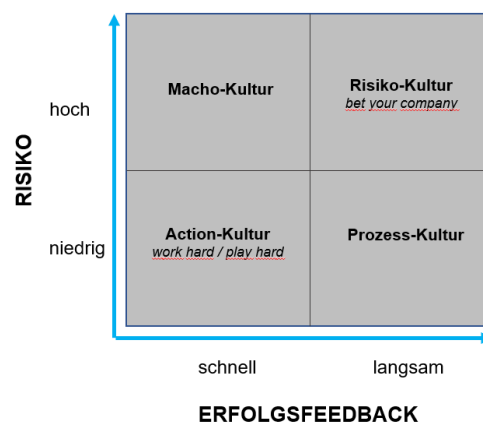


Abbildung 3: Unternehmenskulturtypologie nach Deal/Kennedy, Quelle: eigene Darstellung nach Deal/Kennedy, 1982: 107.

Die **Macho-Kultur** besteht aus Individualisten, die ein hohes Risiko im Arbeitsalltag eingehen. Feedback über den Strategieerfolg oder -misserfolg erhält die Kultur sehr rasch. Die Märkte in denen Erfolge gefeiert werden sind äußerst riskant und schnelllebig. Macho-Kulturen legen Wert auf Geschwindigkeit, Innovation und sogenannte „Quick- Wins“ (schnell erfassbare Ergebnisse). Sie konzentrieren sich stark auf ihre Märkte und die Bedürfnisse ihrer Kunden. In die Kategorie dieser Kultur fallen beispielsweise Branchen wie Investment Banking oder die Unterhaltungsindustrie. Die MitarbeiterInnen spiegeln die Kultur wider indem sie nach dem „Alles oder Nichts“ Prinzip leben. Es gibt nur Erfolg oder absolutes Versagen, keine Ebene dazwischen, daher stehen VertreterInnen dieser Kultur meist unter hohem Leistungsdruck und Stress (vgl. ebd.).

Die **Action-Kultur** schwimmt in sehr risikoarmen Gewässern, erhält im Gegenzug allerdings sehr schnell Feedback zu ihren Aktivitäten. Unternehmen dieser Kultur setzen einiges daran potentiellen Risiken entgegenzuwirken, haben allerdings im Gegensatz zur Macho-Kultur bei Fehlentscheidungen weniger schwerwiegende Folgen zu tragen. Diese Unternehmenskultur greift gerne auf spezielle „Incentives“ (Belohnungssysteme) oder Motivationsprogramme zurück, um zum einen das Engagement, die Motivation und Eigeninitiative der MitarbeiterInnen zu steigern und zum anderen sich von der (großen) Konkurrenz abzuheben und den Kundenservice damit zu steigern. Die Automobilindustrie oder Großkonzerne wie Inditex weisen diesen Kulturtypus auf, der sich durch Quantität statt Qualität auszeichnen (vgl. ebd.: 113).

Unternehmen mit **Risiko-Kultur** gehen sehr hohe Geschäftsrisiken ein, mit der willentlichen Bereitschaft über teilweise sehr langen Zeitraum auf Rückmeldung vom Markt zu warten. Im Gegensatz zur Action-Kultur sind die Folgen von etwaige Fehlentscheidungen gravierend. Risiko-Kulturen setzen auf Langfristigkeit, sind sehr zukunftsorientiert und zeichnen sich durch die hohen Standards und Qualität ihrer Produkte/Dienstleistungen aus (vgl. ebd.: 116). Allerdings sind sie sehr reaktionsträge und weisen geringe Flexibilität auf, wenn es um die Anpassung an neue/veränderte Bedingungen geht. Großkonzerne in Branchen wie der Hightech- oder Luftfahrtindustrie beschäftigen MitarbeiterInnen mit einem hohen Maß an Belastbarkeit und arbeiten in einem streng hierarchischen Umfeld.

Die **Prozess-Kultur** geht weder ein hohes Risiko ein noch wird eine schnelle Reaktion auf die getroffenen Entscheidungen erwartet. Sämtliche unternehmerischen Entscheidungen werden gründlich analysiert und die Risiken abgewogen. Die Arbeitsprozesse zeichnen sich durch starke Bürokratisierung aus und sind ähnlich wie bei der Risiko-Kultur in Entscheidungsprozessen sehr träge, Anpassungen an veränderte Bedingungen sind kaum möglich. Banken oder Versicherungen bewegen sich daher ausschließlich in sehr stabilen Märkten (vgl. ebd.: 119).

Deal und Kennedys Typologisierung zeichnet sich besonders durch die Reduktion von Komplexität und durch klare und einfache Kategorisierung von Unternehmenskultur aus. Vernachlässigt werden allerdings die gemeinsamen Erfahrungen, Werten, Normen und die Unternehmensethik von MitarbeiterInnen sowie der Stellenwert von individueller Identität. Nichtsdestotrotz gilt diese Typologisierung in der Wissenschaft bis heute als eine äußerst realitätsnahe Kategorisierung.

3.3 Kultur ein Zwischenfazit

Worin unterscheiden sich nun grundsätzlich Kulturen und damit auch die von ihrer Kultur geprägten Menschen (vgl. Maletzke, 1996: 42)? Die zuvor diskutierten Ansätze und

Theorien bestärken die Annahme, dass Kultur in all ihren Dimensionen nur sehr schwer zu erfassen ist. Je nach Interesse und Betrachtungsweise können die unterschiedlichsten Aspekte von Kultur beleuchtet werden, die sich entweder konträr gegenüberstehen oder teilweise sehr wohl Gemeinsamkeiten oder Überlappungen aufweisen. Innerhalb dieser wissenschaftlichen Auseinandersetzung sollen auch nur jene Erörterungen herangezogen werden, die in kommunikationswissenschaftlichen Kontext zu setzen sind.

Ausgehend davon, dass Kultur grundsätzlich als ein hochkomplexes System betrachtet wird, soll hier ein Verständnis von Kultur als Ansammlung von Einstellungen, Überzeugungen, Wertorientierungen sowie Konzepten der Welt dargelegt werden, die durch das Verhalten, Äußerungen und Handlungen von Individuen in Erscheinung treten. Zu unterscheiden gilt zwischen kollektiver und individueller Identität, die Kultur gleichermaßen prägt und auszeichnet. Kulturen unterscheiden sich voneinander, in dem Gesellschaften verschiedene kulturelle Manifestationen aufweisen. Diese erscheinen formell oder informell, bewusst oder unbewusst, durch Regeln, Symbole, Rituale oder verbaler und nonverbaler Sprache.

Kultur wird nicht von Generation zu Generation weitervererbt. Kultur ist ein Kontinuum von Erlebnissen, dem konstanten Erlernen, Verlernen und Wiedererlernen unter den Einflüssen des jeweiligen sozialen Umfelds. In diesem Sinne ist Kultur kein vorhersehbares Phänomen, welches Individuen vorherbestimmt. Kultur besteht aus einer Vielzahl an Ebenen, die jedes Individuum in unterschiedlicher Kombination und Dauer in sich trägt. Gewisse Kulturen lebt man ein Leben lang, andere nur über begrenzte Zeit hinweg. Wobei jeder Mensch einen „kulturellen Kern“ (Werte/Normen) in sich trägt, der sich in einem sehr frühen Lebensstadium manifestiert und das kulturelle Fundament eines jeden bildet.

In Bezug auf Unternehmenskultur soll festgehalten werden, dass es sich nicht um ein erzwungenes System handelt.

Unternehmenskultur ist die Gesamtheit der Grundannahmen, Werte, Normen, Einstellungen und Überzeugungen einer Unternehmung, die sich in einer Vielzahl von Verhaltensweisen und Artefakten ausdrückt und sich als Antwort auf die vielfältigen Anforderungen, die an diese Unternehmung gestellt werden, im Laufe der Zeit herausgebildet hat (Kutschker/Schmid, 2004: 678).

Die Kultur eines Unternehmens basiert auf kollektiven Grundprämissen, die von MitarbeiterInnen erlernt wird. Sie dient der Orientierung und ist ein Instrument für die Bewältigung externer Anpassung und interner Integration (vgl. Schein, 1995: 25). Unternehmenskultur ist bindend. Erfolgreiche Unternehmenskultur muss von MitarbeiterInnen gelebt werden und setzt Glaubwürdigkeit voraus. Das bedeutet, dass ihre Grundannahmen, Werte und Normen mit denen des Unternehmens verankert sein müssen, die MitarbeiterInnen unter sich in Einklang zueinander stehen und das Unternehmen in der Lage ist, adäquat auf Veränderungen zu reagieren.

Eine essentielle Manifestation stellt im Rahmen dieser wissenschaftlichen Auseinandersetzung die Sprache dar, in verbaler und nonverbaler Form. Im speziellen sind dies die spezifischen Kommunikationsprozesse innerhalb von Unternehmen, worauf im weiteren Verlauf näher eingegangen werden soll.

4 Identität

Der Stellenwert, den Identität innerhalb des Kulturdiskurses einnimmt, verlangt nach Aufmerksamkeit im Zuge einer präziseren Determinierung der Begrifflichkeit. Es gilt die Konstruktion von Selbstdefinition und Gruppenbildung überschaubar darzulegen sowie Spezifika herauszuarbeiten, die im Prozess der Identitätsbildung zu beobachten sind.

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).

Innerhalb dieser Identitätsdiskussion soll Identitätsbildung nicht als einmalig durchlebter, abgeschlossener Prozess verstanden werden. Identität wird „*kontinuierlich gebildet und verändert*“ (Hall, 2008: 183). Eine breitgefächerte Differenzierung von Identität ist durch die Unterscheidung von persönlicher, sozialer und kultureller Identität sowie zwischen kollektiver und individueller Identität gegeben (vgl. Erikson, 2007: 18). An dieser Stelle soll betont werden, dass im weiteren Verlauf individuelle vs. kollektive und kulturelle Identität konkreter thematisiert werden sollen, da besonders diese Dimensionen im Kontext dieser wissenschaftlichen Diskussion von Bedeutung sind.

4.1 Individuelle vs. kollektive Identität

Die individuelle Identität einer Person und die kollektive Identität einer Gemeinschaft ist ein wechselwirkender Prozess, der die beiden Formen von Identität unweigerlich miteinander verbindet und indem sich individuelle und kollektive Identität zudem gegenseitig bedingen. Identitätsbildung umschließt daher nicht ausschließlich das Individuum selbst, sondern auch die Gesellschaft(en) der sie zugehörig ist (Abb. 4).

Identität ist eine Sache des Bewußtseins [...]. 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).

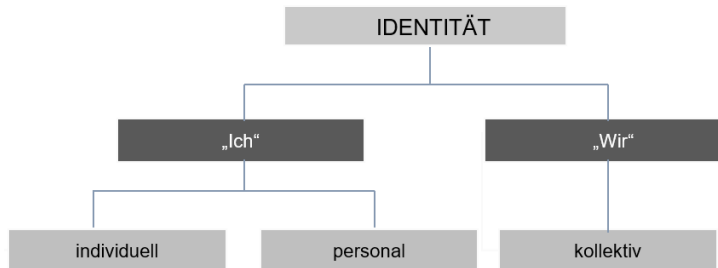


Abbildung 4: Dichotomie von „Ich-“ und „Wir-Identität“: Individuelle, Personale und Kollektive Identität nach Assmann, Quelle: eigene Darstellung nach Assmann, 2005: 131.

Die „Ich-Identität“, wie sie Assmann bezeichnet (vgl. Abb. 4), wird durch Sozialisation erworben, ist kulturell determiniert und entwickelt sich im Interaktionsprozess in der Gemeinschaft, welcher die Selbstreflexion des Individuums mitprägt (vgl. ebd.: 131). Das individuelle „Ich“ bezieht sich auf die Einzigartigkeit und Unverwechselbarkeit eines jeden Individuums. Während sich das personale „Ich“ erst im sozialen Umfeld entfaltet, indem Rollen oder Eigenschaften angenommen werden, die gewissen Erwartungshaltungen entsprechen und soziale Anerkennung einbringen (vgl. ebd.). Somit ist individuelle Identität auch immer zum Teil als ein gesellschaftliches Konstrukt zu verstehen.

Kollektive Identität kann als eine Form der Zugehörigkeit zu einer Gruppe verstanden werden, die durch ihre Mitglieder konstruiert wird und mit der sich die einzelnen Mitglieder identifizieren. *„Es gibt sie nicht ‚an sich‘, sondern immer nur in dem Maße, wie sich bestimmte Individuen zu ihr bekennen“* (ebd. 132). Soziale Zugehörigkeit spielt eine essenzielle Rolle, indem sie kollektive Identität legitimiert, sie existiert immer nur im Bewusstsein jedes einzelnen Mitglieds (vgl. ebd.). Das Fundament bilden geteilte Symbolsysteme, welche unter anderem durch gemeinsame Sprache transportiert werden (vgl. ebd.: 139). Kollektive Identität kann als *„reflexiv gewordene gesellschaftliche Zugehörigkeit“* beschrieben werden (ebd.: 134). Kultur ist dabei ein wesentliches Glied, welches kollektive Identität als solche Erkennbar machen kann und von anderen abgrenzen lässt (vgl. ebd.).

4.2 Kulturelle Identität

Wie bereits thematisiert, verfügt jeder Mensch über ein sogenanntes Set an unterschiedlichen Identitäten. Kulturelle Identität ist eine davon, die sich auf Gemeinsamkeiten von Sprache, Religion, Tradition und Weltanschauung sowie gemeinsamen Idealen und Werten bezieht (vgl. Broszinsky-Schwabe, 2011: 46). Kulturelle Identität ist immer an ein Kollektiv und eine Kultur gebunden (vgl. Kimminich, 2003: XIV), die in Abgrenzung zu anderen und in Abhängigkeit zu genau diesen kulturellen Identitäten existiert (vgl. ebd.: IX). *„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 (Hall, 2008: 29).

Halls Identitätskonzept impliziert Unabgeschlossenheit und signifikante Differenz (vgl. ebd.), die Identität erst ausmacht. Er interpretiert kulturelle Identität nicht nur als „Sein“, sondern als ein Prozess des „Werdens“ und für ihn gehört kulturelle Identität ebenso zur Zukunft, wie sie der Vergangenheit angehört (vgl. ebd.).

In diesem Sinne kann festgehalten werden, dass Identität ein sich (aufgrund von Einflüssen) entwickelndes Kontinuum und kein abgeschlossener Prozess ist. Kulturelle Identität kann ohne Abgrenzung zu anderen Kulturen nicht bestehen und benötigt diese für ihre Selbstlegitimation.

5 Kommunikation

Im Versuch einer begrifflichen Annäherung an Kommunikation, begegnet man ähnlichen Herausforderungen wie im vorangegangenen Diskurs um Kultur. Zwar erscheint der Begriff auf den ersten Blick sehr einfach mit Synonymen wie „Informationsaustausch“, „verbaler/nonverbaler Verständigung“ oder „Interaktion zwischen zwei oder mehreren Individuen“ erklärt zu sein, beschäftigt man sich jedoch etwas inniger mit der Thematik, erkennt man, dass die Begrifflichkeit im wissenschaftlichen Austausch relativ uneinheitlich ist und das nicht zuletzt aufgrund der schnelllebigen Veränderung, die dem Begriff Kommunikation zugrunde liegt (vgl. Schulz, 2009: 170). Sybille Krämer fügt dem analog hinzu: *„Kaum einem Wort widerfuhr eine ähnliche rhizomartige¹ Verbreitung in unserer Alltagssprache und in unseren Fachvokabularen wie dem Wort Kommunikation“* (2008: 12). *„Kommunikation kann heute alles heißen“* (Luckmann, 1980: 28) und demnach nimmt der Begriff in den verschiedensten Wissenschaftsbereichen Einzug, worin Kommunikation aus unterschiedlichen Perspektiven als Erkenntnisobjekt herangezogen wird (vgl. Burkart, 2002: 15). *„Und keines dieser Fächer kann für sich in Anspruch nehmen, dem Kommunikationsprozeß in allen seinen Dimensionen gerecht zu werden“* (ebd.). Dem fügt Rühl hinzu: *„Bis heute fehlt eine übergreifende, theoretische Gesamtkonzeption, mit der die Möglichkeiten und Grenzen der Kommunikationswissenschaft als disziplinäre oder interdisziplinäre Einheit aufzuzeigen wäre“* (2008: 13).

Gerade aufgrund des häufig recht breitgefächerten Gebrauchs und teils sehr schwammigen Verständnisses von Kommunikation erscheint eine Präzision des

¹ Der Begriff ist von Rhizom abgeleitet, der Bezeichnung für Wurzelgeflechte von Pflanzen.

Kommunikationsbegriffs unabdingbar, um die Grundvorgänge von menschlicher Kommunikation zu beschreiben, um Spezifika menschlicher Kommunikation erarbeiten zu können, um dann daraus relevante Erkenntnisse zu generieren.

5.1 Kommunikation – ein Prozess

„Man kann nicht nicht kommunizieren“ (Watzlawick et al., 1969: 53). Das mit Abstand meistzitierte Axiom Watzlawicks zum systemischen Wesen der Kommunikation impliziert eine Allgegenwärtigkeit von Kommunikation, die sich vor allem und gerade auch im Unbewussten manifestiert. Seiner Meinung nach verhalten sich Individuen ständig in irgendeiner Weise zueinander und stehen daher stets in Kommunikation, ob verbal oder nonverbal, ob durch Verhalten in Form von Handeln oder Nichthandeln (vgl. ebd.).

Watzlawick setzt demnach Kommunikation mit Verhalten gleich. Nachdem man sich nicht nicht Verhalten kann und jede Handlung oder Nichthandlung kommunikatives Potential besitzt, kann sich Kommunikation nicht entzogen werden (vgl. ebd.). Kommunikation kann als eine allgegenwärtige, immer wieder auf sich selbst verweisende Verständigungsoperation unter Menschen verstanden werden (vgl. Baecker, 2005: 52). Für Maletzke ist Kommunikation ein ganz allgemeiner Beweis dafür, dass Lebewesen mit der Welt in Verbindung stehen (vgl. 1963: 16). Klaus Merten sieht eine große Problematik der Begriffsdefinition vor allem darin, dass die vorhandenen theoretischen Ansätze zu Kommunikation weniger theoriegestützte Hypothesen sind als vielmehr unverbindliche Metaphern (vgl. 1977: 9). Es gibt ihm zufolge weder eine Theorie noch wissenschaftlich solide Ansätze zu Kommunikation (vgl. ebd.). Diese Aussagen zeichnen ein treffendes Bild des ambivalenten Charakters von Kommunikation und implizieren gleichermaßen die Schwierigkeit mittels einer allgemeinen Definition der Komplexität von Kommunikationsprozessen gerecht werden zu können.

Ganz allgemein gesprochen umfasst Kommunikation einen Vorgang, der auf bestimmten Gemeinsamkeiten zwischen unterschiedlichen Subjekten beruht (vgl. Schulz, 2009: 169). Diese Gemeinsamkeiten von Kommunizierenden besteht aus der Verbindung zur Übertragung von Mitteilungen, die aus Beziehungen bestehen, durch Erwartungen gekennzeichnet sind und aus dieser wiederum Information entsteht sowie übereinstimmende Kognitionen aus Wissen oder Erfahrungen, aus denen sich dann Erwartungen ableiten und Mitteilungen schließlich ihrer Bedeutung verleihen (vgl. ebd.). Diese Gemeinsamkeiten von Kommunizierenden sind multifunktionell. Zum einen sind sie Voraussetzung des Prozesses, demnach käme Kommunikation ohne sie erst gar nicht zustande (vgl. ebd.) und zum anderen sind sie das Ergebnis des Prozesses selbst, daher bestärkt Kommunikation vorhandene Gemeinsamkeiten an Erfahrungen oder stiftet neue Gemeinsamkeiten (vgl.

ebd.). Kommunikation kann demnach ein dynamischer Charakter zugesprochen werden, dem umfassende Begriffsrealitäten zugrunde liegen (vgl. ebd.).

Ein weit gefasstes Verständnis von Kommunikation ist in den unterschiedlichsten Bereichen und wissenschaftlichen Disziplinen wiederzufinden (vgl. ebd.). Von Biokommunikation, Prozesse unter lebenden Organismen, Maschinenkommunikation, Prozesse innerhalb und zwischen technischen Systemen oder Mensch-Maschine-Kommunikation (vgl. ebd.), Prozesse zwischen Menschen und technischen Geräten wie Computer (vgl. ebd.: 170). Im engeren Sinne bezieht sich Kommunikation auf die Gemeinsamkeiten zwischen verschiedenen Menschen, also auf einen sozialen Prozess (vgl. ebd.: 169) und klammert zugleich *alle kommunikativen Prozesse zwischen „Nicht-Lebewesen“ aus* (Burkart, 2002: 20). Um ein Verständnis von Kommunikation in Anbetracht von *humanspezifischen Qualitäten* (ebd.) dieses Prozesses zu generieren, soll das Augenmerk fortan auf die engere Bedeutung des Begriffs Kommunikation gelegt werden und soziale Kommunikationsprozesse in den Mittelpunkt rücken (vgl. ebd.).

Laut Burkart hat sich das Wort „Kommunikation“ vom modischen Etikett zum selbstverständlichen Bestandteil der Alltagssprache etabliert (vgl. 2002: 15). Möchte man den Versuch wagen, Kommunikation als augenscheinlich alltägliches Phänomen zu beschreiben, kann Kommunikation als ein Prozess angesehen werden um Mitteilungen zwischen Menschen, mit Hilfe von Mimik, Gestik, Sprache, Schrift, Bild oder Ton, von Angesicht zu Angesicht beziehungsweise über papierene oder elektronische Übertragungs- und Speichertechniken zu vermitteln (vgl. ebd.).

Im Kontext dieser wissenschaftlichen Auseinandersetzung soll Kommunikation als ein sozialer Prozess, der als Bedeutungsvermittlung zwischen Lebewesen dient, verstanden werden (vgl. Merten, 1977: 18). Ein Prozess, in dem sich zwei oder mehrere Individuen gegenseitig wahrnehmen und in Folge Aussagen, Mitteilungen und Gefühle austauschen, indem sie sich verbaler sowie nonverbaler Instrumente bedienen und bei Bedarf auf unterschiedliche (technische) Medien für die Ermöglichung dieses Austausches zurückgreifen (vgl. Watzlawick et al., 1969: 50).

Doch wie funktioniert der Prozess „Kommunikation“ und auf welche Signale muss geachtet werden, um Kommunikationsabläufe zu optimieren bzw. Missverständnisse zu vermeiden? Auch fraglich ist, ob zielgerichtete Kommunikation überhaupt möglich ist bzw. wie diese definiert werden kann. Sehr treffend in diesem Zusammenhang ist die Aussage, die dem österreichischen Verhaltensforscher und Nobelpreisträger Konrad Lorenz zugeschrieben wird: *„Gedacht heißt nicht immer gesagt, gesagt heißt nicht immer richtig gehört, gehört heißt nicht immer richtig verstanden, verstanden heißt nicht immer einverstanden, einverstanden heißt nicht immer angewendet, angewendet heißt noch lange nicht beibehalten.“* (in: Dunkl, 2015: 89). Viele weitere, unter anderem auch jüngere wissenschaftliche

Auseinandersetzungen, beschäftigen sich bis heute mit diesem Phänomen und unterstreichen abermals die Herausforderungen, mit denen man sich konfrontiert sieht, wenn es um Vermittlungsprozesse zwischen Individuen geht.

Auch im Kontext dieses wissenschaftlichen Diskurs soll nicht unerwähnt bleiben, dass gerade die Mechanismen des Aufnehmens und Verarbeitens von kommunikativen Prozessen, im Sinne der Vervollständigung des Verständlichkeitsbildes von Kommunikation, von äußerster Notwendigkeit ist und unbedingt behandelt und andiskutiert werden soll.

5.2 Kommunikation und ihre Modelle

Kommunikation soll als sozialer Prozess betrachtet werden, durch den die SenderInnen und EmpfängerInnen von Aussagen innerhalb des gegebenen sozialen Kontextes in Interaktion treten (vgl. Merten, 1977: 62). Das Ziel, welches ein Individuum mit seinen kommunikativen Handlungen verfolgt, ist die Verständigung über zu vermittelnde Bedeutungsinhalte mit mindestens einem oder mehreren Menschen herzustellen (vgl. Burkart, 2002: 68). Vereinfacht ausgedrückt geht es Individuen bei Kommunikation um Informationsaustausch, Nachrichten die vom/von der SenderIn hergestellt und versendet werden, um vom/von der EmpfängerIn erhalten und entschlüsselt zu werden sowie vice versa (vgl. Armbrecht, 1992: 88-89). Zu erfragen in diesem Zusammenhang ist, wie die kommunikativen Prozesse verlaufen und ob der kommunikative Austausch barrierefrei stattfinden kann. Halls Standpunkt dazu ist eindeutig: *“We must never assume that we are fully aware of what we communicate to someone else”* (1959: 29).

1948 beschäftigt sich der US-amerikanische Politikwissenschaftler Harold D. Lasswell mit der systemtheoretischen Analyse von (Massen)-Kommunikationsprozessen. Lasswell beschreibt diese anhand einer Leitfrage: *„Who (SenderIn) says what (Nachricht/Information) in which channel (Medium) to whom (EmpfängerIn) with what effect (Wirkung/Resultat)?“* (vgl. 1948: 37). Er stellt mit dieser Formel den Versuch an, Kommunikationsprozesse möglichst allgemeingültig zu beschreiben (vgl. Burkart, 2002: 492). Interessant dabei ist, dass die Formel zudem auch eine Aufgliederung kommunikationswissenschaftlicher Forschungsbereiche ist (vgl. ebd.: 493). Jedes Fragepronomen impliziert zugleich einen eigenen Forschungsbereich: Kommunikationsforschung (*Who*), Inhalts-/Aussageanalyse (*says what*), Medienforschung (*in which channel*), RezipientInnenforschung (*to whom*) und Wirkungsforschung (*with what effect*) (vgl. ebd.). Dadurch spannt er nicht nur den Bogen um den gesamten Kommunikationsprozess, sondern ermöglicht die Systematisierung noch relativ unverbundener Einzelergebnisse damaliger Kommunikationsforschung (vgl. Merten, 1974: 143 zit. n. ebd.: 493).

Dieses Modell, als Lasswell-Formel bekannt, gilt aus heutiger Sicht allerdings aufgrund seiner eindimensionalen Darstellung von Kommunikation als überholt. Luhmann spricht dabei von einer sogenannten „*Dingmethaphorik*“ (1985: 193) und kann mit linearen Kommunikationsmodellen, in denen der ständige Wechsel von SenderIn und EmpfängerIn unberücksichtigt bleibt, wenig anfangen.

Seither wurden zahlreiche Versuche der Erweiterung angestellt, wie beispielsweise Richard Braddock, der die Formel um die beiden Komponenten „Umstände“ und „Zweck“ erweitert: „*Who says what to whom under what **circumstances** through what medium for what **purpose** with what effect?*“ (1958: 88). Dabei wird der Versuch angestellt, auch die Bereiche der räumlichen und zeitlichen Bedingungen sowie die Intention des Kommunikators/der Kommunikatorin in den Kommunikationsprozess mit einzubinden. Was jedoch nach wie vor gänzlich bei dieser Betrachtungsweise fehlt, ist die Auseinandersetzung mit sozialen, kulturellen und individuellen Gesichtspunkten und kann zudem als eine einseitig-kausale Betrachtungsweise gesehen werden (vgl. Renckstorf, 1977: 76).

5.2.1 Bedeutung von Kommunikation in der Systemtheorie

„*Das Denken in Systemen entstammt den Formal- und Naturwissenschaften*“ (Burkart, 2002: 458). Systemtheoretische Ansätze zeichnen sich durch den Versuch aus, die älteren „*Zwei-Variablen-Probleme*“ (eine Ursache=eine Wirkung) zu überwinden (ebd.). Im systemtheoretischen Denken betrachtet man ein System, als ein soziales, aus menschlichen Handlungen bestehendes System (vgl. ebd.: 459). „*Sozialsysteme bestehen nicht aus Personen, sondern immer aus konkreten Handlungen*“ (ebd.).

Die Systemtheorie nach Luhmann lässt sich als kommunikationszentriertes gesellschaftstheoretisches Konstrukt erklären (vgl. Pott, 2007: 56). Er geht vom Konzept des selbstreferenziellen Kommunikationsprozesses aus, indem Kommunikation eine Operation ist, die soziale Systeme erzeugt und zeitgleich erhält (vgl. Luhmann, 1985: 15). Soziale Systeme können nur dann entstehen und sich erhalten, wenn die teilnehmenden Personen Wahrnehmungen und Ansichten austauschen, also durch Kommunikation miteinander in Verbindung stehen (vgl. ebd., 1972: 190). Jede Leistung muss, soll sie im System Sinn haben und verstanden werden, von direkter oder indirekter Kommunikation begleitet sein (vgl. ebd.). Erst wenn Individuen an Kommunikationsprozessen teilnehmen, entsteht Kommunikation, woraus ein soziales System entspringt in welcher Kommunikation prozessiert wird (vgl. ebd., 1985: 156).

Betrachtet man Gesellschaften als ein soziales System, so besteht deren Existenz auf Basis von Kommunikation, die sich anhand strukturierter Kommunikationszusammenhänge organisieren (vgl. Pott, 2007: 56). „*Kommunikation ist die basale Operation alles*

Gesellschaftlichen, und nicht Handlung oder Sprache (bzw. Sprechen, Zuhören, Schreiben, Lesen)“ (ebd.). Im Sinne der Verständigung und des Informationsaustausches

„[...] gibt [es] keine Information außerhalb der Kommunikation, es gibt keine Mitteilung außerhalb der Kommunikation, es gibt kein Verstehen außerhalb der Kommunikation und dies nicht etwa in einem kausalen Sinne, wonach die Information die Ursache der Mitteilung und die Mitteilung Ursache des Verstehens sein müsste, sondern im zirkulären Sinne wechselseitiger Voraussetzung“ (Luhmann, 1995: 118).

Die Systemtheorie soll als eine wissenschaftliche Hilfskonstruktion gehandhabt werden, die es gestattet Kommunikation jeglicher Art als „*soziale Operation*“ (Burkart, 2002: 465) zu begreifen und dadurch Zusammenhänge beziehungsweise Wechselbeziehungen erkennbar zu machen (vgl. ebd.).

5.2.2 Bedeutung von Kommunikation in der Theorie des kommunikativen Handelns

Ein zentraler Aspekt der Theorie des kommunikativen Handelns von Habermas ist es, den Prozess der Verständigung von seinen humanspezifischen Grundbedingungen her zu analysieren (vgl. Burkart, 2002: 436). Es geht darum, „*universale Bedingungen möglicher Verständigung zu identifizieren und nachzukonstruieren*“ (Habermas, 1976: 174).

Ein wesentliches Merkmal sieht Habermas im Sprechakt, der die zentrale Kategorie des kommunikativen Handelns darstellt (vgl. Burkart, 2002: 436). Eine Person mit kommunikativer Kompetenz ist für Habermas jemand, der zum einen verständigungsbereit und zum anderen in der Lage ist, als SprecherIn einen wohlgeformten (grammatikalisch korrekten) Satz in Realitätsbezüge einzubetten (vgl. Habermas, 1976: 208). Verständigungsbereite SprecherInnen handeln in diesem Sinne nicht nur „sprachfähig“, sondern vor allem „kommunikationsfähig“ und müssen das Vorhandensein dieser Kompetenzen auch bei ihrem Gegenüber voraussetzen, damit Kommunikation ermöglicht werden kann (vgl. Burkart, 2002: 437).

Kommunikatives Handeln baut auf universalen Geltungsansprüchen, auf die von den beteiligten KommunikatorInnen anerkannt werden müssen, wenn diese an einem Verständigungsprozess teilnehmen wollen (vgl. ebd.). Die universalen Geltungsansprüche lauten wie folgt (vgl. Burkart, 2002: 437-438):

- Anspruch der Verständlichkeit
Eine verständliche, auf gemeinsamer Sprache basierenden Ausdrucksweise, um gegenseitiges Verständnis ermöglichen zu können.
- Anspruch der Wahrheit
Die Intention, Mitteilungen mit wahren Inhalten zu transportieren, die von den beteiligten GesprächspartnerInnen gleichermaßen als real angesehen werden.

- Anspruch der Wahrhaftigkeit
Die Absicht zu haben, sich wirklich verständlich ausdrücken zu wollen damit das Gegenüber den Aussagen Vertrauen schenken kann.
- Anspruch der Richtigkeit
Äußerungen werden unter Berücksichtigung von Normen und Werten getätigt, um sich zum einen miteinander verständigen zu können und zum anderen sich abzusichern, dass die Äußerungen auch akzeptiert werden.

Verständigung kann demnach nur stattfinden, wenn von den beteiligten KommunikatorInnen die vier Geltungsansprüche als unumstößliche Voraussetzung akzeptiert werden (vgl. Habermas, 1976: 177) und diese das gemeinsame Ziel verfolgen gegenseitiges Einverständnis herbeizuführen. Einverständnis kann nur aus dem „[...] *wechselseitigen Verstehen, geteilten Wissen, gegenseitigen Vertrauen und in wechselseitiger Akzeptanz (jeweils beanspruchter Normen)* [...]“ (Bentele/Fröhlich/Szyszk, 2008: 225) entstehen. So kann zusammenfassend festgehalten werden, dass ein Verständigungsprozess nur dann funktioniert „[...] *wenn die Wahrheit der thematisierten Gegenstände (= objektive Welt), die Wahrhaftigkeit bzw. Vertrauenswürdigkeit des Kommunikators (= subjektive Welt) und die Legitimität seines Interesses beziehungsweise Vorhabens (= soziale Welt) nicht in Zweifel gezogen werden*“ (Hömburg/Hahn/Schaffer, 2010: 20).

Gibt es keinen Konsens über ein oder mehrere der Ansprüche, so tritt eine andere Form der Kommunikation zutage, der Diskurs, mittels dessen versucht wird die Geltungsansprüche wiederherzustellen, um das kommunikative Handeln fortsetzen zu können (vgl. Habermas, 1971: 115). In anderen Worten: es wird versucht, das fehlende Einverständnis durch Erläuterung oder Argumentation wiederherzustellen. Laut Habermas stehen im Mittelpunkt des Austausches dann nicht mehr Informationen, sondern die problematischen Geltungsansprüche. Er identifiziert drei Arten des Diskurs (vgl. Bentele/Fröhlich/Szyszk, 2008: 226):

- Explikativer Diskurs
Der Fokus des Diskurs ist die Verständlichkeit einer getätigten Aussage.
- Theoretischer Diskurs
Der Fokus liegt auf dem Wahrheitsgehalt einer getätigten Aussage.
- Praktischer Diskurs
Der Fokus liegt auf der Anzweiflung der Legitimität einer getätigten Aussage.

Unabhängig von der Art des Diskurs besteht ein besonderer Anspruch an die Sprechsituation, indem ihr Idealität unterstellt wird (vgl. Habermas, 1971: 136). Darunter zu verstehen ist eine Sprechsituation, die durch nichts verzerrt oder behindert werden kann, weder durch äußere Einwirkung auf die KommunikationspartnerInnen, noch durch Zwänge, die sich aus der Kommunikationsstruktur selbst ergeben (vgl. Burkart, 2002: 441).

Habermas ist sich bewusst, dass sich diese Bedingungen als kontrafaktisch erweisen (vgl. Habermas, 1971: 137) und für die Realität sozialer Kommunikationsprozesse nicht zutreffend sind (vgl. Burkart, 2002: 441-442). Nimmt man ein Beispiel aus dem beruflichen Alltag her, so ist eine ideale Sprechsituation aufgrund von bestimmten Faktoren, wie die Möglichkeit der Inanspruchnahme diverser Kommunikationsformen (Email, Telefon, Termin etc.) oder existierenden Hierarchieebenen, äußerst schwierig zu bewerkstelligen.

Habermas Intention ist es aber auch nicht, empirische Realität zu beschreiben, sondern er benennt mit den vier universalen Geltungsansprüchen „Verständlichkeit“, „Wahrheit“, „Wahrhaftigkeit“ und „Richtigkeit“ Voraussetzungen funktionierender Kommunikation und impliziert zugleich Ansatzpunkte für mögliche Analysen von Verständigungsproblemen (vgl. ebd.: 442-443). Es gilt festzuhalten, dass das kommunikative Handeln einen Typus von Interaktion darstellt, die durch Sprechhandlungen koordiniert werden, aber nicht mit ihnen zusammenfallen (vgl. Habermas, 1981: 151).

5.2.3 Bedeutung von Kommunikation im Symbolischen Interaktionismus

Theoretische Impulsgeber, im Zuge dieser Auseinandersetzung sind, Georg Herbert Mead, der den Symbolischen Interaktionismus maßgeblich mitgeprägt hat und sein Schüler Herbert Blumer, auf den die Ausformulierung und Begründung der Theorie zurückzuführen ist.

Ein Baum wird ein jeweils unterschiedliches Objekt darstellen für einen Botaniker, einen Holzfäller, einen Dichter und einen Hobbygärtner; der Präsident der Vereinigten Staaten kann ein sehr unterschiedliches Objekt sein für ein Mitglied seiner politischen Partei und für ein Mitglied der Opposition [...] (Blumer, 1973: 90).

Diese Versinnbildlichung trifft das Konzept des Symbolischen Interaktionismus sehr genau. Den im Grunde genommen handelt es sich dabei um menschliches Handeln, welches das „In-Beziehung-Treten“ (Burkart, 2002: 54) des Menschen mit seiner Umwelt thematisiert. Als Ausgangsannahme soll herangezogen werden, dass der Mensch nicht ausschließlich in einer natürlichen aber vor allem und gerade in einer symbolischen Umwelt lebt (vgl. ebd.). Blumer arbeitet drei Prämissen heraus, worauf laut seines handlungstheoretischen Verständnisses Symbolischer Interaktionismus basiert (vgl. ebd.: 55):

1. *Menschen handeln "Dingen" gegenüber auf Grundlage von Bedeutungen, die diese Dinge für sie besitzen.*
2. *Die Bedeutung dieser Dinge entsteht in/wird abgeleitet aus den sozialen Interaktionen, die man mit seinen Mitmenschen eingeht.*
3. *Diese Bedeutungen werden im Rahmen der Auseinandersetzung mit ebendiesen Dingen in einem interpretativen Prozess benützt und auch abgeändert (ebd.).*

Im „symbolischen-interaktionistischen Sinn“ (ebd.) entstehen die Bedeutungen von Dingen (Personen, Gegenständen, Zuständen, Ideen etc.) erst im Interaktionsprozess selbst. *„Die Bedeutung eines Dinges für eine Person ergibt sich aus der Art und Weise, in der andere Personen ihr gegenüber in bezug [sic!] auf dieses Ding handeln“* (Blumer, 1992: 26). Oder wie Burkart es formuliert: *„Gegenstände entstehen im Hinblick auf ihre Bedeutung überhaupt erst dann, wenn sie von Menschen in deren Handlungen miteinbezogen werden“* (2002: 55). Bedeutungen werden mit „sozialer Schöpfung“ (Blumer, 1973: 91) gleichgesetzt, die als Ergebnis vielfacher Definitions- und Interpretationsprozesse zwischen Menschen zu betrachten sind (vgl. Burkart, 2002: 55).

Um zum gegebenen Zeitpunkt den Bogen zu Kommunikation zu spannen, erscheint Kommunikation in diesem Zusammenhang als ein Prozess, indem Menschen mit Hilfe von Symbolen (verbaler und nonverbaler Natur) einander wechselseitig Bedeutungen ins Bewusstsein rufen (vgl. ebd.: 433). Kommunikation kann nur dann stattfinden, wenn die Symbole mit Hilfe von Sprache (verbal oder nonverbal) ausgedrückt werden und für alle Personen, die an der Kommunikation beteiligt sind, das gleiche bedeuten (vgl. Mead, 1968: 94).

Mir scheint das Grundprinzip der gesellschaftlichen Organisation des Menschen die Kommunikation zu sein, die Anteilnahme an den anderen voraussetzt. Dazu ist das Auftreten der anderen in der eigenen Identität notwendig, die Identifikation der anderen mit der Identität, der Erreichung des Bewußtseins seiner selbst durch die anderen (ebd.: 299).

Mittels Sprache ist man erst dann in der Lage Bedeutung zu kommunizieren, wenn man *„[...] im Handelnden [...] die Tendenz auslöst, in der gleichen Art und Weise zu reagieren, wie das zweite an der Sozialhandlung beteiligte Individuum tatsächlich reagiert“* (Krallmann, 2001: 216). Der Kommunikationsprozess beinhaltet demnach gewissermaßen eine Rollenübernahme (vgl. Burkart, 2002: 433), nachdem durch Symbole nicht nur Bedeutungen zwischen den KommunikationspartnerInnen ausgehandelt und abgestimmt werden, sondern man zugleich auch die vermeintliche Haltung/Perspektive des Gegenübers einnimmt, also quasi in die Rolle des/der anderen schlüpft. *„Diese (wechselseitig) erwarteten*

Interpretationsleistungen bestimmen schließlich auch in hohem Ausmaß den Ablauf der jeweiligen kommunikativen Interaktion“ (ebd.).

5.2.4 Bedeutung von Kommunikation im Kommunikationsquadrat

Mit möglichen Ursachen von Verständigungsproblemen im Kommunikationsprozess beschäftigt sich Schulz von Thun und entwickelt daraufhin das Kommunikationsquadrat (Abb. 5). Der Anspruch des Denkansatzes ist es, Vorgänge einer Konversation unter psychologischer Betrachtungsweise zu veranschaulichen.

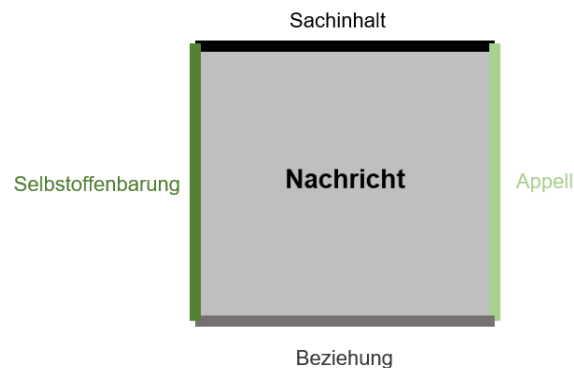


Abbildung 5: Das Nachrichtenquadrat nach Schulz von Thun, Quelle: eigene Darstellung nach Schulz von Thun, 1994: 14.

Schulz von Thun vertritt die Ansicht, dass ein und dieselbe Nachricht viele Botschaften enthält, ob der/die SenderIn will oder nicht, er/sie sendet immer zugleich auf allen vier Seiten (vgl. Burkart, 2002: 125). Dabei werden vier kommunikative Ebenen unterschieden (vgl. Abb. 5). Auf der Ebene des **Sachinhalts** soll etwas bestimmtes mitgeteilt werden, auf **der Beziehungsebene** soll mittels der Mitteilung eine Beziehung zwischen den KommunikationspartnerInnen hergestellt werden, indem durch den Tonfall oder die Art der Formulierung mitgeteilt wird, was man von seinem/ihrem Gegenüber hält. Des Weiteren enthält jede Mitteilung eine **Selbstoffenbarung** daher, wenn jemand etwas von sich gibt dann gibt er/sie zugleich auch immer etwas von sich selbst preis (vgl. Burkart, 2002: 125-126). Letztendlich ist in jeder Mitteilung auch immer ein **Appell** an den/die EmpfängerIn enthalten. Nachdem man etwas von sich gegeben hat, erwartet man nun auch Veränderungen dahingehend, dass man das Denken oder auch Handeln des Gegenübers beeinflusst hat (vgl. ebd.).

Das Bild vom Quadrat soll also dreierlei verdeutlichen. Erstens: die „Klarheit“ einer Nachricht ist eine vierdimensionale Angelegenheit. Auch wenn der Inhalt sprachlich verständlich ist, kann man immer noch unsicher sein, was eigentlich gemeint ist. Zweitens: in ein und derselben Nachricht sind viele Botschaften gleichzeitig enthalten, und drittens: die Seiten des Quadrates sind gleich lang, d.h., es wird unterstellt, daß alle vier Aspekte als gleichrangig anzusehen sind – auch wenn in jeder konkreten Situation

der eine oder andere Aspekt mehr oder weniger im Vordergrund stehen mag (ebd. 126-127).

Natürlicherweise muss der/die EmpfängerIn im Kommunikationsprozess des Nachrichtenquadrats auch berücksichtigt werden. Schulz von Thun tut dies mit seinem „vierohrigen Empfänger“ (Abb. 6):



Abbildung 6: Der vierohrige Empfänger nach Schulz von Thun, Quelle: eigene Darstellung nach Schulz von Thun, 1994: 45.

Abhängig davon mit welchem Ohr und Intensität der/die EmpfängerIn gerade zuhört, ist auch die (mentale) Empfangsaktivität eine andere (vgl. Burkart, 2002: 127). Der Sachinhalt will verstanden werden, auf der Beziehungsebene fühlt er/sie sich selbst betroffen, mittels der Selbstoffenbarung wird versucht eine Persönlichkeitsdiagnose anzustellen („Was ist das für einer?“) (vgl. ebd.) und sollte auf der Appellebene hingehört werden, dann wird versucht herauszufiltern was die Erwartungshaltung des Gegenübers ist („Was soll ich tun, denken, fühlen auf Grund seiner Mitteilung?“) (vgl. ebd.).

Die Schwierigkeit bei zwischenmenschlicher Kommunikation ergibt sich einerseits aus der Vielfalt an (bewussten/unbewussten) Botschaften, die jede Mitteilung des/der SenderIn in sich trägt und andererseits aus der freien Wahl des/der EmpfängerIn, auf welche Seite der Nachricht er/sie reagieren möchte (vgl. Schulz von Thun, 1994: 45) und daraus ergibt sich, dass die empfangene Mitteilung letzten Endes immer ein „Machwerk“ (ebd.: 61) des/der EmpfängerIn selbst ist.

5.3 Kommunikationsprozess ein Zwischenfazit

Die in den vorangegangenen Kapitel diskutierten theoretischen Ansätze erfassen Kommunikationsprozesse aus unterschiedlichen Blickwinkel und ermöglichen damit Kommunikation aus verschiedenen Perspektiven zu problematisieren. Dabei hat sich Kommunikation für den Menschen und die Gesellschaft als ein spezieller Typus sozialen Handelns herausgestellt (vgl. Burkart, 2002: 531).

Funktionen von Kommunikation lassen sich demnach in **unmittelbare** und **mittelbare Funktionen** kategorisieren (vgl. ebd.: 532). Unmittelbare Funktionen leiten sich direkt aus

den jeweils gesetzten kommunikativen Handlungen ab. Demnach handelt es sich dabei um Folgen konkreten kommunikativen Handelns, die von einem/einer KommunikatorIn (bewusst/unbewusst) intendiert werden (vgl. ebd.). Das verfolgte Ziel dabei ist es, Verständigung zwischen den KommunikationspartnerInnen vor dem Hintergrund des jeweiligen Kommunikationsinteresses herzustellen (vgl. ebd.).

Kommunikation ist aber kein einseitiger Prozess. Das Kommunikationsinteresse kann wiederum **situationsgebunden** oder **situationsübergreifend** realisiert werden. Kommunikative Handlungen in situationsgebundener Realisierung lösen ihr Ziel kurzfristig ein, indem das Interesse in der bloßen Herstellung einer bestimmten Kommunikationssituation besteht und durch den Vollzug einer entsprechenden kommunikativen Handlung bereits realisiert wird (vgl. ebd.). *„Da menschliche Kommunikation überwiegend sprachlicher Natur ist, bezieht sich das situationsgebundene Interesse kommunikativen Handelns in der Regel darauf, bestimmte Sprechakte zu setzen (ebd.: 533).* Wie zum Beispiel eine Frage zu stellen oder etwas zu Berichten. Situationsübergreifendes Interesse kommunikativen Handelns basiert auf längerfristig einlösaren Kommunikationszielen, wie zum Beispiel Beeinflussung oder Emanzipation (vgl. ebd.).

Mittelbare Funktionen von Kommunikation hingegen entstehen aus einer Vielzahl an stattgefundenen Kommunikationsvorgängen. Es handelt sich um Leistungen, die erst dem Kommunikationsprozess insgesamt zugeschrieben werden können (vgl. ebd.).

[...] Kommunikationsfunktionen zeigen einen sehr weitreichenden Stellenwert von Kommunikation für den Menschen auf. Sie machen erkennbar, daß real ablaufende Kommunikationsprozesse im Hinblick auf mehrere (voneinander unterscheidbare) Realitätsbereiche bedeutsam sind. Damit stellt sich Kommunikation zu Recht als ein äußerst vielschichtiges Phänomen dar (ebd. 534).

Kommunikation ist daher auch kein eindimensionaler oder eindeutiger Prozess. Geht man nun davon aus, dass Kommunikationsprobleme immer dann auftreten, wenn die Funktionalität kommunikativer Prozesse in Frage zu stellen ist, dann können drei Problembereiche identifiziert werden (ebd.: 537):

- *Die Verständigung zwischen KommunikationspartnerInnen kommt nicht zustande.*
- *Situationsgebundene und/oder situationsübergreifende Kommunikationsinteressen können nicht realisiert werden.*
- *Kommunikationsprozesse können insgesamt nicht jene Leistungen für den Menschen bzw. für die Gesellschaft erbringen, die ihnen vom Standpunkt jeweils zugrunde gelegter Vorstellungen von Menschen und Gesellschaft zugeschrieben werden.*

6 Unternehmenskommunikation

Unternehmen müssen sich wie ein Chamäleon stetig an die veränderten Bedingungen in der Wirtschaft anpassen, aufgrund der rasant fortschreitenden Entwicklungen, die zurückzuführen sind auf Internationalisierungs- und Globalisierungsprozesse. Unternehmerische Ziele und Entscheidungen müssen stets rechtzeitig an die neuen, veränderten Gegebenheiten angepasst werden, um auf internationalen Märkten bestehen zu können. An dieser Stelle setzt interne Unternehmenskommunikation an, weil sie die strategische Orientierung in einem Unternehmen schafft, indem sie den internen Zielgruppen die strategischen Ziele ihres Unternehmens und die daraus resultierenden Entscheidungen sinnstiftend erklärt (vgl. Buchholz/Knorre, 2012: 5).

Betrachtet man aus systemtheoretischer Perspektive ein Unternehmen als ein „*System*“, bestehend aus einer „*Menge von Elementen*“, die in „*Wechselbeziehung*“ zueinanderstehen (Burkart, 2002: 458–459), so impliziert dies ein flächendeckendes Beziehungsgefüge, welches sich wie ein Netz über das gesamte Unternehmen legt. Wonach diese einzelnen Elemente nur dann ihre Beziehung zu einander aufrechterhalten können, wenn Austausch stattfindet, welcher nur mittels Kommunikation gewährleistet werden kann.

Konkret umfasst Unternehmenskommunikation laut Zerfaß alle gesteuerten Kommunikationsprozesse, mit denen ein Beitrag zur Aufgabendefinition und -erfüllung in gewinnorientierten Unternehmungen geleistet wird und die besonders zur internen und externen Handlungskoordination sowie Interessenklärung zwischen Unternehmen und ihren Bezugsgruppen (Stakeholdern) beitragen (vgl. 2014: 23). Mast setzt Unternehmenskommunikation mit dem „*Management von Kommunikationsprozessen*“ (vgl. 2008: 11) gleich, die zwischen Unternehmen und ihren internen bzw. externen Umwelten ablaufen (vgl. ebd.). Unternehmenskommunikation kann demnach immer als eine Art „*Auftragskommunikation*“ gesehen werden, anhand derer spezifische Ziele verfolgt werden. Unternehmenskommunikation ermöglicht die Vermittlung von und für Unternehmensziele, sie verfolgt unternehmerische Kommunikationsmotive und setzt diese gezielt ein, indem sie formal und geplant über offizielle Kommunikationskanäle transportiert werden (vgl. Hoffmann, 2001: 72). Die wesentlichen Zielsetzungen von Unternehmen umfassen drei übergeordnete Teilbereiche: interne Kommunikation, Marktkommunikation und Public Relations (PR) (vgl. Piwinger/Zerfaß, 2007: 23).



Abbildung 7: Unternehmenskommunikation und ihre Teilbereiche nach Piwinger/Zerfaß, Quelle: eigene Darstellung nach Piwinger/Zerfaß, 2007: 41.

Im Falle dieser Diskussion spitzt sich das Interesse in Bezug auf die Eckpfeiler der Unternehmensstrategie (Abb. 7) auf die internen Kommunikationsprozesse zu. Marktkommunikation und Public Relations fallen in die Kategorie der externen Prozesse und werden, obwohl interne und externe Kommunikation eng miteinander verknüpft sind, beabsichtigt nur peripher behandelt, um den Fokus nicht zu verlieren.

Trotzdem soll hervorgehoben werden, dass sich interne und externe Kommunikation auf keinen Fall widersprechen dürfen (vgl. Herbst, 1999: 66). Andernfalls verlieren MitarbeiterInnen das Vertrauen, werden misstrauisch und die Glaubwürdigkeit des Unternehmens schwindet (vgl. Klöfer/Nies, 2001: 98). Obwohl das Interesse in dieser wissenschaftlichen Auseinandersetzung auf interne Kommunikation beschränkt wird, soll nicht unerwähnt bleiben, dass MitarbeiterInnen sowohl großen Einfluss auf die interne wie auch externe Kommunikation eines Unternehmens haben.

6.1 Interne Unternehmenskommunikation

Die Schnelllebigkeit der internationalen Märkte, weltweite Expansionen und die damit verbundenen Veränderungen der (Markt)-bedingungen fordern global agierenden Unternehmen viel ab und verlangen nach stetiger Anpassung und Weiterentwicklung. Um diese dynamischen Herausforderungen bewältigen zu können, bedarf es einer soliden internen Unternehmenskommunikation, anhand derer nicht nur die Integration von MitarbeiterInnen und stringenter Informationsfluss gewährleistet wird, sondern auch die Leistungsbereitschaft sowie Motivation der Angestellten erhöht, was letztendlich zur Erfolgssteigerung des Unternehmens führt. *„Effective internal communication facilitates change. Handled correctly, it makes implementation easier and faster, reduces resistance to change and provides clearer leadership”* (Quirke, 2016: 10).

Interne Unternehmenskommunikation bedarf Steuerung, um wachsam für Veränderungen und Bedrohungen zu sein. Durch kontrollierte Steuerung werden Führungskräfte und MitarbeiterInnen, sowie ihr Wissen, ihre Beobachtungsfähigkeit und ihre Bewertung in das allgemeine Management miteinbezogen (vgl. Buchholz/Knorre, 2012: 9). Unternehmenskommunikation, die nach innen gerichtet ist, hat sozusagen die Aufgabe eines Frühwarnsystems (vgl. Beger/Gärtner/Mathes, 1989: 37).

Interne Unternehmenskommunikation findet zum einen zwischen den Führungskräften und UnternehmensleiterInnen (z.B. Vorstände, Geschäftsführer) sowie zwischen den MitarbeiterInnen selbst statt (vgl. Hoffmann, 2001: 21). Dieser Prozess darf fälschlicherweise nicht als reine „Top-down“ Kommunikation verstanden werden, bei der die Ansichten der MitarbeiterInnen und der wechselseitige Kommunikationsprozess ausgeblendet wird (vgl. Einwiller/Klöfer/Nies, 2008: 223). *„Im Sinne einer wechselseitigen Einflussausübung bezieht die Kommunikation die Sichtweisen und die aktive Teilnahme aller Beteiligten auf allen Hierarchiestufen, in allen Funktionen und allen Standorten mit ein“* (ebd.). Interne Kommunikation ist demnach kein einseitiger Prozess, sondern umfasst alle kommunikativen und informativen Vorgänge, die zwischen allen MitarbeiterInnen eines Unternehmens ablaufen und kann als integrativer Teil eines ganzheitlichen Kommunikationsmanagements, welches zielgerichtet und erfolgsorientiert ist, gesehen werden (vgl. ebd.: 225).

Herbst fasst interne Unternehmenskommunikation folgendermaßen zusammen:

Interne Kommunikation umfasst sämtliche Kommunikations- und Informationsbeziehungen im Unternehmen: zwischen Management und Mitarbeitern sowie zwischen den Beschäftigten untereinander; öffentliche und private Kommunikation, formale und informelle Kommunikation, persönliche Kommunikation und über Medien, individuelle Kommunikation und Massenkommunikation (Herbst, 1999: 19).

Interne Kommunikation hat zwar eine führungs- und motivationsbezogene Funktion, für die Umsetzung sind jedoch nicht mehr ausschließlich die Führungskräfte zuständig. Der Führungsstil hat sich gewandelt, von einem autoritären und informativ restriktiven, hin zu einem partizipativen und informativ einbeziehenden Führungsstil (vgl. Liebrich, 2008: 120). Stringente Informationsweitergabe an MitarbeiterInnen und deren gleichzeitiger Einbezug in die Kommunikationsprozesse stellen wichtige Faktoren dar, die für den ökonomischen Erfolg eines Unternehmens ausschlaggebend sind (vgl. Mast, 2008: 253). *„Wenn es richtig ist, dass es die Mitarbeiter sind, die durch ihr Engagement und ihre Fähigkeiten letztendlich über den Unternehmenserfolg entscheiden, dann muss die interne Kommunikation das Rückgrat der Unternehmenskommunikation darstellen“* (Schick, 2010: 2).

Schwierigkeiten ergeben sich in Bezug auf Kommunikationsstrukturen. Bruhn ist der Meinung, dass in vielen Unternehmen intern immer noch „primitive“ Kommunikationsstrukturen herrschen, auch wenn diese andererseits bei externer Unternehmenskommunikation einwandfrei funktionieren (vgl. 1997: 896). Ein möglicher Grund hierfür könnte in der

Kommunikationsstrategie gesucht werden. Zwar existieren nicht zuletzt aufgrund des technischen Fortschritts eine Vielzahl an Kommunikationskanälen, derer man sich bedienen kann aber zugleich können diese, wenn nicht richtig eingesetzt, zu einer Informationsflut bei den MitarbeiterInnen führen. Dies führt zu Herausforderungen, die einen hohen Grad an Professionalität von den Kommunikationsverantwortlichen einfordert (vgl. Zerfaß/Piwinger, 2014: 7). Hinzu kommt, dass aufgrund der fortschreitenden Globalisierungsprozesse, auch Interkulturalität eine immer größere Rolle in Unternehmen spielt und demnach die Unternehmenskultur maßgeblich mitprägt. Die gelebte Unternehmenskultur stellt daher auch einen herausfordernden Faktor dar. *„Interne Kommunikation kann als ein Spiegel der Unternehmenskultur bezeichnet werden, in der alle Werte, Normen, Regeln und Einstellungen vereint und ausgedrückt werden“* (Dörfel, 2008: 11). Effiziente Kommunikationsstrategien werden insbesondere bei Expansionsplänen von großer Bedeutung. Auch die Verschiebung von einer zentralisierten, kontrollierten internen Unternehmenskommunikation zu einer polyphonen Unternehmenskommunikation erweist sich als ein weiteres herausforderndes Element (vgl. Zerfaß, 2014: 72), dem sich frühzeitig angenommen werden muss.

6.1.1 Aufträge und Ziele interner Unternehmenskommunikation

„Mitarbeiten kann nur, wer mitdenken kann. Mitdenken kann nur, wer informiert ist. Mitgestalten wird nur, wer auch an den Entscheidungen beteiligt ist. Wissen herausgeben wird nur, wer sich davon einen Nutzen verspricht und Vertrauen hat“ (Mast, 2008: 253).

Aufträge interner Kommunikation sind vielseitig, aber vor allem MitarbeiterInnen zu ermächtigen, im Sinne der gesteckten Unternehmenswerte und -ziele zu handeln, Orientierung zu geben und emotional an das Unternehmen zu binden (vgl. Schick, 2010: 99), sind wesentliche Ziele. Interne Kommunikation ist das essentielle Instrument, um den Informationsfluss zu und von MitarbeiterInnen zu verbessern und dadurch die Motivation und Veränderungsbereitschaft der Angestellten zu steigern, Chancen im Unternehmen aufzuzeigen und Ängste oder Zweifel bei Veränderungen zu verhindern (vgl. ebd.) sowie die Glaubwürdigkeit und das Vertrauen an das Unternehmen zu erhöhen. Auch die Meinungsbildung wird gefördert und dies führt zu einem *„Zusammenwirken aller Kräfte in einem Unternehmen“* (Meisert, 1997: 18). MitarbeiterInnen sind in Folge besser miteinander abgestimmt, produktiver, resistenter gegenüber (unerwarteten) Veränderungen. Die Stärkung der Unternehmenskultur kann eine Folge von gut funktionierender interner Unternehmenskommunikation sein.

Als die wesentlichen Ziele interner Unternehmenskommunikation sollen folgende herangezogen werden (vgl. Mast, 2008: 258-259), die den wesentlichen Auftrag interner Unternehmenskommunikation darstellen:

- Koordination
Ermöglicht abteilungsübergreifende strukturierte Steuerung von Arbeitsprozessen.
- Motivation
Interne Kommunikation kann positiven Einfluss auf die individuelle Arbeitsleistung /-steigerung der MitarbeiterInnen haben.
- Arbeitszufriedenheit
Dieses Ziel kann erreicht werden, wenn auf individuelle Wünsche und Anforderungen der MitarbeiterInnen eingegangen wird.
- Vertrauen und Glaubwürdigkeit
Bilden das Fundament jeder Arbeitsbeziehung und können durch effiziente interne Unternehmenskommunikation hergestellt und stabilisiert werden.
- Integration und Identifikation
Sind wesentlich, damit sich MitarbeiterInnen als wichtiges Gefüge des Unternehmens wahrnehmen und die Unternehmenskultur leben. Förderlich dabei ist der Einbezug in Entscheidungsfindungen, aktive Informationspolitik sowie regelmäßige interne Firmenveranstaltungen.
- Betriebsklima und Unternehmenskultur
Ein angenehmes hierarchiefreies Klima mit einer dynamischen und anpassungsfähigen Kultur fördern die Eigeninitiative und das Verantwortungsbewusstsein der MitarbeiterInnen.
- Wissen und Veränderungsbereitschaft
Um auf die Schnelligkeit der Märkte reagieren zu können, müssen die MitarbeiterInnen auf Veränderungen vorbereitet und Ängste reduziert werden. Je besser MitarbeiterInnen ausgebildet und informiert sind, desto wertvoller sind sie für das Unternehmen.
- Außenwirkung
MitarbeiterInnen sind auch sogenannte „UnternehmensbotschafterInnen“ für die externe Öffentlichkeit. Sie präsentieren das Unternehmen nach außen.

Optimal verlaufende interne Unternehmenskommunikation führt zu wünschenswerten Ergebnissen wie (vgl. Klöfer/Nies, 2001: 83):

- Guter Kontakt zwischen den Führungskräften und MitarbeiterInnen sowie MitarbeiterInnen untereinander.
- MitarbeiterInnen sind stets informiert und auf aktuellem Wissensstand.
- MitarbeiterInnen sind motiviert.
- MitarbeiterInnen bringen sich proaktiv und mit Elan ins Unternehmen ein.
- MitarbeiterInnen sind eigenständig und proaktiv.
- MitarbeiterInnen sind emanzipiert.
- MitarbeiterInnen bilden sich weiter.
- Es herrscht eine gute Arbeitsatmosphäre.
- Die Rahmenbedingungen für einen partizipativen Führungsstil sind äußerst gut.

Interne Unternehmenskommunikation hat eine Reihe an unterschiedlichen Aufträgen und allen gemein ist der Bedarf an Kommunikation. Können die Ziele nicht erreicht werden und die interne Unternehmenskommunikation ist dysfunktional, so kann dieser Zustand zu allgemein schlechterer Stimmung, die Aktivierung des sogenannten „Flurfunks“ und sogar zu Kündigungen führen (vgl. ebd.: 85).

Zum gegebenen Zeitpunkt kommt nun die Frage auf, wie und wodurch interne Kommunikation aufrechterhalten wird, also Informationen an MitarbeiterInnen in international tätigen Unternehmen weitergegeben werden? In Folge soll nun genau auf diese Frage eingegangen werden.

6.1.2 Richtungen interner Kommunikation

Kommunikation kann in verschiedene Richtungen ablaufen. Grundsätzlich wird zwischen drei Richtungen der Kommunikation unterschieden, die „Top-down“ Kommunikation bzw. Abwärtskommunikation, „Bottom-up“ Kommunikation bzw. Aufwärtskommunikation und „Horizontalkommunikation“ bzw. wechselseitige Kommunikation (vgl. Mast, 2008: 264). Bevor man sich mit dem Einsatz von Kommunikationsinstrumenten beschäftigt, sollte vorab geklärt werden, wie das Kommunikationsmanagement in einem Unternehmen abläuft, welches erheblichen Einfluss auf den Erfolg von interner Kommunikation hat. Auch die Wahl der richtigen internen Medien, um effizient und zielgerichtet Botschaften an die

gesamte Belegschaft unabhängig von Ort und Zeit kommunizieren zu können, hängt von der vorherrschenden Kommunikationsrichtung ab.

„**Top-down**“ Kommunikation umfasst Kommunikation, die von oben nach unten verläuft und stellt die klassische Form der MitarbeiterInneninformation dar (vgl. ebd.: 262). Meist sind in solchen Unternehmen sehr starke Hierarchieebenen eingezogen. Abwärtskommunikation dient dazu, Arbeitsbefehle, Aufträge sowie Hintergrundinformationen über Entwicklungen, Entscheidungen, Ziele und Pläne vom obersten Management an die Belegschaft weiterzugeben (vgl. Hoffmann, 2001: 58). Instrumente, deren man sich bei „Top-down“ Kommunikation bedient, umfassen sogenannte „*Verteilermedien*“ (Einwiller/Klöfer/Nies, 2008: 239), wie die MitarbeiterInnenzeitung, das Schwarze Brett (print/digital), Betriebsversammlungen/-veranstaltungen und Newsletter (print/digital) (vgl. ebd.). Ganz allgemein gesprochen verfügt die Abwärtskommunikation über die meisten Kommunikationsinstrumente.

„**Bottom-up**“ Kommunikation verläuft von der Belegschaft zum Management. MitarbeiterInnen berichten ihren Vorgesetzten über Arbeitsprozesse, mögliche Problematiken werden kommuniziert, Verbesserungsvorschläge gemacht und Erfahrungen sowie Wissen werden in die Zielsetzungen eingebunden (vgl. Mast, 2008: 265). Hierarchieebenen sind meist sehr flach und die Kommunikation verläuft diagonal zwischen MitarbeiterInnen von unterschiedlichen Ebenen des Unternehmens (vgl. Hoffmann, 2001: 58). Zu den Kommunikationsinstrumenten, die bei weitem nicht so vielfältig und gut implementiert sind wie bei der Abwärtskommunikation, zählen MitarbeiterInnenbefragungen, Berichte, Emails oder das Beschwerdemanagement (vgl. Einwiller/Klöfer/Nies, 2008: 243). Die Instrumente sind begrenzt, daher ist eine offene und gefestigte Beziehung zwischen den MitarbeiterInnen und Vorgesetzten umso wichtiger. Denn grundsätzlich handelt es sich bei dieser Form der Kommunikation um die Möglichkeit der MitarbeiterInnen Feedback, Kritik und Anregungen an ihre Führungskräfte weiterzugeben.

Horizontalkommunikation ist eine Form der Kommunikation, die nicht klar zugeordnet werden kann. Dabei handelt es sich zum einen um Kommunikation zwischen Individuen einer Hierarchieebene und zum anderen um Kommunikation zwischen Individuen verschiedener Hierarchieebenen und Abteilungen, die „*keinen direkten Weisungscharakter*“ haben (ebd.: 245). Diese Form der Kommunikation kommt nur sehr selten vor, ein Austausch mit KollegInnen anderer Abteilungen wird eher als hinderlich denn als vorteilhaft angesehen. Als Kommunikationsinstrumente werden das Intranet, Teammeetings, Konferenzen oder informelle Unterhaltungen herangezogen (vgl. Einwiller/Klöfer/Nies, 2008: 247).

6.1.3 Instrumente interner Kommunikation

Wie bereits in Kapitel 6.1.2 angeschnitten, bedienen sich Unternehmen, abhängig von der vorherrschenden Kommunikationsrichtung, bei den unterschiedlichsten Kommunikationsinstrumenten. Je nach Bedarf und Gegebenheit kann auf mündliche, schriftliche oder elektronische Medien zurückgegriffen werden (vgl. Meisert, 1997: 18).

6.1.3.1 Mündliche Kommunikation

MitarbeiterInnengespräche gehören mitunter zu den wertvollsten Instrumenten interner Kommunikation. Face-to-Face Kommunikation ist nach wie vor die wirksamste Form der Kommunikation, trotz der Zunahme an digitalen Kommunikationsmitteln. MitarbeiterInnen-gespräche ermöglichen es nicht nur direkt miteinander in Interaktion zu treten und Informationen auszutauschen, sondern auch Emotionen, Körpersprache sowie Beeinflussung einzusetzen (vgl. Mast, 2008: 276). Persönliche Gespräche können auch erheblich zur Motivation jedes einzelnen Angestellten beitragen. Diese Form der Kommunikation tritt bei Abwärts- und Aufwärtskommunikation auf. MitarbeiterInnengespräche werden unter anderem bei Einstellungen, Entlassungen, Beurteilungen und Beförderungen geführt (vgl. Einwiller/Klöfer/Nies, 2008: 242). Durch die Rückkoppelungsmöglichkeit, indem Angestellte und ihre Vorgesetzten abwechselnd Sprechen und Rückfragen stellen können (vgl. Mast, 2008: 276), entsteht eine Dynamik in der unmittelbar auf die Interessen und Bedürfnisse der MitarbeiterInnen eingegangen und direktes Feedback gegeben werden kann. Damit persönliche Kommunikation auch gelingt, muss darauf geachtet werden, dass eine relativ offene Gesprächssituation geschaffen wird, Informationen, die weitergegeben werden, sich nicht wiederholen, weil diese bereits durch andere Kanäle transportiert wurden und dass sich kein Monolog aus dem Gespräch entwickelt (vgl. ebd.: 277). Des Weiteren ist zu erwähnen, dass persönliche Gespräche zeitintensiver als andere Instrumente der internen Kommunikation sind und im Arbeitsalltag dadurch eher unregelmäßig stattfinden. **Informelle Gespräche** finden täglich und unkontrolliert statt. Das Gesprächsklima ist sehr ungezwungen und fördert den sozialen Austausch sowie die emotionale Befindlichkeit (vgl. Einwiller/Klöfer/Nies, 2008: 247). In Zeiten der Unsicherheit und unbefriedigender Informationsweitergabe durch formelle Kommunikationskanäle kommt es zu Gerüchten und der Informationsweitergabe über den sogenannten „Flurfunk“. Solch ein Szenario kann nur vermieden werden, wenn es interner Kommunikation gelingt offene Fragen der Belegschaft aufzugreifen und zu thematisieren sowie den kontinuierlichen Informationsfluss und die Glaubwürdigkeit an das Unternehmen aufrechtzuerhalten (vgl. Schick, 2010: 169). **Firmenveranstaltungen** werden meist immer mit einem speziellen Ziel, für die gesamte oder einen Teil der Belegschaft organisiert. Gründe für die Organisation können das

Stärken des Zusammengehörigkeitsgefühl oder der Identifikation, das Feiern von Erfolgen oder Vermittlung von Veränderung sein (vgl. Einwiller/Klöfer/Nies, 2008: 241). „*Veranstaltungen unterstreichen die Bedeutung, welche die Firmenleitung einem Thema oder einem Ereignis und dem Austausch mit Mitarbeitern beimisst. Missverständnisse können geklärt, Gefühle authentischer und glaubwürdiger vermittelt werden*“ (Herbst, 1999: 102).

Art des Events	Beispiel
Face-to-Face-Events	Weihnachtsfeiern, Betriebsversammlungen
Face-to-Medium-Events	Filmvorführungen, Ausstellungen
Sach-Events	Expertenhearings
Soft-Events	Feier mit KollegInnen
Dialog-Events	World Café
Monolog-Events	Vorstandsreden
Social-Events	Gemeinsames soziales Engagement
Incentive-Events	Gemeinsame Reise als Belohnung für MitarbeiterInnen

Tabelle 1: Firmenveranstaltungen nach Führmann/Schmidbauer, Quelle: eigene Darstellung nach Führmann/Schmidbauer, 2011: 174.

Es gibt die unterschiedlichsten Settings, in denen Veranstaltungen organisiert werden (Tab. 1), um fokussiert Visionen, Ziele und Strategien zu vermitteln. Angestellte werden durch den abwechslungsreichen Rahmen des Firmenevents aus dem Arbeitsalltag „gerissen“, was in einer angenehmen und positiven Atmosphäre mündet. Die Möglichkeit des Austausches, vor allem auch mit KollegInnen, die nicht aus dem direkten Arbeitsumfeld stammen, ist im Alltag sehr selten und unterstützt eine ertragreiche Vernetzung des gesamten Unternehmens. Allerdings werden solche Events häufig aus Kosten- und Ressourcen Gründen recht minimalistisch und/oder sehr unregelmäßig umgesetzt oder es wird sogar gänzlich darauf verzichtet (vgl. Hubbard, 2004: 76).

6.1.3.2 Schriftliche Kommunikation

Eines der etabliertesten, schriftlichen Medien der internen Kommunikation ist die **MitarbeiterInnenzeitung**. Die Inhalte sind in der Regel sehr vielseitig und zeichnen sich durch ihren umfangreichen informativen Charakter aus. Schriftliche Medien ermöglichen es, gezielt und umfassend auf bestimmte Themen einzugehen, die Aufmerksamkeit auf konkrete Problemstellungen zu komplexen Sachverhalten zu lenken sowie die emotionale Bindung an das Unternehmen zu stärken (vgl. Schick, 2010: 153). Sie erscheint periodisch und die adressierte Zielgruppe ist sehr breitgefächert. MitarbeiterInnen, ehemalige Angestellte und das nahe Umfeld gehören in der Regel zu diesem Adressatenkreis (vgl. Klöfer, 2001: 27). Die vermittelten Botschaften müssen interessant und vor allem aussagekräftig sein,

um auch gelesen zu werden (vgl. Einwiller/Klöfer/Nies, 2008: 240). Die MitarbeiterInnenzeitung kann von jedem unabhängig von Zeit und Ort gelesen, sowie ein großes Themenspektrum abgedeckt werden und leistet einen großen Beitrag zur Verfügungstellung von Hintergrundinformationen und die Herstellung von Zusammenhängen in Bezug auf Ergebnisse, Entscheidungen und Entwicklungen in einem Unternehmen (vgl. Mast, 2008: 201). Allerdings führen die fehlende Aktualität, der erhöhte Kosten- und Ressourcenaufwand zu einer starken Verschiebung zu elektronischer Kommunikation, was zu einer Verdrängung bzw. Reduktion des Einsatzes der MitarbeiterInnenzeitung führt (vgl. ebd.).

Weitere Druckschriften wie Flyer, Broschüren oder Rundschreiben werden zuzüglich zur MitarbeiterInnenzeitung publiziert. Die kommunizierten Inhalte sind wesentlich fokussierter, weniger zeitintensiv, schneller und kostengünstiger zu produzieren. Allerdings fehlt auch hier die nötige Aktualität und aufgrund der vielfältigen elektronischen Medien werden Druckschriften zugunsten der Informationsfluteindämmung auch immer stärker reduziert (vgl. ebd.: 203).

Das **Schwarze Brett** oder auch „Blackboard“ genannt gehört zu den ältesten, kosteneffizientesten und einfachsten Instrumenten der internen Kommunikation. Die Aktualität spielt eine große Rolle und das Medium dient primär dazu, die Belegschaft über aktuelle Termine und Ereignisse zu informieren (vgl. Einwiller/Klöfer/Nies, 2008: 240). Nachteilig ist zu erwähnen, dass es sich hierbei um ein „*Ein-Weg-Medium*“ (Wilkesmann, 2000: 489) handelt und eine Rückmeldung der Belegschaft nicht möglich ist. Auch kann das Schwarze Brett nur von dem Teil der Belegschaft wahrgenommen werden, der physisch vor Ort (wo der Aushang) ist. Das schwarze Brett wird auch aufgrund der Etablierung des Intranets, einem weiteren elektronischen Kommunikationskanal, Schritt für Schritt abgelöst. Wobei in klein- und mittelständischen Unternehmen, wo die technische Infrastruktur nicht so ausgereift ist, die MitarbeiterInnenzahl zu klein oder die Kosten für die Implementierung eines Intranets zu groß, das schwarze Brett immer noch von großer Relevanz ist.

6.1.3.3 Elektronische Kommunikation

Das Intranet ist ein privates, unternehmensinternes und plattformabhängiges Netz, welches die für das Internet entwickelten Protokolle (z.B. HTML) und Dienste (z.B. E-Mail) nutzt (vgl. Einwiller/Klöfer/Nies, 2008: 245). Es ermöglicht aktiven, analogen und hierarchieunabhängigen Informationsaustausch zwischen den Angestellten eines Unternehmens (vgl. ebd.). „*Das Intranet ermöglicht in Organisationen innovative Formen der Information, Kommunikation und Interaktion. Das Intranet ist ein Hybridmedium, das zur interpersonalen Kommunikation, Gruppenkommunikation und zur gruppenübergreifenden Kommunikation gleichermaßen genutzt werden kann*“ (Hoffmann, 2001: 113).

Weitere Vorteile stellen die unbegrenzte Datenspeicherung, die Dialogfähigkeit und die Aktualität des Mediums dar (vgl. Einwiller/Klöfer/Nies, 2008: 245). Auch ist das Intranet sehr förderlich, wenn es um die Motivationssteigerung, Integration und Meinungsbildung der MitarbeiterInnen geht. Das Intranet als internes Kommunikationsinstrument hebt sich von allen anderen ab, indem es eine direkte Verbindung zu allen MitarbeiterInnen weltweit herstellen kann (vgl. Mast, 2008: 199). Als Nachteil kann die begrenzte Zugänglichkeit genannt werden. Oftmals können sich Unternehmen aus Kosten- und Infrastrukturgründen die Implementierung des Intranets nicht leisten oder die mangelnde Nutzungskompetenz auf Seiten der MitarbeiterInnen führt bei speziellen Zielgruppen zu Exklusion (z.B. Menschen älteren Jahrganges) (vgl. ebd.).

Emails ermöglichen durch geringe Kosten, rasche und gezielte Erreichbarkeit mehrerer EmpfängerInnen sowie schnelle Reaktionsfähigkeit aufgrund der einfachen Zugänglichkeit (vgl. ebd.: 198). Allerdings kann dies sehr schnell zu einem inflationären Gebrauch des Mediums führen und das kann wiederum zur Informationsflut und Überlastung Seitens der MitarbeiterInnen beitragen (vgl. Kielholz, 2008: 117).

Newsletter haben einen sehr ähnlichen Nutzen wie die MitarbeiterInnenzeitung (Kapitel 6.1.3.2). Sie bieten die Möglichkeit, MitarbeiterInnen umfangreich über Entwicklungen, Ziele oder Vorhaben jeglicher Richtung zu informieren. Der Vorteil liegt in ihrer Kosteneffizienz, größeren Flexibilität was die Häufigkeit und den Versand betrifft sowie die Erreichbarkeit der Angestellten (Standortunabhängigkeit) (vgl. Mast, 2008: 202). Meist werden Newsletter via Email versandt, was dazu führen kann, dass diese in der Nachrichtenflut „untergehen“ oder aufgrund von Zeitmangel ungelesen gelöscht werden.

7 Kommunikation mittels Sprache trifft Kultur

Laut Broszinsky-Schwabe ist Sprache, ob verbal oder nonverbal, in allen Gesellschaften das Ausdrucksmittel von Gedanken und Gefühlen (vgl. 2011: 60). Sprache ist das für den Menschen allein typische und bei weitem am höchsten entwickelte Kommunikationsmittel (vgl. Griesse, 1976: 28). Ohne sie wäre Verständigung zwischen Angehörigen einer Kultur nicht möglich. Sprache ist der Schlüssel zu Kultur, zu der eigenen wie auch zu fremden (vgl. Broszinsky-Schwabe, 2011: 60).

Die Sprache einer Menschengruppe hängt auf das engste zusammen mit der Welt-sicht dieser Gruppe. Sprache und Weltsicht sind wechselseitig aufeinander verwiesen. Die gemeinsame Sprache ist Ausdruck und zugleich Determinante der gemeinsamen ‚Weltsicht‘. Einerseits wird die Weise, wie man die Welt wahrnimmt und erlebt, in hohem Maße durch die Sprache bestimmt, zugleich ist die Sprache aber auch Ausdruck des kulturspezifischen Welterlebens und formt und differenziert sich verschieden aus

je nach Weltsicht und nach Bedürfnissen, Erwartungen und Motivation verschiedener Kulturen (Maletzke, 1996: 73).

Mittels Sprache kann eine Gesellschaft ihre Sicht auf die Welt sowie ihre Identität transportieren (vgl. Ladmiral/Lipiansky, 2000: 96). Signifikante Elemente von Kultur, spiegeln sich im Vokabular und in der Grammatik einer Sprache wider (vgl. Jandt, 2004: 178). „*Sprache ist somit der entscheidende Träger der Sozialisation des Individuums und seiner Integration in die Kultur*“ (ebd.).

Sprache ist zwar eine Art „*Vehikel der Kultur*“ (Hofstede: 1993: 5), kann aber ohne kulturellen Kontext nicht verstanden werden. Wie von der Sapir-Whorf-Hypothese abzuleiten ist: „*Culture is controlled by and controls language*“ (Jandt, 2004: 151). Kultur wird demnach von Sprache nicht nur zum Ausdruck gebracht, sondern auch von ihr beeinflusst.

Wenn von Kommunikation und Kultur die Rede ist, darf nonverbale Sprache nicht außer Acht gelassen werden. Hall spricht in diesem Zusammenhang von „silent language“, indem Kultur selbst als eine Form von Kommunikation betrachtet werden kann, Kommunikation die unbewusst erfolgt (vgl. 1959: VII-VIII). „*It isn't just that people "talk" to each other without the use of words, but that there is an entire universe of behavior that is unexplored, unexamined, and very much taken for granted*“ (ebd.: VII). Sprache (silent language) als unbewusstes System findet immer statt, wenn Menschen in Interaktion miteinander treten. „*We must also accustom ourselves to the fact that messages on the word level can mean one thing and that sometimes something quite different is being communicated on another level*“ (ebd.). Gerade in interkulturellen Kommunikationsprozessen, wo sprachliche Diskrepanz eine entscheidende Rolle spielt, hat nonverbale Kommunikation einen besonderen Stellenwert.

Es gilt festzuhalten, dass Kommunikation und Kultur wechselwirkend miteinander verbunden sind. Essentiell ist Sprache (verbal und/oder nonverbal), die zum einen Kultur beeinflusst indem sie Denkkategorien festlegt und zum anderen durch Kultur selbst beeinflusst wird. Ohne Kultur kann Sprache in keinen Kontext gesetzt werden, wodurch Sprache als Mittel von Kommunikation eine Manifestation von Kultur darstellt (vgl. Mooij, 2004: 188).

8 Interkulturelle Kommunikation

Als Forschungsgegenstand findet interkulturelle Kommunikation ihren Ursprung in den USA. Bekannt als Einwanderungsland, werden die USA seit jeher von einer multikulturellen Gesellschaft bevölkert und somit schon seit Jahrzehnten mit der Bedeutung von interkultureller Kommunikation konfrontiert (vgl. Barmeyer, 2000: 270).

Die 60er und 70er Jahre können als "Forschungs-Blütezeit" der interkulturellen Kommunikation postuliert werden (vgl. Asante/Gudykunst, 1989: 7). In dieser Zeit ist das wissenschaftliche Bewusstsein gewachsen, dass die Etablierung einer universellen Kommunikationstheorie, die sämtliche Aspekte von Kommunikation abdeckt, nicht realisierbar sein würde. Zahlreiche Sprach- und KommunikationswissenschaftlerInnen haben sich intensiv mit der Analyse interkultureller Kommunikation beschäftigt und erste Verfahrensweisen entwickelt, die es ermöglichen sollen, erfolgreich interkulturell kommunizieren zu können. In den Anfängen der 80er Jahre hat sich ein wissenschaftlicher Gleichsinn über das Verständnis von dem Umgang mit interkultureller Kommunikation gebildet, wonach interkulturelle Kommunikation nicht als neue abgrenzbare Disziplin zu behandeln ist, sondern im Grunde eine Erweiterung von allgemeiner Kommunikation darstellt. Daher kann in den Prozessen der Theoriebildung grundsätzlich auf Erkenntnisse anderer Disziplinen zurückgegriffen werden. Zum anderen hebt sich interkulturelle Kommunikation durch Einzigartigkeit ab, indem die unterschiedlichen kulturellen Aspekte im Interaktionsprozess zwischen Individuen berücksichtigt werden (vgl. Sarbaugh/Asuncion-Lande, 1983: 46). *"Although the ability to communicate effectively has long been an important aspect of any social interaction between people from different cultures, within the past two decades it has become essential"* (Samovar/Porter/McDaniel, 2011: 1).

Die Gewichtung effizienter, interkultureller Kommunikation in Zeiten der Globalisierung fordert immer mehr nach einer legitimen Operationalisierung des Phänomens und hat zu einer regen wissenschaftlichen Auseinandersetzung in den unterschiedlichsten Disziplinen und Teildisziplinen geführt, woraus verschiedene Ansätze entsprungen sind, die sich dem Phänomen „Interkulturalität“ sowie „interkultureller Kommunikation“ aus diversen Blickwinkel annähern. *„Broadly speaking, globalization has brought about the realization that modern societies must learn to cooperate in order to prevent their mutual self-destruction"* (ebd.: 2).

8.1 Ansätze interkultureller Kommunikation

Um den Bedeutungshorizont von Interkulturalität zu erfassen bedarf es sowohl einer definitorischen als auch einer inhaltlichen Analyse dieses komplexen Begriffes. Die Problematik dabei zeigt sich sehr deutlich anhand der Abgrenzung interkultureller Analysen von anderen Analyseformen im Bereich der interkulturellen Kommunikationsforschung. *"[...] the study of intercultural communication is a vibrant and energetic discipline. As intercultural contacts became more intense and widespread, the field has been forced to adapt to these new dynamics"* (Samovar/Porter/McDaniel, 2011: vii).

Jochen Rehbein definiert interkulturelle Kommunikation als Probleme,

die an Kontaktstellen von Gesellschaften und gesellschaftlichen Gruppen unterschiedlicher Zunge entstehen [...]. So hat interkulturelle Kommunikation zu tun mit kommunikativen Formen der Wahrnehmung und Unterdrückung, der strategisch-taktischen Bearbeitung, der fragmentarischen Beibehaltung und Veränderung, der Klärung, der Lösung und der Scheinlösung sprachlich-kultureller Differenzen (ebd., 1985: 7).

Die fehlende Klarheit zeichnet sich auch deutlich anhand des umfangreichen Begriffsumfeldes ab, welches mit Wortbeispielen wie Multikulturalität, Transkulturalität, Interkulturalität, Ethnozentrismus, „cross-cultural studies“ oder Globalisierung noch lange nicht erschöpft ist.

Sehr früh wurde das Erkenntnisobjekt als „*Kommunikation zwischen Kulturen*“ identifiziert (Samovar/Porter, 1972: 1). „*Von interkultureller Interaktion und Kommunikation sprechen wir, wenn die Begegnungspartner verschiedenen Kulturen angehören und wenn sich die Partner der Tatsache bewusst sind, dass der jeweils andere ‚anders‘ ist, wenn man sich also wechselseitig als ‚fremd‘ erlebt*“ (Maletzke 1996: S. 37).

Edward T. Hall sieht in der Möglichkeit mit anderen Menschen interagieren zu können, die Chance kulturelles Bewusstsein zu erlangen und als ein Geschenk, dass sich Menschen stetig gegenseitig machen:

Therefore the great gift that the members of the human race have for each other is not exotic experience but an opportunity to achieve awareness of the structure of their own system, which can be accomplished only by interacting with others who do not share that system – members of the opposite sex, different age groups, different ethnic groups, and different cultures – all suffice (Hall, 1976: 44).

Die interkulturelle Kommunikationswissenschaft befasst sich damit, wie der Verständigungsprozess zwischen Individuen unterschiedlicher Kulturen abläuft, welche Muster sie benutzen, wie mit Missverständnissen umgegangen wird bzw. wie diese vermieden werden können (vgl. Bowe/Martin, 2007: 3). „*Cultural communications are deeper and more complex than spoken or written messages. The essence of effective cross-cultural communication has more to do with releasing the right responses than with sending the "right" messages*“ (Hall/Hall, 1990: 4). Es besteht die Notwendigkeit einer Reflexion des bisherigen Verständnisses von interkultureller Kommunikation, sowie eine klare und für diese wissenschaftliche Auseinandersetzung zielführende Eingrenzung des Bedeutungshorizonts.

8.1.1 Interkulturalität nach Hall

Edward Twitchell Hall, der Heute als Pionier auf dem Gebiet der interkulturellen Kommunikation angesehen wird, gilt als einer der Ersten, der den Begriff verwendet und somit als anthropologische Wissenschaft, geprägt hat (vgl. Biernatzki, 1986: 1). Seine Werke haben große Gewichtung in der Wissenschaft, da sie eine tiefgehende Beschreibung des interkulturellen Kontextes menschlicher Kommunikation umfassen. Mit der Aussage „*culture is*

communication” (Hall, 1959: 94; Hall/Hall, 1990: 3) wird suggeriert, dass Kultur und Kommunikation in einem sehr engen, wechselseitigen Verhältnis zueinander stehen (vgl. Asante/Gudykunst, 1989: 7). Hall vertritt die These, dass die Wahrnehmung und das Verhalten des Menschen überwiegend durch ein komplexes Konstrukt aus unbewussten, kulturellen Mustern bestimmt wird. Er gilt als einer der ersten Vertreter der strukturierten Kulturforschung (vgl. Hasenstab, 1999: 98), der Forschungsansätze zu dem Zweck entwickelte, um übergeordnete Kriterien identifizieren und definieren zu können, die es ermöglichen verschiedene Kulturen systematisch miteinander zu vergleichen. *[Hall is] [o]ne of the earliest anthropologists to target his efforts directly on communication between cultures – rather than on the description of individual cultures [...]. Hall appears to have been the first to use the term intercultural communication, [...]* (Biernatzki, 1986: 1).

Hall hat sich seinerzeit für eine qualitative Methodik entschieden, um seinem Interesse nachzugehen, kulturelle Dimensionen zu identifizieren, die kulturübergreifend wiederzufinden sind. Kulturen können ihm zufolge anhand der drei Dimensionen: Kontext, Raum und Zeit zum einen voneinander unterschieden und zum anderen komparativ analysiert werden (vgl. Hall/Hall, 1990: 179). Untersuchungs- und Interpretationsobjekt stellt dabei jeweils eine spezifische Situation dar, die über Gespräche, teilnehmende Beobachtung und unter Einbezug der jeweiligen Geschichte erarbeitet und unter Berücksichtigung von kulturtypischen Elementen analysiert werden kann. Eigene Erfahrungswerte (des Forschenden) mit anderen Kulturen, stellen dabei eine essentielle Voraussetzung für die Validität der Ergebnisse dar. Es gilt die Bedeutungsunterschiede kulturspezifischer und repetitiver Situationen zu erfassen und mittels des Vergleichs anderer Situation, Rückschlüsse auf die Gesamtheit einer Kultur zu ziehen. Kultur wird demnach nicht ausschließlich kognitiv erfasst (vgl. Barmeyer, 2000: 63-67).

Die erste Dimension ist **Kontext**. Hall zufolge findet Kommunikation immer in einem bestimmten Kontext statt, der kulturell determiniert ist. *„Context is the information that surrounds an event; it is inextricably bound up with the meaning of that event. The elements that combine to produce a given meaning – events and context – are in different proportions depending on the culture”* (Hall/Hall, 1990: 6).

Zur Erinnerung, wie in Kapitel 3.2 ausführlich diskutiert, werden Hall zufolge Kulturen je nach dem Bedarf an Kontext, der im Kommunikationsprozess benötigt wird, kategorisiert. Er unterscheidet dabei zwei Kategorien, high-context und low-context Kulturen. Angehörige einer low-context Kultur setzten direkte, eindeutige und explizite Kommunikation voraus. Der Informationsgehalt muss sehr hoch sein, um die Mitteilung richtig verstehen zu können. Hingegen high-context Kulturen kaum Bedarf an Hintergrundinformationen haben, Informationen werden implizit transportiert (vgl. ebd.: 6-7). An dieser Stelle soll nochmals betont werden, dass das Maß an benötigter Kontextualisierung nicht nur abhängig

von der einen oder anderen Kultur ist, sondern auch innerhalb von Kulturen variieren kann. Darin sieht Hall auch die größte Herausforderung des kommunizierens.

Within each culture, of course, there are specific individual differences in the need for contexting—the process of filling in background data. But it is helpful to know whether the culture of a particular country falls on the high or low side of the scale since every person is influenced by the level of context (ebd.: 7).

Signifikante Unterschiede zwischen Kulturen sind auch in dem variierenden Verständnis von und Verhältnis zu **Raum** zu erkennen.

Every living thing has a visible physical boundary -its skin- separating it from its external environment. This visible boundary is surrounded by a series of invisible boundaries that are more difficult to define but are just as real. These other boundaries begin with the individual's personal space and terminate with her or his "territory" (ebd.: 10).

Während die menschliche Haut ein naturgegebenes Schutzschild ist, welches Individuen vor der Umwelt schützt, gibt es zwei weitere Räume: das Territorium und der persönliche Raum (die Privatsphäre). Der persönliche Raum umgibt das Individuum unmittelbar und niemand darf in diesen Raum ohne Zuspruch eindringen. Territorien werden beansprucht und geteilt, diese Raumbildung ist stark von der Kultur abhängig. „Each person has around him an invisible bubble of space which expands and contracts depending on a number of things: the relationship to the people nearby, the person's emotional state, cultural background [sic!], and the activity being performed“ (ebd.: 11). Abhängig vom Kulturkreis des Individuums, ist der Radius seiner/ihrer räumlichen Distanz zu anderen, in dem er/sie sich noch wohl fühlt, unterschiedlich. NordeuropäerInnen bevorzugen zum Beispiel einen großen Abstand zu anderen Individuen während die südeuropäische „bubble of space“ äußerst klein sein kann, ohne dabei das eigene Wohlbefinden zu beeinflussen (vgl. ebd.).

Die dritte Dimension umfasst **Zeit**. Kulturen unterscheiden sich dahingehend welchem Zeitsystem sie zugeordnet werden, der „monochronic time“ oder „polychronic time“ (vgl. ebd.: 13). Im Gegensatz zu anderen kulturellen Dimensionen schließen sich die beiden Zeitsysteme gegenseitig aus, demnach kann ein Individuum nur einem System angehörig sein (vgl. ebd.: 14). Menschen, die in einem monochronen Zeitsystem existieren, leben nach strikter Abfolge und Ereignisse werden nacheinander abgehandelt. Das Einhalten von Zeitplänen, Deadlines sowie das befolgen von Regeln, ist für monochrome Menschen äußerst wichtig. Abweichungen, Unterbrechungen oder die Involvierung anderer Menschen, werden ungerne akzeptiert (vgl. ebd.: 14-15). Polychrone Menschen hingegen zeichnen sich durch die simultane Bewältigung von Ereignissen aus. Ablenkungen und Veränderungen treten häufig auf, die unter anderem auch durch andere Menschen verursacht werden. Dies stellt für polychrone Menschen allerdings kein sonderliches Problem dar (vgl. ebd.).

MONOCHRONIC PEOPLE ...	POLYCHRONIC PEOPLE ...
do one thing at a time	do many things at once
concentrate on the job	are highly distractible and subject to interruptions
take time commitments (deadlines, schedules) seriously	consider time commitments an objective to be achieved, if possible
are low-context and need information	are high-context and already have information
are committed to the job	are committed to people and human relationships
adhere religiously to plans	change plans often and easily
are concerned about not disturbing others; follow rules of privacy and consideration	are more concerned with those who are closely related (family, friends, close business associates) than with privacy
show great respect for private property; seldom borrow or lend	borrow and lend things often and easily
emphasize promptness	base promptness on the relationship
are accustomed to short-term relationships	have strong tendency to build lifetime relationships

Tabelle 2: Monochronic and Polychronic People nach Hall/Hall, Quelle: eigene Darstellung nach Hall/Hall, 1990: 15.

Wie zuvor erwähnt, schließen sich die beiden Zeitsysteme gegenseitig aus, demnach kann ein Individuum immer nur einem System angehören (vgl. ebd.: 14). Diese Tatsache ermöglicht es eine Kategorisierung von Kultur vorzunehmen (Abb. 9). Monochrome Menschen gehören der low-context Kultur an, in der Informationsarmut herrscht. Im Gegensatz zu polychronen Individuen, die einer Informationsreichen high-context Kultur angehören und daher Multitasking fähig sind, sich mehreren Dingen gleichzeitig widmen können aber sich im Gegensatz zu polychronen Individuen auch gerne und leicht ablenken lassen, sowie häufig ihre Pläne ad hoc ändern (vgl. ebd.: 15). Polychrone Menschen sind mehr damit beschäftigt sich auf Menschen zu konzentrieren zu denen sie eine Bindung haben, als auf die eigene Privatsphäre zu achten oder gar darum bemüht zu sein ihr Umfeld nicht auf irgendeine Weise zu stören, worauf es bei monochronen Menschen sehr wohl ankommt. Effizienz spielt eine wesentliche Rolle im monochronen Zeitgebrauch. In kürzester Zeit soll das Maximum erreicht werden, während polychrones Zeitverständnis auf Entschleunigung setzt. Nimmt man das klassische Beispiel „Meeting“ her, so ist es monochronen Individuen wichtig schnell auf den Punkt zu kommen (und auf diese Weise das Maximum aus dem Termin zu holen), hingegen polychrone Menschen mit einem ausgedehnten sozialen Austausch beginnen könnten, bevor das Wesentliche Thema besprochen wird (vgl. Samovar/Porter, 1995: 227-228).

In diesem Zusammenhang ist das Bewusstsein darüber, dass es ein anderes Verständnis von Zeit als das eigene gibt, überaus wichtig um Missverständnisse vorbeugen zu können bzw. die Situation, in der man sich mit seinem/ihrer Gegenüber befindet, besser bewerten zu können. Wird die Tatsache ignoriert, kann es zu Situationen führen wie dieser:

A French salesman working for a French company that had recently been bought by Americans found himself with a new American manager who expected instant results and higher profits immediately. Because of the emphasis on personal relationships, it frequently takes years to develop customers in polychronic France, and, in family-owned firms, relationships with customers may span generations. The American

manager, not understanding this, ordered the salesman to develop new customers within three months. The salesman knew this was impossible and had to resign, asserting his legal right to take with him all the loyal customers he had developed over the years. Neither side understood what had happened (Hall/Hall, 1990: 16-17).

Eine weitere Segmentierung nimmt Hall vor, indem er Kultur in vergangenheits-, gegenwarts- oder zukunftsorientiert unterteilt, wobei die Unterteilung nicht so klar zu trennen ist wie bei dem Zeitsystem. Anhand dieser Kategorisierung wird erkenntlich, welchen Stellenwert Traditionen oder der Blick in die Zukunft in einer Kultur einnehmen (vgl. ebd.). Vergangenheitsorientierte Kulturen wie Deutschland oder Länder aus dem fernen Osten legen großen Wert auf Tradition und sind nicht sehr offen für Veränderung. Hingegen gegenwartsorientierte Länder wie Lateinamerika, im hier und jetzt leben aber auch immer einen Blick auf die Vergangenheit richten. US-amerikanische Kulturen orientieren sich an der Gegenwart und planen gleichzeitig auch immer für die Zukunft voraus (vgl. ebd.). Aufgrund der Überlappungsmöglichkeiten kann eine konkrete Orientierung von Kultur in diesem Kontext nicht eruiert werden, zeigt aber im Gesamtkontext ein weiteres charakteristisches Merkmal von Kulturunterschieden auf.

8.1.2 Interkulturalität nach Hofstede

Im Gegensatz zu Halls qualitativem Ansatz wählt Geert Hofstede einen quantitativen Zugang zur Erforschung interkultureller Kommunikation. Seine empirische Studie, die im Erhebungszeitraum zwischen 1966 und 1971 stattfand, hat bis zum heutigen Tag erheblichen Einfluss innerhalb der Wissenschaft. Seine Studie wurde im international aufgestellten Unternehmen IBM durchgeführt. In rund 42 Ländern, wurden in 72 Niederlassungen 116.000 MitarbeiterInnen befragt. Das Forschungsinteresse bestand darin nationale Unterschiede bei MitarbeiterInnen mit den gleichen Arbeitsbedingungen zu identifizieren (vgl. Hofstede, 2002: 41). Die Grundannahmen leiten sich aus seiner Theorie von „Kultur als mentale Programmierung“ (Kapitel 3.2) ab. Als Parameter wurden die folgenden vier Bereiche herangezogen (vgl. Müller/Gelbrich, 2014: 59):

- (Un)-Zufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen
- subjektive Wahrnehmung des Arbeitslebens
- persönliche Ziele und Einstellungen
- soziodemographischen Daten

Das verfolgte Ziel war es, die generierten Unterschiede auf kulturelle Programmunterschiede zurückzuführen, nachdem sämtliche ProbandInnen den gleichen Einflüssen

ausgesetzt waren (auf beruflicher Ebene). „*However, from one country to another they represented almost perfectly matched samples: they were similar in all respects except nationality, which made the effect of nationality differences in their answers stand out unusually clearly*” (Hofstede/Hofstede/Minkov: 2010, 30). Hofstede gelang es mit seiner Studie, im Alltag beobachtbare Kulturdimensionen bzw. -kategorien zu identifizieren. „*A dimension is an aspect of a culture that can be measured relative to other cultures*” (ebd.: 31). Dabei handelt es sich um (vgl. ebd.):

1. Machtdistanz
2. Kollektivismus vs. Individualismus
3. Femininität vs. Maskulinität
4. Unsicherheitsvermeidung
5. langfristige vs. kurzfristige Orientierung (vgl. ebd.: 38)

Diese fünf Dimensionen gelten als universell, das bedeutet, sie sind laut Hofstede allesamt in jeder Kultur in unterschiedlichem Ausmaß wieder zu finden. Dadurch ist man in der Lage Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen verschiedenen Kulturen zu erfassen.

Machtdistanz validiert das Ausmaß an dem MitarbeiterInnen Autorität und ungleiche Verteilung von Macht innerhalb des Unternehmens, in dem sie arbeiten, wahrnehmen und akzeptieren (vgl. Hofstede/Hofstede, 2005: 46). Anhand dieser Kulturdimension lassen sich Verhaltensschemata im Umgang mit sozialer Ungleichheit und Autorität von MitarbeiterInnen unterschiedlicher Kulturen feststellen.

Herrscht hohe Machtdistanz, arbeiten Menschen in einem hierarchischen Umfeld und zeigen deutliche Abhängigkeiten gegenüber ihren Vorgesetzten. Diese Abhängigkeit wird zur Gänze akzeptiert oder völlig abgelehnt. Es herrscht ein eher autokratischer Führungsstil, Macht muss nicht legitimiert werden, Ungleichheit ist im Unternehmen etabliert und wird förmlich zelebriert (vgl. Hofstede, 2002: 97). Kulturen mit hoher Machtdistanz finden sich in Asien, Osteuropa und Lateinamerika wieder.

Kulturen mit geringer Ausprägung von Macht streben nach flachen Hierarchien und Machtgleich. Der Führungsstil zeichnet sich durch Partnerschaftlichkeit und Harmoniebedürfnis aus. MitarbeiterInnen möchten stark in Entscheidungsprozesse mit einbezogen werden (vgl. ebd.). Unternehmen mit geringer Machtdistanz sind in Ländern wie Österreich, Deutschland, der Schweiz oder in den USA und Großbritannien angesiedelt. Konkret belegt Österreich den 76. Rang und ist recht weit unten in der Skala wiederzufinden (vgl. Hofstede/Hofstede/Minkov: 2010, 59). Wobei zu unterstreichen gilt, dass es sich

dabei um relative und nicht absolute Werte handelt, weil diese nur auf Unterschieden basieren. Sie zeigen nur, wie sich die Antworten der MitarbeiterInnen der Niederlassung X, von denen der Niederlassung Y unterscheiden (vgl. ebd.: 56). Dennoch sind die Ergebnisse als repräsentativ zu erachten. *„The conclusion that the score differences reflect different national cultures is confirmed by the fact that we found the same differences in populations outside IBM [...]“* (ebd.).

Hofstede beschreibt **Individualismus vs. Kollektivismus** mit dem folgenden Beispiel:

The Swedes and the Saudis [...] have different concepts of the role of personal relationships in business. For the Swedes, business is done with a company; for the Saudis, it's done with a person whom one has learned to know and trust. When one does not know another person well enough, it is best that contacts take place in the presence of an intermediary or go-between, someone who knows and is trusted by both parties. At the root of the difference between these cultures is a fundamental issue in human societies: the role of the individual versus the role of the group (Hofstede/Hofstede/Minkov: 2010, 90).

Anhand dieses Beispiels soll verdeutlicht werden, welche Rolle das Individuum gegenüber der Rolle der Gruppe in einer Gesellschaft einnimmt. Daraus ableitend lässt sich feststellen, dass in Gesellschaften, in denen das Interesse des Individuums dem Interesse der Gruppe übergeordnet ist als individualistisch bezeichnet werden können sowie umgekehrt eine Gesellschaft, die das Interesse der Gruppe vorzieht als kollektivistisch (vgl. Hofstede, 1997: 64). Ob eine Gesellschaft individualistisch oder kollektivistisch orientiert ist, kann nicht eindeutig bestimmt werden. Der Grad kann zwischen den Gesellschaften wie auch innerhalb einer Gesellschaft schwanken (vgl. Hofstede/Hofstede/Minkov: 2010, 92). Um Länder miteinander vergleichen zu können, entwickelt Hofstede einen Individualismus Index basierend auf 14 „Arbeitszielen“ (vgl. ebd.). *„The dimension to be identified with individualism versus collectivism was most strongly associated with the relative importance attached to the following work goal items“* (ebd. 92-93):

For the individualist pole:

1. *Personal time: have a job that leaves you sufficient time for your personal or family life*
2. *Freedom: have considerable freedom to adopt your own approach to the job*
3. *Challenge: have challenging work to do—work from which you can get a personal sense of accomplishment*

For the opposite, collectivist pole:

4. *Training: have training opportunities (to improve your skills or learn new skills)*

5. *Physical conditions: have good physical working conditions (good ventilation and lighting, adequate work space, etc.)*

6. *Use of skills: fully use your skills and abilities on the job*

Wenn MitarbeiterInnen das erste Arbeitsziel als relativ wichtig einstufen, tun sie dies in der Regel auch bei Nummer 2 und 3, Nummer 4 bis 6 werden hingegen als relativ unwichtig eingeschätzt. MitarbeiterInnen mit diesen Werten werden als individualistisch wahrgenommen. Umgekehrt wird das Arbeitsziel 1 als unwichtig betrachtet, dann gilt das auch für 2 und 3. Arbeitsziel 4 bis 6 hingegen, wird große Bedeutung beigemessen. MitarbeiterInnen mit solchen Einschätzungen sind kollektivistisch eingestellt (vgl. ebd.: 93). Neben der Kategorisierung anhand der sechs Arbeitszielen ist auch Wohlstand ein wesentlicher Indikator im Differenzierungsprozess. Individualistische Länder tendieren dazu wohlhabender zu sein als kollektivistische (vgl. ebd.).

In rich countries, training, physical conditions, and the use of skills may be taken for granted, which makes them relatively unimportant as work goals. In poor countries, these things cannot at all be taken for granted: they are essential in distinguishing a good job from a bad one, which makes them quite important among one's work goals (ebd.).

Auch hierbei handelt es sich um relative Werte (vgl. ebd.: 94). Österreich belegt dabei Rang 29 mit 55 Individualismus Punkten und wird anhand dieser Werte als individualistisches Land angesehen (vgl. ebd.: 96).

Um an dieser Stelle eine Verbindung zu Halls Theorie (Kapitel 3.2 / 8.1.1) herzustellen, soll erwähnt werden, dass individualistisch geprägte Kulturen zu einem low-context Kommunikationsstil neigen, der sich durch Direktheit und Explizität auszeichnet. Die Information liegt in den Worten (vgl. Hofstede/Hofstede, 2005: 89). Kollektivistische Individuen hingegen tendieren zu high-context Kommunikation, der Kommunikationsstil ist indirekt und implizit, die Information liegt in den Symbolen/Assoziationen hinter den Worten (vgl. ebd.).

Mit der Kulturdimension **Maskulinität vs. Feminität** bezieht sich Hofstede nicht auf biologische Unterschiede, sondern auf Verhaltensweisen die in einer Gesellschaft als eher typisch weiblich oder eher typisch männlich gelten. Welchem Geschlecht ein Verhalten zugeordnet wird, ist von Gesellschaft zu Gesellschaft unterschiedlich und abhängig davon, ob es sich um eine traditionelle oder moderne, kollektivistische oder individualistische handelt (vgl. Hofstede, 1997: 109). Maskulinität und Femininität beschreiben die sozialen und kulturell vorbestimmten Rollen (vgl. ebd.).

Maskulin dominierte Kulturen sind äußerst Leistungs- und Erfolgsorientiert. Status(symbole), Geld und traditionelle Geschlechterrollen spielen eine große Rolle, Misserfolge werden schwer akzeptiert (vgl. Hofstede/Hofstede, 2005: 147). Hingegen feminin geprägte

Kulturen auf Lebensqualität, zwischenmenschliche Beziehungen, Gleichberechtigung und moderne Geschlechterrollenverteilung Wert legen (vgl. ebd.). Die Indexierung dieser Kulturdimension bezeichnet Hofstede als „Maskulinitätsindexwert“, eine Skala die von 0 (=stark feminin) bis 100 (=stark maskulin) reicht (vgl. Hofstede/Hofstede/Minkov, 2010: 141). Einen hohen Index an Maskulinität haben Länder wie Japan, Österreich oder die USA, in denen eine eindeutige Trennung der sozialen Geschlechterrollen in der Gesellschaft vorherrscht. In Konflikten wählen Individuen einen direkten und offenen Wege der Austragung und sehen das Ganze eher als einen Wettkampf an (vgl. Hofstede, 1991: 92). Zu den „femininen Länder“ zählen Norwegen, Dänemark oder Schweden (vgl. Hofstede/Hofstede/Minkov, 2010: 143), wo keine eindeutige Trennung, sondern eine Überlappung der Geschlechterrollen vorherrscht. Bei Konflikten werden Kompromisse und Verhandlungen bevorzugt (vgl. Hofstede, 1991: 92).

Die Dimension der **Unsicherheitsvermeidung** beschreibt den Umgang mit dem Unvorhersehbaren. *„All human beings have to face the fact that we do not know what will happen tomorrow: the future is uncertain, but we have to live with it anyway“* (Hofstede/Hofstede/Minkov, 2010: 189). Jede Gesellschaft hat eigene Methoden mit Unsicherheiten umzugehen, die als Bestandteil des kulturellen Erbes gelten. Diese liegen in den Bereichen der Technik, Recht und Religion (vgl. Hofstede, 1997: 153). Hofstede beschreibt Unsicherheitsvermeidung als den Grad, in dem die Mitglieder einer Kultur sich durch ungewisse oder unbekannte Situationen bedroht fühlen (vgl. ebd.: 156).

Kulturen mit einem hohen Grad an Unsicherheitsvermögen, weisen zahlreiche formelle Gesetze und Vorschriften sowie informelle Regeln auf (vgl. ebd.: 161). Sie sind grundsätzlich ängstlicher, reagieren nicht gut auf Veränderungen oder Fremdem gegenüber und bevorzugen Struktur, Ordnung und Regeln (vgl. Hofstede/Hofstede, 2005: 171). Laut dem Unsicherheitsvermeidungsindex gehören Griechenland (117 Punkte) oder Österreich (70 Punkte) zu diesen Ländern (vgl. Hofstede/Hofstede/Minkov, 2010: 192-193).

Besteht ein geringer Grad an Unsicherheitsvermögen, dann spielen formelle Gesetzen und Vorschriften nur eine Rolle, wenn es unbedingt notwendig ist. In der Regel sind Individuen, die dieser Gesellschaft angehören sehr risikobereit und offen für Innovationen und Neues. Fremdes wirkt nicht bedrohlich und sie weisen weniger Ängstlichkeit auf (vgl. Hofstede/Hofstede, 2005: 171).

Jamaika mit 13 und Singapur mit 8 Punkten zählen zu den Ländern mit der geringsten Unsicherheitsvermeidung (vgl. Hofstede/Hofstede/Minkov, 2010: 194). Auch hier zeichnet sich deutlich ab, dass ärmere, bevölkerungsreichere Länder, höhere Unsicherheitsvermögen aufweisen als wohlhabende, bevölkerungsärmere Länder.

Die fünfte und zuletzt hinzugefügte Kulturdimension entstammt einer anderen, der „Chinese Value Survey“. Anhand dieser Studie konnten die vier bisherigen Kulturdimensionen

von Hofstede bestätigt und eine zusätzlich Dimension untersucht werden: **Langzeitorientierung vs. Kurzzeitorientierung** (vgl. Hofstede, 1997: 226). Langzeitorientierte Kulturen sind stark auf die Zukunft fokussiert, sowie auf Sparsamkeit, Ausdauer, Beharrlichkeit und Erfolg ausgerichtet. Hingegen kurzzeitorientierte, die mehr auf die Vergangenheit und Gegenwart Wert legen als auf die Zukunft, die Wahrung von Tradition und Erfüllung von sozialen Pflichten als oberste Priorität verstehen (vgl. Hofstede, 2005: 292).

Bezugnehmend auf die Arbeitswelt, legen langzeitorientierte MitarbeiterInnen Wert auf Anpassungsfähigkeit, Verantwortlichkeit und Selbstdisziplin. MitarbeiterInnen und ihre Führungskräfte teilen in der Regel dieselben Ziele, soziale Unterschiede sind eher unerwünscht (vgl. Hofstede/Hofstede, 2005: 225). Kurzzeitorientierte Umgebungen zeichnen sich aus durch ihren Anspruch auf Freiheit, Leistung und Recht. MitarbeiterInnen und ihre Führungskräfte co-existieren in einer Leistungsgesellschaft in der Fähigkeiten honoriert werden (vgl. ebd.). Die USA oder Kanada gehören zu den kurzfristig orientierten Ländern, China und Taiwan zu den langfristigen.

Die Studie und die daraus resultierenden Erkenntnisse von Hofstede, spielen vor allem aus dem Grund so eine große Rolle innerhalb der interkulturellen Forschung, weil sie nicht nur im Laufe der Zeit häufig repliziert wurde, sondern gerade die Ergebnisse durchgehend verblüffende Ähnlichkeiten aufweisen. Daher kann den generierten Erkenntnissen von Hofstede eine gewisse Gültigkeit zugesprochen werden (vgl. Mooij, 2010: 149).

A striking fact of the various validations is that correlations do not tend to become weaker over time. The IBM national dimension scores (or at least their relative positions) have remained as valid in the year 2010 as they were around 1970, indicating that they describe relatively enduring aspects of these countries' societies (Hofstede/Hofstede/Minkov: 2010, 39).

8.1.3 Interkulturalität nach Trompenhaars und Hampden-Turners

Die beiden Wissenschaftler Trompenhaars und Hampden-Turners haben nach dem Vorbild von Hofstede sieben kulturelle Dimensionen identifiziert in denen verschiedene Länder fundamentale Unterschiede aufweisen. Deren Grundgedanke ist es, dass man anhand dieser Dimensionen erkenntlich machen kann, dass Kulturen unterschieden werden können, indem beobachtet wird in welcher Art und Weise spezifische Probleme gelöst werden (vgl. Trompenhaars/Hampden-Turner, 1998: 1-6). Die Dimensionen ähneln zum Teil denen von Hofstede und implizieren, dass Tendenzen jeder Dimension grundsätzlich in allen Kulturen vorhanden sind, wobei immer die eine oder andere Tendenz überwiegt (vgl. ebd.: 43). In Folge soll ein kurzer Überblick dieser Dimensionen gegeben werden:

1. Universalismus vs. Partikularismus

Universalismus bezeichnet Kulturen, die sich streng nach formalen Regeln und Gesetzen richten. In Ländern wie Kanada glaubt man, dass die gelebten Praktiken überall ohne Veränderungen angewendet werden können (vgl. ebd.: 8). In partikularistischen Gesellschaften stehen individuelle Interessen sowie die Zwischenmenschlichkeit im Vordergrund. An universell anwendbare Praktiken glauben Länder wie Südkorea nicht (vgl. ebd.).

2. Individualismus vs. Kollektivismus

Diese Dimension beschreibt bereits Hofstede (vgl. Kapitel 8.1.2): Es geht im Grunde darum ob man sich als Individuum oder als Teil einer Gruppe in der Gesellschaft wahrnimmt (vgl. ebd.: 9).

3. Affektivität vs. Neutralität

Mittels dieser Dimension werden Gesellschaften danach unterschieden, inwieweit Emotionen und Gefühle offen gezeigt (Affektivität) oder gegenteilig, kontrolliert (Neutralität) werden. Anhand der Ergebnisse erweisen sich südeuropäische Gesellschaften in Spanien oder Italien als äußerst affektiv während die nordischen Länder, Japan und auch Österreich zu den neutralen zählen (vgl. ebd.).

4. Spezifität vs. Diffusität

Anhand dieser Dimension soll der wechselseitige Beeinflussungsgrad der verschiedenen Lebensbereiche von Individuen innerhalb einer Gesellschaft aufgezeigt werden (vgl. ebd.). Kulturen wie Österreich, die zu Spezifität tendieren, nehmen eine klare Trennung ihrer Lebensbereiche vor, wie zum Beispiel den Arbeitsplatz und das Privatleben. Somit nimmt das Individuum in unterschiedlichen Situationen unterschiedliche Rollen ein. In diffusen Kulturen ist die Trennlinie sehr schwammig. Die Rolle, die ein Individuum in einem speziellen Lebensbereich hat, zieht sich auch in andere, wie das in Ländern wie China der Fall ist (vgl. ebd.).

5. Leistungs- vs. Herkunftorientierung

Auch bekannt als „zugeschriebener vs. selbst erworbener Status“, bezieht sich darauf wie Individuen in einer Gesellschaft einen bestimmten Status erreichen (vgl. ebd.: 9-10). Bei Leistungsorientierung wird Status wie schon durch die Begrifflichkeit impliziert wird, über eigene Leistung erworben. In Ländern wie den USA muss der erworbene Status stetig neu belegt werden. Im südamerikanischen, arabischen oder asiatischen Raum liegt Herkunftorientierung vor. Status ist hier durch

Geburt, Wohlstand, Alter oder Religion erworben, wofür kein persönliches Zutun von Nöten ist (vgl. ebd.).

6. Sequentielles vs. synchrones Zeitempfinden

Diese Kulturdimension kann als eine Kombination aus Hofstede's fünfter Kulturdimension „Langzeitorientierung vs. Kurzzeitorientierung“ (vgl. Kapitel 8.1.2) und Halls dritter Dimension „Zeit“ (vgl. Kapitel 8.1.1) interpretiert werden. Hierbei werden die unterschiedliche Auffassung und Bedeutung von Zeit analysiert. Zum einen geht es darum zu identifizieren, wie vergangenheits-, gegenwarts- und/oder zukunftsorientiert sich eine Gesellschaft gibt und zum anderen wie sie Zeit im Allgemeinen strukturiert (vgl. ebd.: 10).

7. Verhältnis zur Umwelt/Natur

Diese Dimension umfasst die Haltung einer Gesellschaft gegenüber der Umwelt/Natur. Entweder herrscht eine nach innen gerichtete Orientierung, indem die Natur als etwas angesehen wird, dass vom Menschen kontrolliert und dominiert werden kann. Der Großteil Westeuropas oder die USA sehen den Schlüssel zum Erfolg in Kontrolle und völliger Eigenbestimmung (vgl. ebd.). Oder wie es in Japan oder osteuropäischen Ländern der Fall ist, herrscht eine nach außen gerichtete Orientierung indem man sich als Teil des Ganzen betrachtet und in Harmonie und Einklang mit der Natur lebt. Ihnen geht es mehr darum sich mit ihren Handlungen anzupassen als die Kontrolle zu übernehmen (vgl. ebd.).

8.1.4 Funktionalistische Ansätze von Interkulturalität - Zwischenfazit

Resümierend bieten funktionalistische Kulturansätze eine Bandbreite an Methoden an, die beschreiben, wie interkulturelle Kommunikation aufzutreten vermag. Ausgehend davon, dass Kulturen anhand von universellen Dimensionen zum einen miteinander verglichen und zum anderen, voneinander unterschieden werden können. Voraussetzend ist somit, eine Äquivalenz der Vergleichskriterien wodurch ein relativ hoher Verallgemeinerungsgrad erreicht wird, der wiederum zu Verzerrungen der Forschungserkenntnisse führen kann. Durch die Reduktion von Komplexität, indem kulturelle Phänomene auf Kulturdimensionen beschränkt werden und durch die Annahme, dass es einheitliche kulturelle Gruppierungen gibt, werden diese Ansätze der Realität nicht zur Gänze gerecht. Denn die individuelle Persönlichkeit eines Individuums wird zugunsten ihrer kollektiven kulturellen Identität vernachlässigt. Auch darf nicht außer Acht gelassen werden, dass jede Interaktion situationspezifisch und nicht im Detail vorhersehbar ist.

Die Kenntnis über geteilte Charakteristika von Individuen anderer Kulturen kann zu verbesserter Kommunikation beitragen, solange keine Selbstverständlichkeit darüber herrscht, dass sich alle Individuen einer Kultur entsprechend eines Musters ident verhalten. Das Erkennen von grundlegenden Unterschieden ermöglicht oftmals das Erkennen vom anderen, vielleicht sogar fremden, vom eigenen abweichenden Verhalten. Sich jedoch allein dieser Unterschiede bewusst zu sein, reicht oft nicht aus, um erfolgreich interkulturell zu kommunizieren.

Nichtsdestotrotz scheinen die aus den funktionalistischen Kulturansätzen hervorgehenden Erkenntnisse bislang die einzigen praktikablen "Instrumente" zu sein, um das Bewusstsein zu schaffen, dass es generell kulturelle Unterschiede gibt und dass es in interkulturellen Kommunikationsprozessen zu Verständigungsproblemen und Missverständnissen kommen kann. Das Risiko für derartige Kommunikationsprobleme steigt, wenn man sich kulturellen Unterschieden ignorant gegenüber verhält und keine Anpassung vornimmt, indem man sich dem Gegenüber so verhält, kommuniziert und Gesprochenes interpretiert als würde man dem gleichen kulturellen Umfeld entstammen.

Die in den vorangegangenen Kapitel diskutierten Dimensionen können sich als äußerst nützlich erweisen im Sinne von erfolgreicher interkultureller Kommunikation, wenn sie richtig eingesetzt werden und der Konsens darüber herrscht, dass sich nicht ausnahmslos jedes einzelne Mitglied nach ihnen richtet. Ganz im Sinne von „Ausnahmen bestätigen die Regel“. Auf den Kenntnissen über die Kulturdimensionen kann weiter aufgebaut werden im Zuge des Erwerbs von interkultureller Kompetenz.

8.2 Herausforderungen interkultureller Kommunikation zusammengefasst

Treten Menschen mit unterschiedlichem kulturellen Hintergrund miteinander in Interaktion, dann treffen auch immer unterschiedliche, kulturspezifisch geprägte Weltanschauungen aufeinander. Dies geschieht meist unbewusst, da schließlich die eigene Sichtweise für normal und selbstverständlich angesehen wird und man automatisch davon ausgeht, dass der/die andere die Welt genauso erlebt wie man selbst (vgl. Maletzke, 1996: 35). Das Problem dabei, und gleichzeitig mögliche Ursache interkultureller Missverständnisse, ist, dass gewohnte Verhaltensmuster automatisch angewendet werden, mit der Annahme sie seien nachvollziehbar und werden von allen Menschen verstanden. Dem Bewusstsein, dass die Konventionen der eigenen Kultur nicht jenen anderer Kulturen entsprechen, wird nicht weiter Beachtung geschenkt (vgl. ebd.: 151).

Erfolgreiche interkulturelle Kommunikation hängt nicht lediglich von sprachlicher Kompetenz ab, also ob man nun die Landessprache seines/ihrer Gegenübers spricht oder nicht, sondern betrifft verschiedene Ebenen der Kommunikation, wie die Wahrnehmung, das

Denken, Handeln, die verbale sowie nonverbale Sprache und wie diese vom Gesprächspartner/von der GesprächspartnerIn interpretiert werden (vgl. Broszinsky-Schwabe, 2011: 96). Im folgenden Kapitel soll näher auf die Qualifikationen eingegangen werden, die benötigt werden, um erfolgreich interkulturell kommunizieren zu können. Denn wie bereits mehrfach erwähnt, beeinflusst das Wissen über die Existenz von Kulturunterschieden zwar den Grad des Verständnisses und die Akzeptanz für ungewohnte Verhaltensweisen, genügt aber nicht im umfassenden Kommunikationsprozess.

9 Interkulturelle Kompetenz in Unternehmen

Die Internationalisierung und Globalisierung nicht nur der Wirtschaft, sondern nahezu aller Bereiche unserer Gesellschaft schreitet voran, und das mit zunehmender Intensität. Daraus erwachsen neue Anforderungen, die es in weniger global vernetzten Gesellschaften bisher nicht gab oder die nur wenige international tätige Beschäftigte in Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und Verwaltung betrafen (Thomas, 2006: 114).

Die Veränderung von Prozessen, gerade in der Wirtschaft durch den Transfer zu einer immer stärker vernetzten globalisierten Arbeitswelt, verlangt nach speziellen Qualifikationen, die innerhalb eines Unternehmens voraussetzend sind, um solide internationale Geschäftsbeziehungen zu ermöglichen. Dazu gehört kulturelle Besonderheiten von Individuen unterschiedlicher Kulturen anzuerkennen, diese zu respektieren, wertzuschätzen und als innovatives Potential zu nutzen (vgl. ebd.). Neben den Kenntnissen über Kulturen und deren Unterschiede im Denken und Verhalten wird auch die Fähigkeit benötigt, mit Menschen anderer Kulturen so umzugehen, dass Missverständnisse reduziert, Konflikte vermieden und dadurch auch Stress abgebaut werden kann, was wiederum zu einer für beide Seiten produktiven und zufriedenstellenden Kooperation führt (vgl. ebd.).

Zu diesen „Schlüsselqualifikationen“ gehört vor allem die interkulturelle Kompetenz von MitarbeiterInnen, die die entscheidende Komponente interkultureller Handlungskompetenz darstellt, um gelungenen Wissenstransfer ermöglichen zu können (vgl. Stark, 2005: 46). Interkulturelle Kompetenz wird demnach in der Wissenschaft als Schlüssel zu erfolgreicher interkultureller Kommunikation angesehen.

„Interkulturelle Kompetenz ist die Fähigkeit, mit Menschen aus anderen Kulturen konfliktfrei zu kommunizieren und sie auf der Grundlage ihres Wertesystems zu verstehen. Diese Fähigkeit kann man erlernen, indem man sich neues Wissen, Fähigkeiten und Handlungsstrategien aneignet“ (Broszinsky-Schwabe, 2011: 216). Individuen mit interkultureller Kompetenz besitzen demnach die Fähigkeit Werte, Denkweisen, Kommunikationsregeln und Verhaltensmuster einer anderen Kultur zu verstehen, um in interkulturellen Interaktionsprozessen ihre eigenen Standpunkte transparent zu kommunizieren und dadurch

kultursensibel, konstruktiv und wirkungsvoll zu handeln (vgl. Barmeyer, 2012: 86). Laut Broszinsky-Schwabe müssen kompetente KommunikatorInnen in der Lage sein die Situation, in der sie sich befinden, zu analysieren, um daraus resultierend eine angemessene Verhaltensstrategie abzuleiten (vgl. ebd., 2011: 216).

Allerdings darf interkulturelle Kompetenz nicht als alleiniger Erfolgsfaktor gesehen werden. Erst im Einklang mit anderen Teilkompetenzen wie Verhaltens-, Verstehens-, und Kommunikationskompetenz (vgl. Lüsebrink, 2008: 9) kann interkulturelle Kommunikation erfolgsversprechend ablaufen. Laut Jürgen Bolten beruht interkulturelle Kompetenz auf den drei Komponenten der Verhaltensbezogenheit, Kognitivität und Affektivität (vgl. ebd., 2000: 68). Erll und Gymnich haben daraus ableitend drei Teilkompetenzen interkultureller Kompetenz identifiziert (Abb. 8):

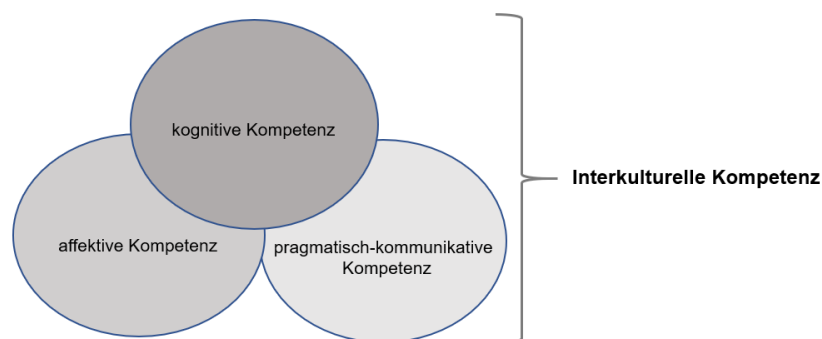


Abbildung 8: Drei Teilkompetenzen interkultureller Kompetenz und ihr Zusammenwirken nach Erll/Gymnich, Quelle: eigene Darstellung nach Erll/Gymnich, 2011: 11.

Kognitive Kompetenz beschreibt das umfassende Wissen, welches für interkulturelle Kommunikation von Nöten ist (vgl. Erll/Gymnich, 2011: 11). Dazu gehören zum einen kultur- und länderspezifisches Wissen, welches man sich beispielsweise vor einem Auslandsaufenthalt aneignet, kulturtheoretisches Wissen indem man sich mit den Funktionsweisen von Kultur, kulturellen Unterschieden und deren Auswirkungen auf interkulturelle Interaktionen auseinandersetzt (vgl. ebd.: 12) und letztendlich nimmt Selbstreflexion einen entscheidenden Stellenwert ein. Die Fähigkeit, über die eigenen Realitätsbilder, Selbstbilder, Einstellungen, Verhaltensweisen sowie Kommunikationsmuster nachzudenken, diese zu hinterfragen sowie zu reflektieren (vgl. ebd.).

Affektive Kompetenz bezieht sich auf die eigenen Einstellungen und Haltungen gegenüber anderen, fremden Kulturen und deren Angehörigen. Es handelt sich dabei um das Vorhandensein von Interesse an anderen Kulturen und eine aufgeschlossene Haltung derer gegenüber. Die Kompetenz Empathie zu empfinden und die Fähigkeit des Fremdverstehens sowie Ambiguitätstoleranz (vgl. ebd.), sind ebenso essentiell in der Kompetenzbildung.

Mittels **pragmatisch-kommunikativer Kompetenz** ist man in der Lage geeignete kommunikative Muster sowie wirkungsvolle Konfliktlösungsstrategien einzusetzen. Darunter fallen Fremdsprachenkenntnisse oder auch die Kenntnisse über kulturspezifische Rituale (vgl. ebd.: 13).

Die drei Teilkompetenzen sind unmittelbar miteinander verbunden, beeinflussen sich und hängen gegenseitig voneinander ab (vgl. Abb. 10). Erst wenn alle drei Teilkompetenzen vorhanden sind, kann von sinnträchtiger interkultureller Kompetenz gesprochen werden.

9.1 Wie kommuniziert man interkulturell kompetent?

Um in Interaktion mit Individuen anderer Kulturen, interkulturell kompetent aufzutreten, bedarf es ein breites Spektrum an Eigenschaften und Fähigkeiten. Das Fundament interkultureller Kompetenz setzt ein gewisses Maß an Wissen voraus, von und über Kulturen sowie über deren Unterscheidungsmerkmale. Einerseits geht es um die Aneignung allgemeiner Kenntnisse (über die Landessprache) und andererseits um spezifische Kenntnisse wie über bestimmte Regionen oder Länder einer Kultur (vgl. Broszinsky-Schwabe, 2011: 217). Wesentlich ist das Know-how über die Sicht auf die Welt zu generieren, Offenheit zu zeigen gegenüber den vertretenen Religionen, Verhaltens- und Zeitorientierungen, gelebten sozialen Hierarchien und Rollen, den Ausdrucksformen von Identität, Norme und Gebote zu verstehen, die bei Nichtbeachtung in Interaktion zu Missverständnissen führen können und Regeln für das Verhalten in bestimmten Situationen determinieren (vgl. ebd.). Zunächst muss sich die eigene Kultur mit all ihren Besonderheiten bewusst gemacht werden, um sich selbst als Produkt der Sozialisation in dieser Kultur zu sehen (vgl. ebd.). Die eigene Kultur darf bei Betrachtung einer anderen nicht als universelle Norm gesehen werden. Kulturen sollten gleichwertig anerkannt und nicht unter oder oberhalb einer anderen angesiedelt werden. Toleranz und Akzeptanz des „Andersseins“ ist ein unumstößliches Gut. Die Entwicklung von Fähigkeiten für den Abbau von Angst und Unsicherheit, das Erlangen neuer Kenntnisse über fremde Kulturen, sind wichtige Instrumente um interkulturelle Kompetenz zu erwerben. Des Weiteren ist die Fähigkeit, verbale und nonverbale Signale des Gegenübers, dekodieren und dadurch die dahinterstehende Botschaften verstehen zu können, äußerst wichtig (vgl. ebd.: 218).

Im Grunde genommen muss sich ein Individuum Wissen über Kulturen und deren Unterschiede aneignen, die Fähigkeiten besitzen, seine Perspektive mit der eines anderen zu wechseln, Wertschätzung gegenüber der anderen Kultur aufzubringen sowie die Authentizität und Identität der eigenen sowie der anderen anzuerkennen um schlussendlich die Handlungskompetenz besitzen, dieses Wissen und die Fertigkeiten konstruktiv bei Problemen mit Angehörigen einer anderen Kultur einzusetzen. Wie Thomas definiert:

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 (ebd., 2003: 143).

9.2 Interkulturelle Trainings

Ganz allgemein gesprochen umfassen interkulturelle Trainings sämtliche Maßnahmen, die darauf abzielen, Individuen zur konstruktiven Anpassung, zum sachgerechten Entscheiden und zum effektiven Handeln unter fremdkulturellen Bedingungen und in kulturellen Überschneidungssituationen, zu befähigen (vgl. Thomas/Hagemann, 1992: 174). Mit interkulturellen Trainings, unabhängig ob als Einzel- oder mehrtägiges Gruppentraining, wird immer ein spezifisches Ziel verfolgt, indem in einem begrenzten Zeitraum eine bestimmte Kompetenz für den beruflichen Zweck vermittelt werden soll, um sich angemessen in diversen Situation mit fremdkulturellen Individuen verhalten zu können. In den meisten Fällen handelt es sich dabei um interkulturelle Kompetenz (vgl. Kinast, 2005: 183), die für erfolgreiche interkulturelle Kommunikation im Zuge der Globalisierung unumstößlich ist. Schenk definiert (vgl. 2007: 51):

- die Bewusstseinserschärfung für persönliche kulturelle Prägung,
- die Weiterentwicklung der Kommunikationsstile,
- multiperspektivisches Urteilen und Handeln,
- die Anwendung von Werkzeugen interkultureller Kooperation und die Erzeugung von Synergien, als mögliche Ziele interkultureller Trainings.

Interkulturelle Trainings können zum Beispiel die Fähigkeit zur emotionalen Selbstkontrolle beim Umgang mit Personen aus fremden Kulturen fördern (affektives Trainingsziel), Wissen über fremdkulturelle Orientierungssysteme vermitteln (kognitives Trainingsziel) oder Verhaltensmuster, die den Verhaltensmustern in der fremden Kultur ähnlich sind, antrainieren (behaviorales Trainingsziel) (Kinast, 2005: 183).

Nach Kinast unterscheidet man deshalb zwischen affektiven, kognitiven und behavioralen interkulturellen Trainings (vgl. ebd.).

Trainingsinhalte können kulturspezifisch sein, indem sie die TeilnehmerInnen auf eine spezielle Kultur vorbereiten, der inhaltliche Fokus liegt dabei auf den zentralen Kulturstandards. Kulturallgemeine Trainings wiederum schaffen ein Bewusstsein für kulturbedingte Unterschiede im Denken und Handeln von Individuen aus unterschiedlichen Kulturkreisen (vgl. ebd.: 183-184). Zu behandelnde Themen sind jene,

die in jeder Kultur einen Stellenwert haben, sich jedoch unterschiedlich manifestieren, wie das Verständnis für Raum und Zeit, Sprache, Geschlechterrollen oder das Individuum vs. dem Kollektiv (vgl. ebd. 184). Desweiteren können interkulturelle Trainingsinhalte zielgruppenspezifisch oder aufgabenspezifisch orientiert sein (vgl. ebd.).

Neben den Trainingsinhalten wird auch zwischen Trainingsmethoden differenziert. Wissensorientierte Trainingsmethoden gehen davon aus, dass die Vermittlung von Wissen über das fremdkulturelle Orientierungssystem ausreichend ist, um kulturelle Überschneidungssituationen zu bewältigen (vgl. ebd.). *„Das primär kognitive Trainingsziel soll der Trainingsteilnehmer mittels Trainingsbausteinen wie zum Beispiel Vorträge, Bücher oder Filme erreichen“* (ebd.). Hingegen erlebnisorientierte Trainingsmethoden davon ausgehen, dass alleinige Wissensvermittlung über fremdkulturelle Orientierungssysteme nicht ausreichend ist, um kulturelle Überschneidungssituationen bewältigen zu können (vgl. ebd.). Interkulturelle (Rollen)-spiele oder Fallstudien kommen hier als Trainingsbausteine zum Einsatz, um die TeilnehmerInnen in Situationen zu versetzen, mit denen sie im Ausland konfrontiert werden könnten *„[...] und unterstellen damit, dass ein Trainingsteilnehmer vor allem affektive Erfahrungen im interkulturellen Training machen und Verhalten in einer Art Laborsituation ausprobieren muss, um im Ausland erfolgreich sein zu können“* (ebd.).

10 Die Bedeutung von Globalisierung für Kommunikation und Kultur

„Globalität meint: Wir leben längst in einer Weltgesellschaft, und zwar in dem Sinne, dass die Vorstellung geschlossener Räume fiktiv wird. Kein Land, keine Gruppe kann sich gegeneinander abschließen. Damit prallen die verschiedenen ökonomischen, kulturellen, politischen Formen aufeinander“ (Beck, 2007: 27). In der globalisierten Welt verschwimmen nationale Grenzen sukzessive und läuten ein Zeitalter der Information und Technologie ein (vgl. Andres, 2004: 18). Durch die technischen Möglichkeiten, die heute gegeben sind, wird Informationsaustausch und gleichzeitig der Transport kultureller Inhalte losgelöst von Zeit und Raum für fast jeden ermöglicht. Globale Verflechtungen finden in den unterschiedlichsten Bereichen von Wirtschaft, Politik, Gesellschaft und Kultur statt.

„Globalisierung meint dem gegenüber die Prozesse, in deren Folge die Nationalstaaten und ihre Souveränität durch transnationale Akteure, ihre Machtchancen, Orientierungen, Identitäten und Netzwerke unterlaufen und querverbunden werden“ (Beck, 2007: 27). Globalisierung ist ein Kontinuum weltweiter unmittelbarer Interdependenzen (vgl. Münch, 1998: 37). Die grenzenlose Konnektivität bezieht sich nicht ausschließlich auf

wirtschaftliche, politische oder gesellschaftliche Belange, sondern umschließt Kulturen ebenso (vgl. ebd.). *„Das Neue an der kulturellen Situation ist, dass durch die Neuen Medien, insbesondere durch das Internet, für Millionen von Menschen täglicher Blick in fast alle Kulturen der Welt möglich ist („windowing“)*“ (Broszinsky-Schwabe, 2011: 240). Die mit Globalisierung einhergehenden neuen, kontinuierlich veränderten Bedingungen fordern nach interkultureller Kommunikation in Unternehmen und die Entwicklung interkultureller Kompetenz von MitarbeiterInnen (vgl. ebd.: 242).

10.1 Die Bedeutung von Globalisierung für Unternehmen

Waren die Arbeitsbedingungen im 19. Jahrhundert noch maßgeblich durch Produktion geprägt, ist Kommunikation heute der Motor allen Handelns. Dominierten die technisch-wirtschaftlichen Prozesse der Industrialisierung bis in die 70er Jahre zur Ertragssteigerung, geht es heute um Internationalisierung (vgl. Rosecrance, 2001: 221). Nicht zuletzt aufgrund des technischen Fortschrittes des 21. Jahrhunderts findet Kommunikation im wirtschaftlichen, politischen und gesellschaftlichen Kontext weit über die eigenen Landesgrenzen hinaus statt. Laut der Statistik der United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) existieren über 78.000 international tätige Unternehmen die zusammen weltweit über mehr als 770.000 Tochtergesellschaften besitzen (vgl. Kutschker/Schmid, 2008: 240) und die Zahl steigt stetig. Unternehmen müssen sich im Zuge der Globalisierungsentwicklungen in all ihren Funktionsbereichen internationalisieren, um im globalen Wettbewerb bestehen zu können.

Der Slogan *„Think globally - act locally“* scheint durch die zunehmende Verflechtung der Märkte immer mehr zu einem Mantra des „daily business“ zu werden und knüpft an die japanische Marketingstrategie der „Glokalisierung“ an, bei der global zu vermarktende Güter an lokale Kulturen angepasst werden (vgl. Reimann, 2002: 175).

Wie notwendig die Verbindung des Ortsspezifischen mit dem Globalen ist, erfahren viele multinationale Konzerne dort schmerzhaft, wo sie die kulturellen Kontexte eines neuen Absatzmarktes für ihre Produkte ignorieren. Das reicht von Produktnamen über die Werbestrategien bis zum Design und den Verkaufsformen. Nahezu alle großen, weltweit agierenden Konzerne umschreiben inzwischen ihre Werbe- und Absatzstrategien mit „globale Lokalisierung“, „lokale Globalisierung“ oder ähnlichen Begrifflichkeiten (Wagner, 2002: 17).

Doch wie steht es um die Bereiche der immateriellen Güter, wie Information und Kommunikation? In der Informationsgesellschaft, in der wir uns zurzeit bewegen, werden die Informationsmengen immer unübersichtlicher, sie sind jederzeit und überall verfügbar. Es reicht nicht mehr aus als Unternehmen ausgezeichnete Produkte oder Dienstleistungen zur Verfügung zu stellen und sich so von der Konkurrenz abzuheben. Für Unternehmen ist es heute wichtiger denn je, professionelle Kommunikation sowohl nach innen wie nach

außen zu transportieren. Während dieses Wissen bereits im Bereich der externen Kommunikation manifestiert ist, wird im Gegensatz dazu, interne Kommunikation noch deutlich vernachlässigt. Dabei wird außer Acht gelassen, dass funktionierende interne Kommunikation das Rückgrat der eigenen Unternehmenskultur ist.

Zahlreiche Studien und wissenschaftliche Erkenntnisse belegen, dass sich gut informierte MitarbeiterInnen gerne mit dem Unternehmen, für das sie tätig sind, identifizieren (vgl. Kapitel 6.1.1). Grundsätzlich sind die Angestellten zufriedener und motivierter am Arbeitsplatz und dem Unternehmen loyaler gegenüber eingestellt. Mittels effizienter interner Kommunikation können Arbeitsprozesse optimiert und Gesamtleistungen gesteigert werden. Unternehmen wird demzufolge ein starker und geschlossener Auftritt nach außen ermöglicht und sind dadurch auch in der Lage sich im Wettbewerb besser zu behaupten (vgl. ebd.).

Allerdings wird häufig in der gesamtunternehmerischen strategischen Zielsetzung, interne Kommunikation außer Acht gelassen. Sie reiht sich von der Priorisierung her hinter die zeit- und kostenintensiven externen Kommunikationsmaßnahmen. Nicht selten wird dieser Zustand durch Budgetknappheit und Ressourcenprobleme gerechtfertigt (vgl. Führmann/Schmidbauer, 2011: 9), obwohl zahlreiche ForscherInnen, die sich mit diesem Fachgebiet beschäftigen, davon überzeugt sind, dass sich interkulturelle Kompetenz, die man kurzgefasst als Handlungsfähigkeit in interkulturellen Kontexten bezeichnen kann, Kosten und Ressource sparend vermitteln lässt. Denn interkulturelle Kompetenz ist nicht als eigenständige und somit völlig neu zu erwerbend (vgl. Kapitel 9) anzusehen, sondern besteht aus mehreren, in der Regel bereits vorhandenen Teilkompetenzen (vgl. ebd.).

Aus den Erfahrungswerten der Vergangenheit lässt sich ableiten, dass das Erschließen neuer Märkte über die eigenen, nationalen Grenzen hinweg und die daraus resultierenden Geschäftsbeziehungen mit Angehörigen anderer Kulturen, nicht unbedingt reibungslos verlaufen müssen und eine mangelnde Berücksichtigung kultureller Denk- und Arbeitsweisen häufig zum Scheitern internationaler/interkultureller Projekte (z.B. Expansionspläne) führen kann. Die Förderung interkultureller Kompetenz von MitarbeiterInnen global agierender Unternehmen im Rahmen von Personalentwicklungsmaßnahmen ist wesentlich, um in einer zunehmend global vernetzten Welt Probleme in der Kommunikation und Interaktion zwischen Individuen unterschiedlicher kultureller Herkunft zu lösen bzw. zu vermeiden.

Während es auf der Angebotsseite sowie im Bereich der Gestaltungsmöglichkeiten, z.B. derartige Personalentwicklungsmaßnahmen mit methodischem, inhaltlichem, zeitlichem und örtlichem Fokus unzählige Varianten gibt, findet man im Bereich der Anwendung und Umsetzung dieser Maßnahmen augenscheinlich in (österreichischen) Unternehmen bislang wenig bis kaum einschlägige Strategien.

11 Empirische Rahmenbildung

Durch die Analyse und Diskussion wissenschaftlicher Ansätze und Theorien, wurde ein theoretisches Fundament gelegt, dass die Entwicklung eines konzeptionellen Bezugsrahmens für interne interkulturelle Unternehmenskommunikation zuließ. Das Ziel des weiteren Vorgehens ist es nun, die verschiedenen Aspekte der wissenschaftlichen Literaturanalyse durch empirische Daten aus dem Wiener Unternehmen „TTTech Group“ zu ergänzen, um aus den gewonnen Erkenntnissen der Untersuchung die forschungsleitenden Fragen zu beantworten.

Um die Zielsetzung zu erreichen, wird eine Evaluierung der internen interkulturellen Kommunikation des genannten Unternehmens durch die Untersuchungsmethode der MitarbeiterInnenbefragung, durchgeführt. Dabei soll der Ist-Zustand eruiert werden, indem der Status quo vorhandener interner interkultureller Kommunikationsmechanismen abgefragt wird. Auch ein überblickbares Bild des Soll-Zustands soll am Ende gezeichnet werden können, indem Bedürfnisse, Anliegen und Wünsche der Befragten näher in Betracht gezogen werden.

Zunächst soll nochmals konkret auf das Erkenntnisinteresse dieser wissenschaftlichen Arbeit eingegangen werden, um im Zuge dessen die zu beantwortenden Forschungsfragen (Kapitel 11.1) darzulegen. Des Weiteren werden die wesentlichen Überlegungen in Bezug auf die Wahl der Methodik (Kapitel 12) präsentiert. Der Untersuchungsgegenstand (Kapitel 12.1) dieser empirischen Studie, sowie qualitative Interviews (Kapitel 12.2) als Erhebungsinstrument, sollen anschließend vorgestellt und diskutiert werden. Auch soll speziell das Leitfadenterview (Kapitel 12.3) hervorgehoben werden, indem erläutert wird, weswegen diese Form der Erhebung gewählt wurde. Auch die Hintergründe zum Aufbau und der Erstellung des Leitfadens (Kapitel 12.4) sollen näher in Betracht gezogen werden. Zu beachtende Kriterien für die Auswahl der InterviewpartnerInnen (Kapitel 12.5) spielen eine ebenso wichtige Rolle und müssen behandelt werden, bevor sich der Durchführung und Aufbereitung der Interviews (Kapitel 12.6) gewidmet werden kann. Um sich abschließend mit dem für diese Studie passenden Auswertungsverfahren (Kapitel 12.7) auseinanderzusetzen.

Bevor das Datenmaterial der empirischen Studie evaluiert wird, soll im Sinne der Vollständigkeit das Unternehmen TTTech Group (Kapitel 13) und die InterviewpartnerInnen (Kapitel 13.1) überblickbar vorgestellt werden. Im nächsten Schritt wird der gesammelte Datensatz ausgewertet und die Ergebnisse präsentiert (Kapitel 14). Anhand der gebildeten Kategorien (Kapitel 14.1-14.6) und der zugehörigen Subkategorien (Kapitel 14.1.1-14.6.3) sollen die wesentlichen Aussagen herausgearbeitet werden. In einem weiteren Schritt

sollen die wesentlichen Erkenntnisse (Kapitel 15) pro Kategorie (Kapitel 15.1-15.6) zusammengefasst werden. Im Anschluss geht es zur Interpretation und Diskussion der Ergebnisse (Kapitel 16). Das Ende bilden die Conclusion (Kapitel 17) und eine Stellungnahme zum Ausblick (Kapitel 18).

11.1 Erkenntnis generierende Forschungsfragen

Der Fokus im Rahmen dieser Forschungsarbeit liegt auf der interkulturellen Kommunikation des global agierenden Unternehmens TTech Group mit Gründungssitz in Wien, Österreich. Aufgrund der Komplexität der Thematik beschränkt sich das Erkenntnisinteresse auf den Aspekt der internen Unternehmenskommunikation und soll Anstoß für eine weitere wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Thema bieten.

Die Forschungsfragen, für die es am Ende der Arbeit Hypothesen zu generieren gilt, lauten wie folgt:

FF1: *Welche Bedeutung wird interner interkultureller Kommunikation in österreichischen, global tätigen Unternehmen beigemessen?*

FF2: *Inwiefern entstehen in den Unternehmen Probleme aufgrund der Vernachlässigung interner interkultureller Kommunikation und welche Auswirkungen haben diese Probleme auf das Unternehmen?*

FF3: *Wie wird dem steigenden Bedarf an Kompetenzen zur erfolgreichen interkulturellen Kommunikation begegnet, welche internen interkulturellen Kommunikationsinstrumente werden in Zeiten der globalen Verflechtung von internationalen Unternehmen benötigt?*

FF4: *Welche Chancen und Vorteile ergeben sich für global agierende Unternehmen im bewussten Umgang mit interkultureller Personalentwicklung?*

Um die Beantwortung dieser Fragestellungen zu ermöglichen, sollen im weiteren Verlauf die relevanten Erkenntnisse aus der Wissenschaft hinzugezogen werden, um im Anschluss anhand qualitativer Leitfadeninterviews Rückschlüsse auf interne interkulturelle Kommunikationsprozesse international operierender Unternehmen ziehen zu können. Die gesammelten Ergebnisse werden schlussendlich zur Beantwortung der Forschungsfragen führen, um anschließend daraus Hypothesen generieren zu können.

12 Methodik

Um eine für das Erkenntnisinteresse passende Forschungsmethode zu wählen, fiel die Wahl nach längeren Überlegungen auf qualitative Interviews. Die Methode ist aufgrund der möglichen Vergleichbarkeit der Ergebnisse sowie systematischen Analyse der generierten Inhalte ein äußerst gewinnbringender Forschungsansatz. Qualitative Forschung zeichnet sich grundsätzlich durch die Prinzipien der Offenheit, Kommunikativität, Naturalizität und Interpretativität (vgl. Lamnek, 2005: 313) aus, die im Rahmen dieser Arbeit von wichtiger Notwendigkeit sind.

Die generierten Ergebnisse stellen im wissenschaftlichen Sinne zwar keine repräsentativen Werte dar, jedoch dienen sie dazu, ganz klar gewisse Tendenzen und Entwicklungen interner interkultureller Unternehmenskommunikation in global agierenden Unternehmen aufzuzeigen. Das Ziel der Befragungen ist eine Evaluierung bereits vorhandener Strategien der internen interkulturellen Unternehmenskommunikation und die Erhebung vernachlässigter oder fehlender Maßnahmen. Daraus schließend soll weiters festgestellt werden ob lediglich die gesetzten Maßnahmen oder generell auch die Inhalte, Aufbereitungen und Intensität der Prozesse verändert werden müssen. Die Untersuchung dient nicht nur als eine Art Erfolgskontrolle oder Abfragens des Ist-Zustands im Unternehmen, sondern auch als Plafond für weitere Strategieentwicklungen.

Weil sich MitarbeiterInnenbefragungen sehr gut für die Kontrolle bisheriger Strategien und für die *„Bedarfsbestimmung von Entwicklungsmaßnahmen“* (Scholz/Müller/Eichhorn, 2012: 19) eignen, und dies auch den ausformulierten Forschungsfragen entspricht, wurde das qualitative Interview als alleinige Erhebungsmethode definiert.

12.1 Untersuchungsgegenstand

Wie bereits mehrfach erwähnt, konzentriert sich die empirische Studie dieser wissenschaftlichen Arbeit auf die interkulturellen Kommunikationsmechanismen, die innerhalb eines Unternehmens ablaufen. Anhand des Beispiels eines in Wien gegründeten aber global operierenden Unternehmens sollen die wesentlichen Erkenntnisse generiert werden. Um valide Ergebnisse erzielen zu können muss der Untersuchungsgegenstand klar eingegrenzt werden. Daher wird in Bezug auf interkulturelle Kommunikation ausschließlich die interne Unternehmenskommunikation der MitarbeiterInnen analysiert. Interne Unternehmenskommunikation spielt aus dem Grund eine wichtige Rolle, weil Forschungsergebnisse aus der Vergangenheit gezeigt haben, dass der Fokus innerhalb von Unternehmen größtenteils eher auf Strategien externer Unternehmenskommunikation gelegt wird. Ein etwaiger Grund hierfür könnte die Messbarkeit von Werten sein. Da Auswirkungen starker

bzw. schwacher interkultureller Kompetenzen im Umgang mit externen Kommunikationsinstrumenten in direktem Zusammenhang mit wirtschaftlichem Erfolg bzw. Misserfolg des jeweiligen Unternehmens gebracht werden können und dies bei internen Maßnahmen nicht so einfach zu Belegen ist. Obwohl mittlerweile bereits mehrfach wissenschaftlich bestätigt wurde, dass die Akzeptanz und Einstellung der MitarbeiterInnen wesentliche Erfolgsfaktoren für unternehmerische Veränderungs- und Entwicklungsprozesse darstellen (vgl. ebd.: 5). Nicht zuletzt aufgrund der stetig fortschreitenden Globalisierungsprozesse sind Unternehmen ständigen Änderungs- und Adaptionsprozessen ausgesetzt.

12.2 Qualitatives Interview

Eine induktive Vorgehensweise erscheint als eine rationale Lösung, um sich dem Erkenntnisinteresse annähern zu können. Qualitative Interviews zeichnet sich durch ihren offenen Zugang zur Realität und ihre Offenheit gegenüber den Untersuchungssubjekten, der Untersuchungssituation und der anzuwendenden Methoden aus. Lamnek betont, dass die so gewonnenen Informationen “ [...] unverzerrt-authentisch sind, intersubjektiv nachvollzogen und beliebig reproduziert werden können” (vgl. ebd., 2005: 329). Aufgrund größerer inhaltlicher und methodischer Flexibilität ist eine qualitative hypothesengenerierende Forschungsarbeit die passende Methodik für dieses wissenschaftliche Vorgehen. Mittels qualitativer Interviews kann der/die InterviewerIn stets auf die Aussagen der zu Befragenden eingehen und angepasst an den Gesprächsverlauf die Folgefragen weiterentwickeln. Lediglich ein Interviewleitfaden soll als Orientierung weisendes Hilfsmittel eingesetzt werden, um gegebenenfalls auf wesentliche Fragestellungen hin- oder zurückzuleiten (vgl. Mayring, 2002: 68).

Durch die Möglichkeit Fragestellungen auf die individuellen Erfahrungen, Meinungen und Einstellungen der Befragten zu beziehen, sowie konkret nach persönlicher Einschätzung und der Einschätzung aus unternehmerischer Sicht zu bitten, ist das qualitative Interview optimal, um Einblicke in die internen interkulturellen Kommunikationsmechanismen zu gewinnen. Das Interview kann somit als eine spezielle Form des Gesprächs betrachtet werden, ein Verfahren, das auf gewisse Ziele und Regeln ausgerichtet ist, um im Verlauf des Gesprächs gezielt Daten erheben zu können (vgl. Bronner/Appel/Wiemann, 1999: 143). Der Vergleich dieser erhobenen Daten wiederum, lässt Rückschlüsse auf Gemeinsamkeiten und die Bedingungen, unter denen sie auftreten, zu. Anhand dieser Grundlage können dann Kategorien und Hypothesen gebildet werden.

Qualitative Interviews bieten allerdings nur dann eine gute Interpretationsgrundlage, wenn sie mündlich und persönlich stattfinden, wenn die Interviews nicht standardisiert ablaufen, wodurch situative Anpassung an die gegebene Situation ermöglicht wird, was durch einen

starr vorformulierten Fragenkatalog nicht möglich wäre. Die Fragestellungen sollten relativ offen und der Interviewstil so neutral wie möglich gehalten werden und es sollten stets Einzelbefragungen durchgeführt werden, um eine Verzerrung der Antworten zu vermeiden (vgl. Lamnek, 2005: 343).

12.3 Leitfadeninterview

Anhand weiterer Überlegungen schien das Leitfadeninterview als am geeignetsten. Diese Art des qualitativen Interviews ist passend, wenn “ [...] *individuelle Handlungsmuster erkannt, die Sichtweise Einzelner untersucht und seine Selbstwahrnehmung innerhalb seiner Lebenswelt gekennzeichnet werden [...]*” (Riesmeyer, 2011: 224) soll. Somit ist die Möglichkeit gegeben, die Perspektive des Befragten einzunehmen und komplexe Zusammenhänge sichtbar zu machen, Wissen, Handlungen und Ereignisse aus der Vergangenheit zu erfragen sowie die gegenwärtige Situation zu analysieren. Diese neugewonnenen Informationen werden dann in der Auswertung mit der Theorie in Verbindung gebracht, um somit ein genaueres Bild der Lebensrealität der Untersuchungssubjekte zu zeichnen (vgl. ebd.).

Anhand der zuvor genannten forschungsleitenden Fragen wurde ein entsprechender Interviewleitfaden (Kapitel 22.1) entwickelt. Der Leitfaden ermöglicht eine grobe Vorstrukturierung der Befragung, ohne jedoch Einschränkungen vorzunehmen. Ein wichtiges Charakteristikum dieser Interviewmethode ist dessen Offenheit gegenüber dem Gesprächsverlauf. Unterschiedliche Schwerpunkte sollen zwar angesprochen, können aber flexibel aneinandergereiht werden, damit eine natürliche Gesprächssituation nicht verloren geht. Diese Flexibilität stellt gleichzeitig eine gewisse Vergleichbarkeit zu den anderen Interviews sicher, da jeder Teilnehmer/jede Teilnehmerin die gleichen Themenblöcke behandelt und dennoch ganz individuell je nach Interesse und Schwerpunkt auf jeden Einzelnen eingegangen werden kann (vgl. ebd.).

12.4 Aufbau und Erstellung des Interviewleitfaden

Das Ziel war es einen Leitfaden zu erstellen, der zu Beginn jedem Gespräch einen Anstoß in die Thematik gibt, indem allen TeilnehmerInnen eine ähnliche Einstiegsfrage gestellt wurde und im weiteren Verlauf als Orientierungshilfe in der Interviewsituation selbst diente, um nicht allzu stark von den Themenblöcken, die behandelt werden sollen, abzukommen. Wesentlich dabei war es die Fragen so offen wie möglich zu gestalten (vgl. Lamnek, 2005: 343), damit dem/der InterviewpartnerIn in der Beantwortung der Fragen viel Spielraum gegeben wird.

Die Fragestellungen leiten sich zu weiten Teilen aus dem theoretisch-wissenschaftlichen Vorstudium ab. Der Leitfaden setzt sich einerseits aus Fragen zusammen, die sich aus den im Vorfeld erarbeiteten Themenkomplexen, die relevant für das Erkenntnisinteresse sind, ergeben haben und zum anderen beziehen sie sich auf die vordefinierten Forschungsfragen (Kapitel. 11.1), die es am Ende zu beantworten gilt.

Der Erstentwurf des Leitfadens wurde dem Betreuer dieser Masterarbeit vorgelegt, um eine Meinung zu der Adäquatheit der Themenblöcke sowie Nachvollziehbarkeit und Vollständigkeit der Fragestellungen einzuholen. Im Anschluss wurden die Anmerkungen eingearbeitet und der Leitfaden optimiert. Der nächste Schritt war die Durchführung eines Pretests. Dieser Pretest wurde mit einer vom Untersuchungsgegenstand unabhängigen Person durchgeführt, die allerdings ein ähnliches Profil aufweist, wie die eigentlich zu befragenden. Mittels des Probedurchlaufs war es möglich einige Adaptierungen vorzunehmen sowie die Dauer des Interviews genauer einzuschätzen.

Die finale Version des Interviewleitfadens besteht aus insgesamt 44 Fragen, die sich in acht Themenblöcke gliedern. Die Themenblöcke lauten wie folgt:

- 1) Soziodemographische Daten
- 2) Individuelle Erfahrungswerte – Interkulturalität
- 3) Interkulturelle Kompetenz
- 4) Individuelle Erfahrungswerte – interne Kommunikation
- 5) Bewertung – interne Kommunikation
- 6) Individuelle Erfahrungswerte – interne interkulturelle Kommunikation
- 7) Ausblick - Strategien interner interkultureller Unternehmenskommunikation
- 8) Abschluss

12.5 Auswahl der InterviewpartnerInnen

Die Frage der Repräsentativität spielt in qualitativen Interviews nur eine untergeordnete Rolle. Allerdings sind Generalisierungen im Sinne von Existenzaussagen durchaus möglich (vgl. Lamnek, 2005: 384). Flick betont, dass bei der Auswahl der untersuchten Subjekte in erster Linie deren Relevanz für das Thema entscheidend ist (vgl. 1995: 69). Laut Lamnek sind bei der Auswahl der zu Befragenden folgende Punkte zu beachten (vgl. 2005: 386), an denen sich im Auswahlverfahren orientiert wurde:

- o Der Logik des “Theoretical Sampling” folgend werden GesprächspartnerInnen auf Basis des Erkenntnisinteresses und nicht per Zufallsstichprobe gezogen.

- o Achtsamkeit im Sinne einer Selbstkontrolle ist insofern gefordert, zumal theoretische Vororientierungen des/der ForscherIn eine verzerrte bzw. untypische Auswahl zur Folge haben kann.
- o Die zu Befragenden sollten nicht aus dem Bekanntenkreis der Forschenden rekrutiert werden, weil dabei die Gefahr mehrfacher Selektivität besteht und es zu verzerrten Erkenntnissen kommen kann.
- o Der/die ForscherIn sollte eine gewisse Offenheit hinsichtlich jener potentiellen GesprächspartnerInnen zeigen, welche von seinen/ihren Vorstellungen abweicht.
- o Inhaltliche Offenheit ist ebenfalls erforderlich und kann dazu führen, dass im Laufe des Forschungsprozesses die inhaltliche Auswahl der Gegenstände erweitert wird (vgl. ebd.).

Wie zuvor angesprochen, wurden die Untersuchungssubjekte der TTTech Group in erster Linie anhand ihrer Relevanz für das behandelnde Thema ausgewählt. Des Weiteren wurde im Auswahlverfahren stets auf die Auswahlkriterien von Lamnek (vgl. ebd.) geachtet, um etwaige Verzerrungen oder Beeinflussungen so gut wie möglich zu vermeiden. Nachdem Personen aus mehr als 47 Nationen im Headquarter (Hauptsitz) der TTTech Group in Wien ansässig sind und das Unternehmen in über 12 Ländern mit einem Standort vertreten ist, gab es weder in Bezug auf interne noch auf interkulturelle Kommunikation Einschränkungen im Auswahlprozess. Allerdings wesentlich war die Dauer des Angestelltenverhältnisses im Auswahlverfahren der InterviewpartnerInnen. Um wirklich aussagekräftige Antworten generieren zu können, war ein Parameter, dass die Befragten bereits mindestens ein Jahr im Unternehmen tätig sein mussten. Aufgrund der Annahme, dass es eine gewisse Zeit braucht, mindestens ein Jahr, bis MitarbeiterInnen die internen Prozesse und Strukturen kennenlernen und daraus resultierend sich eine solide Meinung bilden können. Obwohl überwiegend männliche Angestellte in dem Unternehmen tätig sind, wurde versucht auf die Ausgeglichenheit der Geschlechter in einem Verhältnis von 3:4 Rücksicht zu nehmen. Die erste Kontaktaufnahme fand telefonisch mit der „Human Resources“ (Personal) Abteilung statt, um zum einen die Erlaubnis für die Befragung auf Unternehmensseite einzuholen und zum anderen einen besseren Einblick in das MitarbeiterInnenorganigramm (Abb. 11) zu erhalten.

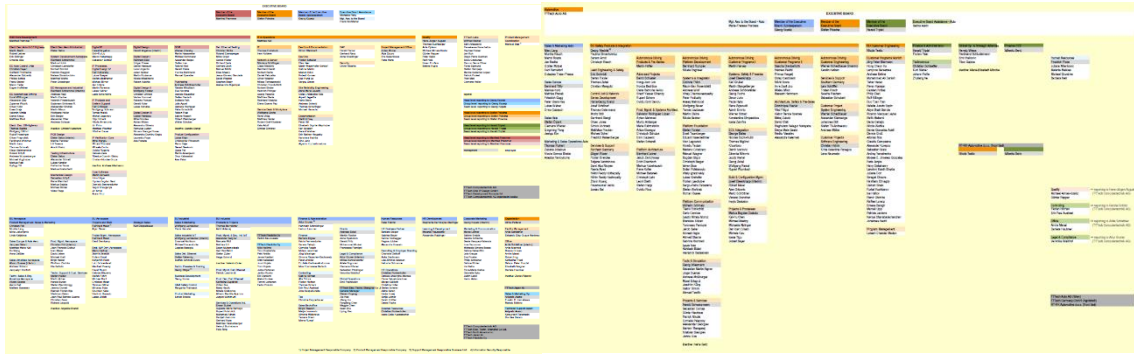


Abbildung 9: Ein Auszug des TTTech Group – MitarbeiterInnenorganigramms, Quelle: Internes Dokument der TTTech Group, (10.04.2019).

Das Organigramm war im Auswahlprozess sehr hilfreich und gab genügend Hintergrundinformation, was die Anstellung der jeweiligen Beteiligten betraf, um ein disperses Publikum in Bezug auf den beruflichen Kontext für die Befragung zusammenzustellen.

Sämtliche Befragten wurden telefonisch kontaktiert, um auf persönlicher Ebene das Vorhaben der Studie zu erläutern, auf etwaige Fragen direkt eingehen zu können und letztendlich um Zeit auf Seiten des „Anwerbens“ zu sparen. Alle Befragten wurden darüber aufgeklärt, dass es sich bei dieser Studie um eine wissenschaftliche Arbeit im Rahmen des Masterstudiums der Publizistik- und Kommunikationswissenschaft handelt, dass die Interviews anonym behandelt werden und die Dauer nicht mehr als 45 Minuten überschreiten wird. Des Weiteren wurde auf Management Ebene erlaubt den Personen mitzuteilen, dass die Interviews im Rahmen ihrer Arbeitszeit stattfinden können und dafür ein spezielles „work package“, so wie es unternehmensintern genannt wird, in ihrem Arbeitszeiterfassungssystem freigeschaltet wird. Dadurch wurden die Terminfindungen sehr einfach und die Interviews konnten in geringen Zeitabständen, allesamt in Meetingräumen des Unternehmens, durchgeführt werden.

Insgesamt wurden sieben Interviews durchgeführt, mit gesamt drei weiblichen und vier männlichen InterviewpartnerInnen aus den Bereichen der Produkt Entwicklung, des Produkt Managements, Marketings sowie der Vorstandsassistenten. Die sieben Interviews wurden mit einem Iphone mittels dem App „Sprachmemo“ aufgezeichnet.

12.6 Durchführung und Aufbereitung der Interviews

Die gesamt sieben Interviews wurden im Zeitraum vom 9. bis 29. Mai 2019 auf deutscher sowie englischer Sprache durchgeführt. Unter den Befragten gab es einen Kandidaten dessen Landessprache nicht Deutsch ist und daher auf englischer Sprache, im Sinne der absoluten Verständlichkeit ausgewichen wurde. Sämtliche Interviews wurden in unterschiedlichen Besprechungsräumen der TTTech Group im 4. Bezirk in Wien abgehalten.

Jene MitarbeiterInnen, die außerhalb des Hauptquartiers ansässig sind, wurden bei einem ihrer Besuche in Wien abgefangen und befragt. Im Schnitt dauerte ein Interview zwischen 32 und 45 Minuten. Während der Interviews wurde Notiz über auffällige Gestik, Mimik oder ähnliche Verhaltensweisen genommen, die bei der anschließenden Transkription von Vorteil sein könnten, um die Metastimmung sowie den Kontext wie Zusammenhänge und Themen besprochen wurden, wieder ins Bewusstsein rufen zu können. Die Entscheidung es bei sieben Interviews zu belassen, fiel aufgrund des ausgeschöpften Antwortportfolios. Der Eindruck, neue ungehörte Meinungen oder Aussagen zu hören, war nicht mehr gegeben.

Nach Vollendung jedes Interviews wurde darauf geachtet, dass die Transkription unmittelbar nach dem Interview gemacht wurde, da die Erinnerung an die Interviewsituation dann noch relativ „frisch“ war. Die Wahl fiel auf die wörtliche Transkription. *„Durch wörtliche Transkription wird eine vollständige Textfassung verbal erhobenen Materials hergestellt, was die Basis für eine ausführliche interpretative Auswertung bietet“* (Mayring, 2002: 89). Nachdem die Inhalte der Interviews das wesentliche Gut sind, wurde eine Übertragung in Schriftdeutsch gewählt. Dialekte sind für die Auswertung der Ergebnisse nicht relevant und wurden daher auf Hochdeutsch transkribiert. Auch grammatikalische Fehler wurden zugunsten der Leserlichkeit behoben. Sämtliche Interviews wurden vollständig transkribiert und finden sich im Anhang wieder (Kapitel 22.3).

12.7 Auswertung der Interviews - Qualitative Inhaltsanalyse

Für die Auswertung des Datenmaterials, welches durch die geführten Interviews gewonnen wurde, wurde die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring angewendet. Das Ziel dieser Methode ist es, das generierte Datenmaterial systematisch zu analysieren indem die gewonnen Daten schrittweise mit einem Kategoriensystem, reduziert, zerlegt und bearbeitet werden (vgl. Mayring, 2002: 114). Das Kategoriensystem leitet sich aus den theoretischen Vorkenntnissen ab und besteht aus Hauptkategorien sowie zugehörigen Subkategorien. Die Gegebenheit Weiterentwicklungen bzw. Adaptionen des Kategoriensystems im Laufe des Auswertungsprozesses vornehmen zu können, ermöglicht eine äußerst vorteilhafte Flexibilität.

Durch die systematische Reduzierung des Informationskonglomerats und der Strukturierung des Datenmaterials im Sinne des Forschungsinteresses, wird sowohl eine Nachvollziehbarkeit als auch eine Wiederholbarkeit der Analyse ermöglicht (vgl. Mayring, 2010: 92). Bezugnehmend auf die Analysetechnik schlägt Mayring drei Grundformen vor (vgl. 2002: 115):

1. Mit Hilfe der **Zusammenfassung** wird das Material sukzessive reduziert, bis die Kernaussagen extrahiert sind und ein überschaubares Gesamtbild entsteht. Für die Kategorienbildung können Paraphrasierungen, Generalisierungen und sinnge-mäße Zusammenfassungen verwendet werden.
2. Durch **Explication** werden Textpassagen oder -fragmente mit zusätzlicher Infor-mation erläutert.
3. **Strukturierung** ermöglicht es bestimmte Aspekte aus dem Datenmaterial heraus-zufiltern. Durch das vorab festgelegte Kategoriensystem können die einzelnen Be-standteile des Materials spezifischen Kategorien zugeordnet werden. Des Weite-ren wird zwischen *formaler Strukturierung* (Ausrichtung an sprachliche Merkmale, die inhaltliche Zusammensetzung des Gesprächsverlaufs oder den Materialzusam-menhang), *inhaltlicher Strukturierung* (Ausrichtung an Themen, Inhalte, Aspekte), *typisierender Strukturierung* (Ausrichtung nach Merkmalsausprägungen) und *ska-liegender Strukturierung* (Ausrichtung nach skalierenden Merkmalausprägungen) unterschieden.

Für die Auswertung des Datenmaterials erscheint die inhaltliche Strukturierung die pas-sende Analysetechnik zu sein. Um ein solides Kategoriensystem entwickeln zu können, bedarf es zum einen einer genauen **Definition der Kategorien**, indem festgelegt wird, welche Textbestandteile konkret unter eine bestimmte Kategorie fallen. Es müssen **An-kerbeispiele**, also Textstellen, die unter eine Kategorie fallen, angeführt werden, die als Beispiele für diese Kategorie gelten. Durch sogenannte **Kodierregeln** wird erkenntlich ge-macht, wo Abgrenzungsprobleme zwischen gewissen Kategorien bestehen, um klare Zu-ordnungen zu ermöglichen (vgl. ebd.: 118; ebd., 2010: 92).

Nachdem die Analyseeinheit definiert und die Strukturierungsdimensionen (Kategorien) festgelegt waren, wurden die Ausprägungen (Subkategorien) bestimmt und das Katego-riensystem erstellt. Das Kodebuch (Kapitel 22.2) besteht des Weiteren aus den zuvor er-wähnten Definitionen, Ankerbeispielen und Kodierregeln. Nach Fertigstellung des Kodier-leitfadens wurde das Material gesichtet und Fundstellen markiert, um diese anschließend zu bearbeiten und zu extrahieren. Nach dem ersten Materialdurchlauf wurde das Katego-riensystem überarbeitet woraus sich folgende Endversion ergeben hat (vgl. Tab. 3):

Kategorie	Subkategorie	Definition
1. Erfahrung mit Interkulturalität	1.1 Frequenz	Kontakt mit KollegInnen unterschiedlicher kultureller Herkunft im beruflichen Alltag.
	1.2 Wahrnehmung kultureller Überschneidungssituationen	Wahrnehmung der Eigen- und Fremdkultur im Interaktionsprozess. Unterschiede, die sich bemerkbar machen: - in der Kommunikation, - in der Ausdrucksweise, - in der Verhaltensweise.
	1.3 Einfluss auf das Tätigkeitsfeld	Auswirkungen interkultureller Zusammenarbeit auf: - das eigene Verhalten - die persönliche Anpassungsfähigkeit - die Arbeitsprozesse - die Qualität der Arbeit
	1.4 Ursachen von Schwierigkeiten	Gründe, weswegen die Zusammenarbeit und/oder Interaktion mit KollegInnen unterschiedlicher kultureller Herkunft Schwierigkeiten verursachen
	1.5 Problemlösungsansätze	Ansätze zur Vorbeugung von Problemen und Differenzen in interkulturellen Interaktionen. Ansätze, die dazu beitragen, dass Konflikte gelöst werden können.
2. Stellenwert interkultureller Kompetenz	2.1 Einschätzung des Unternehmens	Bewertung des Unternehmens in Bezug auf vorhandene interkulturelle Kompetenz.
	2.2 Persönliche Einschätzung	Bedeutung und Wertigkeit von interkultureller Kompetenz für die Person.
	2.3 Aktive Maßnahmen	Existierende Maßnahmen, die im Unternehmen im Sinne der interkulturellen Kompetenzsteigerung angeboten oder vollzogen werden.
	2.4 Kompetenzsteigerung	Bedarf an interkultureller Kompetenzsteigerung im Unternehmen.
	2.5 Verbesserungsvorschläge	Maßnahmen, die zur Kompetenzsteigerung im Unternehmen beitragen könnten.
3. Status interner Kommunikation	3.1 Einschätzung des Unternehmens	Evaluierung des Ist-Zustands der internen Unternehmenskommunikation.
	3.2 Persönlicher Grad der Informiertheit	Einschätzung des persönlichen Informationsstand unternehmensinterner Geschehnisse.
	3.3 Interne Kommunikationskanäle	Sämtliche Informationsquellen, die den MitarbeiterInnen zur Verfügung stehen.
	3.4 Beauftragte interner Kommunikation	Offizielle Abteilungen/Angestellte, die für interne Kommunikation im Unternehmen zuständig sind.
	3.5 Informationsbedarf	Themenbereiche, die stärker ins Unternehmen kommuniziert werden sollten. Kommunikationsformen, die stärker einbezogen werden sollten.
	3.6 Stellenwert interner Kommunikation	Priorität interner Kommunikation aus Unternehmenssicht.

4. Bedeutung interner Kommunikation	4.1 Funktionierende interne Unternehmenskommunikation	Bedeutung von funktionierender interner Unternehmenskommunikation.
	4.2 Rolle der Unternehmenskultur	Bestehende Verbindung zwischen der internen Kommunikation eines Unternehmens und deren Kultur.
	4.3 Investition des Unternehmens	Einschätzung, weswegen das Unternehmen nicht in den Ausbau bzw. die Optimierung der internen Kommunikationskanäle investiert.
	4.4 Optimierungsvorschläge	Strategien, die zur Verbesserung der internen Kommunikation im Unternehmen beitragen.
	4.5 Relevanz von Interkulturalität	Relevanz von Interkulturalität im Verbesserungsprozess.
	4.6 Gefahren von Vernachlässigung	Gefahren bei Vernachlässigung der internen Unternehmenskommunikation.
5. Persönliche Einstellung	5.1 Identifikation und Vertrauen	Persönliche Identifikation mit dem Unternehmen. Vertrauen in das Unternehmen und die Unternehmensstrategie.
	5.2 Zufriedenheit und Motivation	Persönliche Zufriedenheit als MitarbeiterIn im Unternehmen. Grad der Motivation im Ausüben seiner/ihrer Tätigkeit im Unternehmen.
6. Prognosen interner interkultureller Unternehmenskommunikation	6.1 Chancen in Hinblick auf Verbesserung	Verbesserungschancen im Unternehmen.
	6.2 Marktvorteile	Vorteile auf dem Markt aufgrund funktionierender interner interkultureller Kommunikation.
	6.3 Interkulturelle Zusammenarbeit	Bereicherung durch interkulturelle Zusammenarbeit.

Tabelle 3: Das Kategoriensystem

13 Vorstellung TTTech Group

TTTech wurde 1998 als Spin-off der TU Wien gegründet und hat sich zum branchenübergreifenden Technologieführer im Bereich Sicherheitssteuerungen und Netzwerktechnologie entwickelt. Heute besteht die TTTech Group aus global agierenden High-Tech-Unternehmen und hat ihren Hauptsitz in Wien. Zur TTTech Group zählen die TTTech Computertechnik AG, TTControl GmbH und TTTech Auto AG.

Die Lösungen der TTTech Group tragen dazu bei, das Internet der Dinge und automatisiertes Fahren zu verwirklichen. Die entwickelte Netzwerk- und Steuerungstechnologie wird in der Automobil- und Fertigungsindustrie, in mobilen Maschinen sowie in der Luft- und Raumfahrt eingesetzt.

Die Unternehmen der TTTech Group verfügen neben der Zentrale in Wien über Standorte in Europa, Asien und den USA und beschäftigen insgesamt über 1.700 MitarbeiterInnen weltweit. Konkret ist die TTTech Group mit ihren Standorten in Wien (Österreich), Ingolstadt, München, Wolfsburg (Deutschland), Brixen (Italien), Bukarest (Rumänien), Brno (Tschechien), Tampere (Finnland), Novi Sad, Beograd (Serbien), Banja Luka (Bosnien und Herzegowina), Osijek (Kroatien), Andover (USA), Shanghai (China) und Nagoya (Japan) vertreten.

Das Management der TTTech Group publiziert in ihren Recruiting Broschüren über sich: *„Vielfalt ist für die TTTech Group auch ein wichtiger Treiber von Innovation: Menschen aus mehr als 40 Nationen arbeiten an einzigartigen Projekten mit Kunden und Partnern auf der ganzen Welt“* ([o. V.], 2019: 2).

13.1 Vorstellung der InterviewpartnerInnen

Bei den InterviewpartnerInnen handelt es sich um vollzeitbeschäftigte des Unternehmens TTTech Group. Die gesamt sieben ProbandInnen setzten sich aus drei weiblichen und vier männlichen Personen im Alter von 27 bis 38 Jahren zusammen. Fünf der Befragten gehören österreichischer Nationalität an, zwei weitere rumänischer und einer der Befragten stammt aus Großbritannien. Die Beschäftigungsdauer der BefragungsteilnehmerInnen variiert zwischen eineinhalb und zehn Jahren. Sämtliche Befragten haben aufgrund ihrer Position und Tätigkeit im Unternehmen sowohl auf externer als auch auf interner Basis, täglich mit KollegInnen unterschiedlicher kultureller Herkunft zu tun.

Im Rahmen der Interviewanfrage wurde darauf hingewiesen, dass die Interviews vertraulich und anonym behandelt werden würden, dennoch hatten fünf der Befragten nichts gegen eine namentliche Nennung einzuwenden. Im Sinne der Einheitlichkeit ist die Entscheidung dahingehend gefallen trotzdem alle Befragten anonym zu behandeln. Fortan werden die Befragten mit Interviewpartner/Interviewpartnerin 1 – 7 angeführt.

Interviewpartnerin 1 - Interview geführt am 09.05.2019.

Die Befragte ist 28 Jahre alt und rumänische Staatsbürgerin. Sie arbeitet seit mittlerweile sechseinhalb Jahren für das Unternehmen und hat im Laufe Ihrer Karriere bereits mehrere unterschiedliche Abteilungen durchlaufen. Sie ist zum gegebenen Zeitpunkt als Junior Events Coordinator in der Marketing-Communications Abteilung des Unternehmens tätig. Ihre Tätigkeiten beziehen sich auf die externe wie auch interne Veranstaltung von internationalen Events, Messen, Konferenzen und Kongressen mit diversen Schwerpunkten.

Interviewpartner 2 - Interview geführt am 14.05.2019.

Der Befragte ist 35 Jahre alt und stammt aus Großbritannien. Auch er ist bereits seit sechseinhalb Jahren für das Unternehmen als Produkt Marketing Manager tätig. Sein Verantwortungsbereich liegt in der Konzeption und Umsetzung strategischer Pläne und Marketing Aktivitäten für den Geschäftszweig „Industrial“ innerhalb der Unternehmensgruppe.

Interviewpartner 3 - Interview geführt am 15.05.2019.

Der Befragte ist 30 Jahre alt und österreichischer Staatsbürger. Er ist seit ungefähr ein- einhalb Jahres als Projektleiter für das Unternehmen tätig. Seine Hauptaufgabe besteht im Partnership-Management, die Akquisition von PartnerInnen für ein Projekt, welches im vergangenen Jahr im Unternehmen implementiert wurde.

Interviewpartnerin 4 - Interview geführt am 20.05.2019.

Die Befragte ist 34 Jahre alt, österreichische Staatsbürgerin und ungefähr seit dreieinhalb Jahren im Unternehmen angestellt. In ihrer Rolle als Communication Expert ist sie für sämtliche Kommunikationsthemen im Unternehmen online und offline mitverantwortlich.

Interviewpartner 5 - Interview geführt am 21.05.2019.

Der Befragte ist 38 Jahre alt, österreichischer Staatsbürger und seit gesamt zehn Jahren für das Unternehmen tätig. In seiner Funktion als „Team Leader Marketing Communications“ leitet er die Teams Events, Marketing Communications, Graphics, Web und CRM Database.

Interviewpartnerin 6 - Interview geführt am 29.05.2019.

Die Befragte ist 27 Jahre alt, Österreicherin und seit ungefähr eineinhalb Jahren als Vorstandsassistentin für die TTTech Auto tätig. Ihr breit aufgestelltes Aufgabengebiet erstreckt sich von Reportings, Aufsichtsrat Themen, internen unternehmensübergreifenden Projekten bis hin zu interner Kommunikation.

Interviewpartner 7 - Interview geführt am 29.05.2019.

Der Befragte ist 37 Jahre alt, gebürtiger rumänischer und mittlerweile österreichischer Staatsbürger. Er arbeitet seit ungefähr acht Jahren für das Unternehmen als „Corporate Scientist“. Er ist primär für den Forschungssektor des Kerngeschäfts zuständig, indem er an der Weiterentwicklung von Echtzeit Systemen und Echtzeitnetzwerken arbeitet.

14 Auswertung und Ergebnispräsentation

Das gesammelte Datenmaterial, welches aus den Leitfadeninterviews generiert wurde, soll nun im nächsten Schritt ausgewertet und die Ergebnisse präsentiert werden. Die Auswertung jedes Interviews erfolgte nach dem konzipierten Kategoriensystem (Kapitel 12.7), indem die relevanten Aussagen aus der Transkription herausgearbeitet und der jeweiligen Kategorie/Subkategorie (Tab. 3) zugeordnet wurden.

14.1 Kategorie 1: Erfahrung mit Interkulturalität

Mittels Kategorie 1 soll eruiert werden in welchem Ausmaß Interkulturalität eine Rolle im beruflichen Alltag der Befragten spielt. Dazu wurde zunächst nach der Häufigkeit bestehender interkultureller Interaktionen gefragt, um anschließend die unterschiedlichen Wahrnehmungen kultureller Überschneidungssituationen aufarbeiten zu können. Auch sollten die Einflüsse interkultureller Interaktionen auf das persönliche Tätigkeitsfeld, sowie mögliche Ursachen für Probleme im Interaktionsprozess kategorisiert werden. Problemlösungsansätze der Befragten, die Konflikte im Vorfeld vermeiden bzw. lösen sollen, bilden die letzte Subkategorie.

14.1.1 Subkategorie 1.1: Frequenz

Bei **Interviewpartnerin 1** kommt es im Alltag häufig zu Überschneidungen, aufgrund dessen, dass MitarbeiterInnen aus über 45 Nationen im Unternehmen tätig sind. *„Je nach Projekt. Manchmal täglich sonst wöchentlich“* (Interview 1, Z: 6). **Interviewpartner 2 und Interviewpartner 3** haben täglich interkulturelle Interaktionen im beruflichen Kontext. Für **Interviewpartnerin 4** ist der interkulturelle Austausch aufgrund der mehr als 42 Nationen die im Unternehmen tätig sind Teil des Alltags. **Interviewpartner 5** beantwortet die Frage mit *„Laufend!“* (Interview 5, Z: 3). Den Grund sieht er einerseits darin, dass sehr viele Kulturen und unterschiedliche Nationalitäten am Hauptstandort in Wien tätig sind und andererseits, dass ein enger Kontakt zu den internationalen Niederlassungen besteht. **Interviewpartnerin 6** hat aufgrund der Internationalität des Unternehmens sehr häufigen Kontakt zu KollegInnen unterschiedlicher kultureller Herkunft. *„Man weiß wir haben über 45 verschiedene Nationalitäten im Unternehmen und aufgrund meiner Tätigkeit habe ich mit unterschiedlichsten Personen zu tun“* (Interview 6, Z: 3-4). Aufgrund der Internationalität, die mit mehr als 30 Nationalitäten im Unternehmen gegeben ist, kommt **Interviewpartner 7** sehr oft in interkulturelle Überschneidungssituationen.

14.1.2 Subkategorie 1.2: Wahrnehmung kultureller Überschneidungssituationen

Interviewpartnerin 1 nimmt Interaktionsprozesse mit Fremdkulturen als etwas schwieriger wahr als mit Angehörigen der gleichen Kultur. Sie ist sich nicht immer sicher, ob man vom selben spricht. Für **Interviewpartner 2** hängt es immer davon ab, welcher Kultur man angehört. ÖsterreicherInnen sind zum Beispiel wesentlich direkter als er es gewohnt ist. Emotionalität, Humor und die Toleranzschwelle sind seiner Meinung nach auch von Kultur zu Kultur verschieden. Auch ein unterschiedliches Verständnis von Pünktlichkeit fällt ihm auf, wobei er sich nicht sicher ist, ob das etwas Spezielles in diesem Unternehmen ist oder generell ein Kulturthema. **Interviewpartner 3** meint: *„Ich glaube es ist sehr abhängig von dem Kulturkreis“* (Interview 3, Z: 12). Er stellt einen Vergleich mit den KollegInnen aus China und den USA an. Seiner Wahrnehmung zufolge sind die AmerikanerInnen sehr schnell in allem was sie tun. Zum Beispiel werden sehr schnell Dinge vereinbart, ohne konkret auf Details einzugehen. Diese werden dann im Nachhinein zwischen Tür und Angel fast verschämt besprochen. Im Gegensatz zu den ChinesInnen, die zwar alles in genauer Detailtiefe besprechen, man dies aber nie mit den Verantwortlichen direkt tut sondern immer mit einem „Untergebenen“ weil man nicht der Gefahr laufen möchte sich aufgrund von Fragen/Nachfragen zu blamieren. Diese Erfahrungen sind sehr neu und ungewohnt für ihn. Für **Interviewpartnerin 4** ergeben sich aufgrund des unterschiedlichen kulturellen Hintergrunds der KollegInnen und der damit fehlenden gemeinsamen kulturellen Basis manchmal bereichernde Gespräche. Kommunikation ist ein ausschlaggebender Punkt für **Interviewpartner 5**. Gerade mit den KollegInnen in Asien und Amerika erkennt er Unterschiede, was die Art der Kommunikation im wirtschaftlichen Leben betrifft. Aufgrund dessen, dass die offizielle Unternehmenssprache Englisch ist und jeder selbstverständlicher Weise auf englisch kommuniziert, sieht **Interviewpartnerin 6** darin eine Vereinfachung im interkulturellen Kommunikationsprozess. Wobei ihrer Meinung nach generell jeder Mensch anders kommuniziert und dies weniger mit dem kulturellen Hintergrund zu tun hat, als damit, dass man sich allgemein anpassen muss. *„Also sehr oft findet das sehr professionell statt und da merkt man recht wenig“* (Interview 7, Z: 6) meint **Interviewpartner 7**. Wobei ihm manchmal schon unterschiedliche Aspekte von Kultur auffallen. Wie in dem Beispiel mit einem Kollegen aus England:

Was ich nicht gewusst habe, ist sozusagen dass die Tonalität der Sprache, nicht unbedingt der Inhalt, wird in Großbritannien anders gedeutet. Das heißt wir haben über irgendein technisches Problem sehr leidenschaftlich diskutiert und wo ich herkomme, wenn man leidenschaftlich diskutiert, dann fängt man an lauter zu reden. Und dann haben wir uns wirklich gestritten und für ein paar Tage nicht miteinander geredet, weil er das als Affront gedeutet hat. Einfach meine Stimmlage, nicht der Inhalt (Interview 7, Z: 10-14).

14.1.3 Subkategorie 1.3: Einfluss auf das Tätigkeitsfeld

Laut **Interviewpartnerin 1** erschwert sich ihr Alltag, wenn die Kommunikation mit KollegInnen unterschiedlicher Kulturen nicht funktioniert. **Interviewpartner 2** versucht ganz bewusst persönlich oder telefonisch mit KollegInnen in Kontakt zu treten statt via Email. Dadurch treten laut ihm weniger Missverständnisse oder Komplikationen auf. Gerade wenn es kulturelle Unterschiede gibt, ist man in der Lage Dinge im Detail zu erklären und so etwaige Missverständnisse vorab zu klären, bevor sie überhaupt entstehen. Ihm ist auch aufgefallen, dass er generell mehr aufpassen muss wie er Dinge formuliert und was genau er sagt. Auch die Unpünktlichkeit in Meetings oder bei Deadlines ist ein Teil der Unternehmenskultur, die er als sehr merkwürdig empfindet. **Interviewpartner 3** ist der Meinung, dass er bei der Arbeit wesentlich wachsamer sein muss, seitdem er mit KollegInnen aus China eng zusammenarbeitet. Für ihn ist die Situation ganz neu und er muss sehr aufpassen, dass er nicht in einen Fauxpas läuft. **Interviewpartnerin 4** denkt nicht, dass die Zusammenarbeit mit kulturell differenten KollegInnen Auswirkung auf ihre fachliche Tätigkeit hat, auch nicht auf die Arbeitsprozesse, denn die sind festgeschrieben. Sie bemerkt allerdings Unterschiede in Bezug auf die Zwischenmenschlichkeit und auf die gesprochene Sprache:

Die Sprache ist natürlich eine Sache, weil man mit KollegInnen aus anderen Ländern natürlich auf englisch kommuniziert. Da gibt es schon mal den Aspekt, dass manches ein bisschen Lost in Translation ist sozusagen und, dass manche Dinge etwas länger brauchen, um erklärt zu werden, weil Gepflogenheiten anders sind et cetera. Oder weil dadurch, dass es bei beiden gegenüber nicht die Muttersprache ist etwas nach Worten gerungen wird“ (Interview 4, Z: 9-13).

Interviewpartner 5 sieht keine Beeinflussung seines Tätigkeitsfeldes in diesem Kontext. **Interviewpartnerin 6** bemerkt eine gewisse Offenheit gegenüber neuen Dingen und neues auszuprobieren aufgrund der Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Nationalitäten und Herkunft. Ihrer Meinung nach ist die Unternehmenskultur auch maßgeblich durch diese Internationalität geprägt. **Interviewpartner 7** sieht einen gewissen Einfluss auf sein Tätigkeitsfeld, aber nichts was ihn behindern würde. Aufgrund seiner Erfahrungen mit anderen Kulturen und das Wissen, dass er sich durch seine Anstellung in den diversesten Ländern angeeignet hat, kann er gut mit KollegInnen unterschiedlicher Kulturen umgehen und sich in den jeweiligen Situationen anpassen.

14.1.4 Subkategorie 1.4: Ursachen von Schwierigkeiten

Interviewpartnerin 1 sieht den Ursprung in der unterschiedlichen Arbeitsweise der KollegInnen. Das Unternehmen versucht demnach nicht, die unterschiedlichen Standorte mit einzubeziehen damit die KollegInnen unterschiedlicher Kulturen Wissen aufbauen können

wie die Arbeitshaltung sein sollte. **Interviewpartner 2** vermutet, dass die fehlende Integration eine Ursache des Problems darstellen könnte.

(...), again the company without having a strong written code of culture makes it more difficult to integrate because you don't have something that you can point and say ok this is us, this how we operate, this is who we are (Interview 2, Z: 265-266).

Das Gespür für sein Gegenüber und das Verständnis was von ihm verlangt wird, fehlt **Interviewpartner 3** in Interaktion mit KollegInnen unterschiedlicher Kulturkreise. Im Gespräch mit KollegInnen aus demselben Kulturkreis ist er in der Lage sich anzupassen, was ihm bei anderen Kulturkreisen nicht gelingt und dazu führt, dass man aneinander vorbeiredet. Eine mögliche Ursache sieht **Interviewpartnerin 4** darin, dass beim Gegenüber etwas vorausgesetzt wird, das nicht gegeben ist. Anhand seiner Erfahrungen sieht **Interviewpartner 5** das Problem in inhaltlichen Themen, aufgrund konträrer Vorstellungen, die die Umsetzung von Themen und das agieren in gewissen Situationen betrifft. *„Also, wenn man vielleicht auch gerade mit der West Coast mit der Silicon Valley Kultur kommuniziert, wo Dinge einfach schneller vielleicht aktionistischer getrieben werden. Und der Europäische Zugang zu diesen Themen vielleicht ein überlegterer, koordinierterer, geplanter ist“* (Interview 5, Z: 17-18). Einerseits kommt es zu Schwierigkeiten, laut **Interviewpartnerin 6**, aufgrund der GesprächspartnerInnen selbst, wenn diese nicht bereit sind sich auf neues einzulassen und sehr starr sind. Andererseits stellt die Sprache eine Herausforderung dar. Nachdem Englisch die Unternehmenssprache ist und einige KollegInnen die Sprache weniger gut beherrschen, kann diese Sprachbarriere durchaus zu Missverständnissen führen. **Interviewpartner 7** meint, dass gewisse Feinheiten aufgrund der Notwendigkeit untergehen, eine gemeinsame Sprache, die nicht die Muttersprache ist, finden zu müssen. Dadurch wäre man gezwungen seine/ihre sprachlichen Aspekte ins Englische zu übersetzen.

14.1.5 Subkategorie 1.5: Problemlösungsansätze

Bessere Einschulungen und Eingliederungsprozesse in das Unternehmen, regelmäßige Trainings und bessere interne Kommunikation über diverse Kanäle sind Maßnahmen, die laut **Interviewpartnerin 1** Probleme vorbeugen bzw. zur Lösung bereits existierender Probleme beitragen könnten. **Interviewpartner 2** ist der Meinung, dass eine Unternehmenskultur mit Richtlinien, Regeln und Strukturen förderlich wäre. Eine starke Unternehmenskultur und das Wissen aller MitarbeiterInnen wie Dinge funktionieren, könnte dazu beitragen, dass gewisse Problematiken vermieden werden können. **Interviewpartner 3** schlägt eine Art Austausch vor, um einen Einblick in andere Kulturen sowie über deren „Dos and Dont`s“ zu erlangen. *„Ich meine, idealerweise fliegt man dort hin und man ist einmal vier Wochen in einem Land. Dann glaube ich, weiß man eh schon worum es geht.“* (Interview

3, Z: 68-70). Auch eine Art von Crash Kurs würde er als äußerst hilfreich erachten, um zumindest die Gepflogenheiten anderer Kulturen kennenzulernen. Um Probleme vorzubeugen oder sie zu lösen, muss auf Unterschiede aufmerksam gemacht werden. **Interviewpartnerin 4** zufolge reicht es nicht aus, nur darüber zu sprechen dass man ein sehr Diversity lastiges Unternehmen ist, aber bis auf die gemeinsame Unternehmenssprache nicht sehr viel tut, um dieses Bewusstsein zu schaffen und auf größerer Basis ausverhandelt. **Interviewpartner 5** sieht einen Ansatz in der Eigeninitiative, indem man sich selbst mit unterschiedlichen Kulturen beschäftigt und dementsprechend in der Art und Weise, wie man ihnen entgegnet, individuell auf die Menschen eingehen kann. **Interviewpartnerin 6** sieht in der Offenheit von Personen, in Transparenz und durch die Akzeptanz und Toleranz von Neuem, anderen Meinungen und Einstellungen zu Themen die Lösung von Problemen. Ausreichende Kommunikation ist laut ihrer Aussage, ein weiterer unerlässlicher Schlüssel zur Konfliktbeseitigung. **Interviewpartner 7** sieht in Schulungen einen Sinn, um die diversen kulturellen Aspekte zumindest schon einmal gehört zu haben, da dies im Alltag schon relativ viel bewirken kann. Des Weiteren sollte man seiner Meinung nach die MitarbeiterInnen sensibilisieren, damit sie eigenständig handeln können und es somit zu keiner Einbürgerung einer dominanten Kultur kommt.

14.2 Kategorie 2: Stellenwert interkultureller Kompetenz

In Kategorie 2 soll der Stellenwert von interkultureller Kompetenz herausgearbeitet werden. Die Befragten waren dazu angehalten, zum einen das Unternehmen in Bezug auf vorhandene interkulturelle Kompetenz zu bewerten und zum anderen die Bedeutung und den Stellenwert interkultureller Kompetenz für sich selbst einzuschätzen. Kenntnisse über aktive Maßnahmen, die vom Unternehmen zur Kompetenzsteigerung der MitarbeiterInnen eingesetzt werden, sollen das Gesamtbild schärfen. Ein möglicher Bedarf an Kompetenzsteigerung des Unternehmens sowie Verbesserungsvorschläge von Seiten der InterviewpartnerInnen wurden im Sinne der Vollständigkeit ebenfalls untersucht.

14.2.1 Subkategorie 2.1: Einschätzung des Unternehmens

Interviewpartnerin 1 schätzt die interkulturelle Kompetenz des Unternehmens als eher mittelmäßig ein. Die fehlende Kompetenz spricht sie dem schnellen Unternehmenswachstum zu und dass die Thematik im Management keine Priorität hat. **Interviewpartner 2** spricht dem Unternehmen keine interkulturelle Kompetenz zu. Seiner Meinung nach ist das Unternehmen gut im Umgang mit Menschen unterschiedlicher Nationalitäten und in der Lage daraus zu lernen aber weniger im Umgang mit anderen kulturellen Belangen.

Diversity und MitarbeiterInnen darauf vorzubereiten mit KollegInnen unterschiedlicher Kulturen zusammenzuarbeiten, ist keine Stärke des Unternehmens, meint er. **Interviewpartner 3** denkt die vorhandene Kompetenz des Unternehmens wird aufgrund der sehr kulturell diversen Teams erkenntlich. **Interviewpartnerin 4** erklärt die fehlende Kompetenz mit mangelndem Fokus von Seiten des Managements und dem raschen Wachstum des Unternehmens „(...) *wo viele Kolleginnen und Kollegen aus verschiedenen Kulturkreisen auf einmal ins Unternehmen quasi integriert werden mussten. Was bei der Menge der Mitarbeiterinnen recht schwierig war und auch in dem Zeitpunkt nicht möglich*“ (Interview 4, Z: 51-53). **Interviewpartner 5** ist der Meinung, dass auf gewisser Ebene die Kompetenz auf Unternehmensseite gegeben ist, aufgrund der Notwendigkeit immer so agieren zu müssen, dass man über eigene nationale Grenzen hinweg verstanden wird. Er sieht allerdings, dass noch nicht verstanden wird, dass Kommunikation zwischen Kulturen zu Barrieren führen kann. Als Beispiel nennt er die interne Kommunikation, die auf mehreren Ebenen sehr viel Aufholbedarf hat und unter anderem nicht auf unterschiedliche Kulturen eingeht, sondern man eher froh ist, dass überhaupt etwas kommuniziert werden kann. Für **Interviewpartnerin 6** rührt die mangelnde Kompetenz daraus, dass Diversity bei den Führungskräften noch nicht verankert ist. Wobei daran gearbeitet wird, zu mehr Diversity in der Führungsmannschaft zu kommen, denn das prägt wie das Unternehmen kulturell erscheint, wirkt und Einfluss auf die MitarbeiterInnen hat. **Interviewpartner 7** sieht die angeeignete Kompetenz des Unternehmens als eine erarbeitete Notwendigkeit, weil so viele unterschiedliche Nationalitäten im Unternehmen tätig sind und man nicht drumherum kommt. Er sieht es weniger als eine aktiv erarbeitete Kompetenz an.

14.2.2 Subkategorie 2.2: Persönliche Einschätzung

Über interkulturelle Kompetenz zu verfügen, ist für **Interviewpartnerin 1** schon wichtig. Es erleichtert ihr den Alltag und verbessert die Arbeitsatmosphäre. Für **Interviewpartner 2** ist interkulturelle Kompetenz persönlich nicht sehr wichtig. Sein Arbeitsumfeld beschränkt sich auf Europa und die USA, Kulturen, mit denen er sehr vertraut ist. Würde er allerdings stärker mit den KollegInnen aus Asien, Afrika oder Südamerika arbeiten, wäre er wesentlich mehr herausgefordert, da er keine Erfahrung in der Zusammenarbeit mit diesen Kulturen hat. **Interviewpartner 3** hält interkulturelle Kompetenz für sehr wichtig, weil er mit Menschen aus den unterschiedlichsten Ländern zu tun hat. Durch interkulturelle Kompetenz ist er in der Lage Vertrauen aufzubauen, indem er einen besseren Einblick hat, wie sein Gegenüber tickt. Aneignung interkultureller Kompetenz hätte für **Interviewpartnerin 4** mehr Stellenwert, wenn die KollegInnen besser integriert werden von der Organisation. Aufgrund von Organisationsdefiziten ist der Austausch noch nicht so

gegeben wie er sein sollte. Für das berufliche Tätigkeitsfeld von **Interviewpartner 5** wäre es sehr wichtig seine interkulturelle Kompetenz zu steigern. Er meint: *„Wenn wir eine Aktivität global ausrollen, haben wir nicht immer die Klarheit, ob das in Japan gleich aufgenommen wird wie in Amerika, wie in Europa.“* (Interview 5, Z: 56-58). Interkulturelle Kompetenz zu besitzen ist laut **Interviewpartnerin 6** sehr wichtig. Es ist notwendig, weil im Unternehmen die unterschiedlichsten Kulturen aufeinandertreffen und man in der Lage sein muss, offen zu sein, dazu zu lernen und auch eine gewisse Bereitschaft mitbringen sollte, eigene Meinungen und die Herangehensweise an gewisse Dinge zu ändern. Der Besitz interkultureller Kompetenz ist für **Interviewpartner 7** sehr wichtig, dadurch kann man viel voneinander lernen, meint er. *„Also vor allem im technischen Bereich, wenn man den ganzen Tag nur technische Sachen macht ist es einfach sozusagen den Überbau, das herum zu vergessen“* (Interview 7, Z: 64-65).

14.2.3 Subkategorie 2.3: Aktive Maßnahmen

Es gibt keine aktiven Maßnahmen, die vom Unternehmen für die interkulturelle Kompetenzsteigerung der MitarbeiterInnen gesetzt werden. **Interviewpartnerin 1** schreibt diesen Sachverhalt Einsparmaßnahmen des Managements zu. Wenn es gewisse Angebote gibt, dann nur für ganz bestimmte Personen, meint sie. **Interviewpartner 2** würde nichts Konkretes einfallen. *„But I don't think I have ever done any like cultural awareness or cultural sensitivity training in my time in the company“* (Interview 2, Z: 60-61). Was ihm schon bekannt ist, dass aktiv Maßnahmen gesetzt werden, um die Anzahl der weiblichen Mitarbeiterinnen zu steigern. Das hat für ihn zwar nicht direkt etwas mit Interkulturalität zutun aber in der Technologie Branche hat diese Maßnahme eine nicht unerhebliche kulturelle Auswirkung. **Interviewpartner 3 und Interviewpartnerin 4** sind keine aktiven Maßnahmen im Unternehmen bekannt. Auf gesamter Unternehmensebene gibt es laut **Interviewpartner 5** nur sehr wenig Maßnahmen. Diese beziehen sich auf vereinzelnde Schulungen für den Sales Bereich. Grundsätzlich wird der gegenseitige Austausch zwischen den MitarbeiterInnen jedoch forciert, indem die unterschiedlichen Niederlassungen regelmäßig nach Wien ins Headquarter reisen und die in Wien ansässigen zu den anderen Niederlassungen fahren können. **Interviewpartnerin 6** ist ein Training der „TTTech Academy“ bekannt. Sie denkt es heißt so ähnlich wie „intercultural competence“. **Interviewpartner 7** kennt keine aktiven Maßnahmen, spricht aber von indirekten, weil man täglich mit KollegInnen interkulturell kommunizieren muss. Sonst weiß er von Sprachkursangeboten und Veranstaltungen, wo versucht wird alle international ansässigen MitarbeiterInnen an einen Ort zu bringen. Aber von Maßnahmen mit direktem Fokus weiß er nichts.

14.2.4 Subkategorie 2.4: Kompetenzsteigerung

Interviewpartnerin 1 fände es von Vorteil, wenn manche Abteilungen die Möglichkeit der interkulturellen Kompetenzsteigerung hätten, vor allem jene, die viele Kunden in den USA haben. **Interviewpartner 2** ist nicht der Meinung, dass Kulturbewusstsein ein kritischer Faktor für den Unternehmenserfolg und das Tagesgeschäft per se ist. Interkulturelle Kompetenzsteigerung ist aber äußerst relevant für die interne Atmosphäre des Unternehmens. *“But I think that it’s important that people should be more aware and better trained because I think you can improve the internal cultural atmosphere and relationships between employees and with customers”* (Interview 2, Z: 84 -86). Interkulturelle Kompetenzsteigerung im Unternehmen hält **Interviewpartner 3** für sehr wichtig. Seiner Meinung nach sollte ein Angebot flächendeckend angeboten werden, damit jeder/jede MitarbeiterIn die Möglichkeit hat hinein zu schnuppern. Dies würde dem Unternehmen sehr viel bringen. Er sieht es als ein Investment, das das Unternehmen sehr rasch wieder zurückbekäme. **Interviewpartnerin 4** sieht großen Bedarf an Kompetenzsteigerung im Bereich interkultureller Kommunikation sowie im Bereich der Integration von MitarbeiterInnen aus anderen Ländern. **Interviewpartner 5** sieht einen extremen Bedarf. Das Unternehmen wächst sehr stark und das bedeutet, um als global Player auftreten zu können, die MitarbeiterInnen müssen sich auf allen Ebenen professionalisieren, gerade was die interkulturelle Kompetenz betrifft. Zur interkulturellen Kompetenzsteigerung gibt es immer Bedarf und Raum der Verbesserung, meint **Interviewpartnerin 6**. Bedarf an Kompetenzsteigerung sieht **Interviewpartner 7** schon, erachtet dies allerdings nicht als primär. *„Weil es gibt glaube ich fundamentale Probleme und da denke ich an eine Sensibilisierung in Richtung Gleichberechtigung von Männern und Frauen. Ich glaube, das ist das größere Problem“* (Interview 7, Z: 101-103).

14.2.5 Subkategorie 2.5: Verbesserungsvorschläge

Zur Verbesserung interkultureller Kompetenz würde **Interviewpartnerin 1** vorschlagen mehr auf den chinesischen, japanischen und amerikanischen Markt einzugehen, indem man Trainings anbietet. Damit man in der Lage ist zu verstehen wie die Menschen dort leben, worauf sie Wert legen, wie der Markt dort funktioniert und in Folge auch darauf eingehen kann. **Interviewpartner 2** würde vorschlagen MitarbeiterInnen mit vielfältigen kulturellen Hintergründen einzustellen. Denn wenn man in einem sehr kulturell diversen Team arbeitet, ist man automatisch wesentlich aufmerksamer, was kulturelle Belange angeht. **Interviewpartner 3** würde vorschlagen für gewisse Zeit Firmenstandorte zu besuchen. Er hält weniger von Frontalschulungen, könnte sich allerdings Kultureinschulungen gut vorstellen. *„Trainings für so verschiedene Bereiche, wie zum Beispiel Verhandlungen*

oder Konflikte zu lösen, mit sehr inhomogenen Gruppen was die Nationalität oder den kulturellen Hintergrund betrifft“ (Interview 4, Z: 99-100), würde **Interviewpartnerin 4** als Verbesserungsvorschlag nennen. **Interviewpartner 5** würde die Möglichkeiten des Austausches zwischen den verschiedenen Standorten erhöhen und ein gewisses Schulungsangebot für sämtliche Niederlassungen des Unternehmens anbieten. **Interviewpartnerin 6** würde vermehrt individuelle Coachings anbieten und diese, die derzeit nur von Führungskräften in Anspruch genommen werden können, für alle MitarbeiterInnen ausrollen und in den Karriereentwicklungsplan eines jeden/einer jeden MitarbeiterIn integrieren. **Interviewpartner 7** verfolgt den Ansatz interkulturelle Kompetenz weniger mit einem Marketing, HR oder technischen Aspekt zu verbinden, sondern eher Vorträge anzubieten, die nicht direkt etwas mit Interkulturalität zu tun haben. Philosophie wäre ein Beispiel hierfür. Laut ihm kann kulturelle Sensibilisierung nicht in einem Muster vollzogen werden, sondern jede Person muss für sich selbst ein Verständnis aufbauen, dass Unterschiede existieren und dass diese nicht weiter schlimm sind.

14.3 Kategorie 3: Status interner Kommunikation

Um einen umfassenden Eindruck über die präsente interne Kommunikationsstrategie des Unternehmens gewinnen zu können, wurden folgende Ausprägungen ausgewertet: Einschätzung des Unternehmens in Bezug auf den Ist-Zustand der internen Kommunikation, persönlicher Grad der Informiertheit, existierende interne Kommunikationskanäle, Beauftragte interner Kommunikation, Informationsbedarf der Befragten und Stellenwert interner Kommunikation aus Unternehmenssicht.

14.3.1 Subkategorie 3.1: Einschätzung des Unternehmens

Generell würde **Interviewpartnerin 1** die interne Kommunikation im Unternehmen als sehr schlecht aufgebaut einschätzen und sie sieht auch keine Verbesserungsintentionen von Seiten des Unternehmens. Die interne Unternehmenskommunikation bewertet **Interviewpartner 2** als sehr „poor“. Es existiert keine gute Kommunikation über aktuelle Ereignisse, Entscheidungen die getroffen werden oder weswegen diese getroffen werden. **Interviewpartner 3** bezeichnet den momentanen Status als miserabel. **Interviewpartnerin 4** hält die interne Kommunikation für unterentwickelt und ist erstaunt darüber, dass es keinen Fokus des Managements gibt in Bezug auf Ressourcen und die strukturelle Implementierung. Für **Interviewpartner 5** ist die interne Kommunikation komplett rudimentär, wenig ausgeprägt und auf eine viel kleinere Unternehmensgröße zugeschnitten. Laut ihm werden alle internen Kommunikationsmechanismen und Kanäle der Unternehmensgröße

nicht mehr gerecht. Stark verbesserungswürdig meint **Interviewpartnerin 6**. Das Unternehmen würde zwar schon ein wenig in die Richtung tun, ist allerdings noch zu wenig strukturiert. **Interviewpartner 7** würde sie als recht informell bezeichnen, ihm fehle kein Muster ein, wie die formelle interne Kommunikation im Unternehmen abläuft.

14.3.2 Subkategorie 3.2: Persönlicher Grad der Informiertheit

Für **Interviewpartnerin 1** könnte wesentlich mehr kommuniziert werden von Unternehmensseite aus sowie vorgegriffen werden was die Zukunftspläne betrifft. Formell fühlt sich **Interviewpartner 2** nicht informiert. Allerdings gibt es immer informelle Wege herauszufinden was passiert. **Interviewpartner 3** meint er hat das Glück, dass er relativ eng mit dem Vorstand zusammenarbeitet und dadurch informell Informationen erhält, diese aber keineswegs geregelt oder strukturiert in die Organisation wandern. Formell gibt es aktuell einmal im Monat einen Newsletter, der an alle MitarbeiterInnen versandt wird, meint er. **Interviewpartnerin 4** fühlt sich relativ gut informiert, dies begründet sie mit ihrer Schnittstellenfunktion innerhalb des Unternehmens. Wäre sie nicht in dieser Position könnte sie sich gut vorstellen dass es ein großes Informationsdefizit gäbe. Rein über die offiziellen internen Kommunikationskanäle wäre es **Interviewpartner 5** für seine Rolle zu wenig. Er hat zwar aufgrund seiner Position einige Kanäle, wie Managementmeetings, die alle zwei Wochen stattfinden und er denkt mit dem Newsletter wird es auch besser, aber er weiß auch, dass dieser Kanal nicht der einzige sein kann. Als regulärer Mitarbeiter würde er sich zu wenig und zu spät informiert fühlen. **Interviewpartnerin 6** fühlt sich sehr gut informiert. Aufgrund ihrer Position als Vorstandsassistentin ist sie an den Themen nahe dran und bekommt sehr viel mit.

14.3.3 Subkategorie 3.3: Interne Kommunikationskanäle

Interviewpartnerin 1 ist lediglich der Newsletter bekannt, den es seit ein paar Monaten gibt. **Interviewpartner 2** nennt den monatlichen Newsletter, den vierteljährlichen Jour fixe und die zweiwöchentlichen Teammeetings als interne Kommunikationskanäle. **Interviewpartner 3** ist der monatliche Newsletter bekannt, das Intranet, welches allerdings so unregelmäßig gewartet wird, dass man es nicht zu den internen Kommunikationsinstrumenten zählen kann und den vier Mal im Jahr organisierte Jour fixe, zu dem jene MitarbeiterInnen kommen die gerade vor Ort, am Hauptstandort sind. Laut **Interviewpartnerin 4** ist der einzige offizielle interne Kommunikationskanal ein monatlicher Newsletter. „*Und der Rest ist informelle Kommunikation*“ (Interview 4, Z: 123). **Interviewpartner 5** zählt zu den offiziellen Kommunikationskanälen den regelmäßigen Newsletter, Emails der

Vorstände mit aktuellen Informationen und regelmäßige in Wien zentralisiert organisierte Meetings, in denen die Vorstände die MitarbeiterInnen informieren. Wesentlicher interner Kommunikationskanal sind für **Interviewpartnerin 6** die Führungskräfte, weil sie sehr nah an den Themen dran sind. Das Intranet, welches veraltet und wenig genutzt wird und den Newsletter, durch den versucht wird unternehmensweit relevante Informationen an die MitarbeiterInnen weiterzugeben, sind weitere Instrumente die offiziell in Verwendung sind. Sonst gibt es noch Emails, die versandt werden, MitarbeiterInnenveranstaltungen wo die persönliche Kommunikation im Vordergrund steht und die Plattform Confluence. **Interviewpartner 7** meint es gibt Top-down Kommunikationsinstrumente wie Email-Kommunikation, Newsletter, die sehr trocken sind, vierteljährliche Reports und Jour fixe. Auch persönliche Gespräche zählt er dazu.

14.3.4 Subkategorie 3.4: Beauftragte interner Kommunikation

Laut **Interviewpartnerin 1** gibt es niemanden im Unternehmen der/die dafür zuständig ist Informationen transparent an das gesamte Unternehmen weiterzugeben. Am ehesten würde sie diese Aufgabe der HR (Human Resources Abteilung) zusprechen. Es gibt keine Abteilungen oder Angestellte, die für interne Kommunikation zuständig sind laut **Interviewpartner 3**. *„Es gibt weder die eine interne Kommunikationsstelle bei uns die sozusagen Oldschool mäßig hierarchisch kommuniziert. Nicht mal das gibt es“* (Interview 3, Z: 199-201). Organisatorisch gibt es derzeit niemanden laut **Interviewpartnerin 4**., maximal die Personalabteilung meint sie. **Interviewpartner 5** spricht von einem Dreiklang zwischen HR, dem Board und den Board-AssistentInnen und der Marketingkommunikationsabteilung. In diesem Dreiklang gibt es aber keine Entscheidungsgewalt, sondern es wird versucht interne Kommunikation bestmöglich aufzugleisen. **Interviewpartnerin 6** sieht die Aufgabe als eine „shared responsibility“ die stark von der Vorstandsassistentin, HR und Marketing getrieben ist. Zwar kümmert sie sich persönlich um den Newsletter aber im Grunde ist jede Führungskraft für interne Kommunikation zuständig.

14.3.5 Subkategorie 3.5: Informationsbedarf

Interviewpartnerin 1 würde gerne etwas über Weiterbildungsmöglichkeiten und Weiterbildungsbudgets erfahren, denn darüber gibt es keine offiziellen Informationen. Auch das Thema Benefits oder Gehaltsbänder könnten ihrer Meinung nach thematisiert werden. Mehr Transparenz wäre förderlich, meint sie. **Interviewpartner 2** sagt, dass die Strategie des Unternehmens besser kommuniziert werden könnte. Klarheit und Konsistenz fehlen seiner Meinung nach in der Kommunikation. Ein genereller Überblick fehlt

Interviewpartner 3. Er weiß von einer Maße an Menschen nicht was sie eigentlich im Unternehmen tun. Was **Interviewpartnerin 4** über die Kommunikation von offiziellen Kanälen fehlt, sind Informationen über Personalwechsel, strategische Pläne und Schwerpunkte. Solche Informationen erhält man in den meisten Fällen über den Flurfunk. Gerade aufgrund des Wachstums wäre es für **Interviewpartner 5** sehr wichtig organisatorische Veränderungen früher zu erfahren damit man als MitarbeiterIn auch das Gefühl hat, zu wissen das Veränderungen entsprechend in die Organisation kommuniziert werden. Auch mehr über Kundenprojekte zu erfahren wäre für ihn relevant. **Interviewpartnerin 6** fehlt die Möglichkeit auch Bottom-Up Feedback zu kanalisieren, um auch klarere Informationen über die Grundpfeiler des Unternehmens weiterzugeben. Generell mehr Information zur Strategie und wie es um die Firma steht, wäre für **Interviewpartner 7** wichtig.

14.3.6 Subkategorie 3.6: Stellenwert interner Kommunikation

Interviewpartnerin 1 ist der Meinung, dass interne Kommunikation für das Management des Unternehmens nicht sehr wichtig ist. *„Es wird nicht priorisiert nein. Also ich glaube das es auch in Zukunft nur weiterhin den Newsletter geben wird und dass da nicht mehr gemacht wird“* (Interview 1, Z: 177). Laut **Interviewpartner 2** ist es dem Unternehmen zwar unterbewusst klar, dass interne Kommunikation sehr wichtig für ein Unternehmen ist, aber das Thema wird nicht bewusst adressiert. Es wird nichts dafür getan die interne Kommunikation zu verbessern. Das interne Kommunikation aus Unternehmenssicht keine Rolle spielt wird für **Interviewpartner 3** erkenntlich: *„Weil sonst hätte man dafür zumindest schon jemanden engagiert der das versucht, neu zu machen. Aber es gibt ja niemanden der sich nur für interne Kommunikation verantwortlich fühlt. Sondern das wird überall so ein bisschen mitgemacht. Das zeigt immer gut, wenn etwas mitgemacht wird das es keinen Fokus gibt darauf“* (Interview 3, Z: 232-235). Vom Status quo ausgehend, würde **Interviewpartnerin 4** nicht sagen, dass interne Kommunikation dem Unternehmen wichtig ist. Weder gibt es Ressource für interne Kommunikation noch eine strukturelle Verankerung des Themas. **Interviewpartner 5** nach, existiert das Verständnis, dass Strukturen geschaffen werden müssen. Zwar ist der Status noch sehr gering aber das Bewusstsein wächst. Interne Kommunikation hat zwar einen Stellenwert auf Unternehmensseite, allerdings ist der Fokus nicht immer gegeben. Dies schreibt **Interviewpartnerin 6** den vielen operativen Themen zu, weil sich in Stresssituationen das Management zu wenig Zeit nimmt die MitarbeiterInnen abzuholen. Kommunikation kostet Zeit, die nicht immer vorhanden ist.

14.4 Kategorie 4: Bedeutung interner Kommunikation

Um mittels Kategorie 4 die Bedeutung interner Kommunikation für Unternehmen allgemein aufarbeiten zu können, galt es die Wertigkeit funktionierender interner Kommunikation zu adressieren. Auch die Rolle der Unternehmenskultur bei internen Kommunikationsprozessen sollte als Ausprägung näher thematisiert werden. Wesentlich sind auch etwaige Gründe für das Fehlen angebrachter Optimierungsstrategien sowie adäquate Optimierungsvorschläge von Seiten der Befragten. Im Sinne der vollständigen Aufarbeitung wurde auch nach der Relevanz von Interkulturalität im internen Kommunikationsprozess gefragt sowie nach möglichen Gefahren, die bei Vernachlässigung eintreten könnten.

14.4.1 Subkategorie 4.1: Funktionierende interne Kommunikation

Eine funktionierende interne Kommunikationsstrategie ist laut **Interviewpartnerin 1** sehr wichtig. Sie sieht es am Beispiel ihres Unternehmens, wo es nicht funktioniert. Funktionierende interne Kommunikation würde den Arbeitsablauf und -alltag erleichtern, denkt sie. Für das Unternehmen wäre es extrem wichtig, meint **Interviewpartner 2**. *“You know on a daily, on an hourly basis there are calls and discussions and emails going between teams internationally and they have to align on things, (...)”* (Interview 2, Z: 131-132). Er betont, dass das funktionieren interner Kommunikation generell das wichtigste ist. Er kann viele Probleme und Missverständnisse identifizieren, die auf schlechte ineffiziente Kommunikation zurückzuführen sind. **Interviewpartner 3** hält funktionierende interne Kommunikation für ausgesprochen wichtig. **Interviewpartnerin 4** meint, funktionierende interne Kommunikation ist:

Sehr wichtig. Das ist vermutlich neben einem guten Management und einem guten Team (...) der Schlüssel dazu, dass man einerseits einen gewissen Status quo aufrecht erhält was die Teamzufriedenheit betrifft und andererseits auch zum Beispiel neuen Mitarbeitern weiter das Gefühl gibt, dass sie einen ähnlichen Wissensstand haben wie alle anderen. Und es ist auch im strategischen Bereich einfach wichtig, dass man weiß in welche Richtung geht es und woran arbeiten wir jetzt eigentlich alle gemeinsam als Unternehmen. Und ohne interne Kommunikation ist das eigentlich nicht möglich (Interview 4, Z:168-174).

Interviewpartner 5 hält gut funktionierende, interne Kommunikation für essentiell. Vor allem wenn das Unternehmen immer größer wird, ermöglicht interne Kommunikation, dass sich MitarbeiterInnen abgeholt fühlen, die dann wiederum als eine Stimme nach außen funktionieren und dadurch das Unternehmen als Marke stärken. *„Und was ich auch natürlich mit interner Kommunikation schaffe, sind Werte und Values ins Unternehmen zu bringen. So, dass sich ein gemeinsames Unternehmensgefühl damit herstellen lässt“* (Interview 5, Z: 206-208). Für **Interviewpartnerin 6** ist interne Kommunikation sehr relevant und ein großer Hebel, denn ohne Kommunikation kann man nichts erreichen, die

MitarbeiterInnen nicht motivieren und weiterentwickeln. Letztendlich leidet dann der Erfolg des Unternehmens darunter.

14.4.2 Subkategorie 4.2 Rolle der Unternehmenskultur

Interne Kommunikation transportiert für **Interviewpartner 3** die Werte des Unternehmens. Sein Unternehmen hat zwar Werte und eine Vision aber diese stehen quasi nur irgendwo auf einer Power Point und sind nicht jeden Tag präsent, wie sie sein sollten. **Interviewpartnerin 4** schreibt der Unternehmenskommunikation eine sehr große Rolle zu, indem sie anmerkt:

Weil für mich ist interne Kommunikation wie und ob sie passiert ein essentieller Bestandteil der Unternehmenskultur. Beziehungsweise transportiert ja auch die interne Kommunikation sehr stark die Unternehmenskultur. Und das nicht existieren von interner Kommunikation kann auch Ausdruck dafür sein (Interview 4, Z: 176-179).

Die Unternehmenskultur spielt eine große Rolle in der internen Kommunikation, laut **Interviewpartner 5**. Mit der Art und Weise wie kommuniziert wird, wird eine Kultur vorgelebt.

Wie ich die Information absondere. Wie rechtzeitig wie umfassend. All das sagt mir, dass ein Unternehmen daran interessiert ist die Mitarbeiter zu informieren, ins Boot zu holen. Schafft Werte. Schafft ein Vertrauen und somit eine Unternehmenskultur, in der ich das Gefühl habe, dass ich als Mitarbeiter wichtig bin (Interview 5, Z: 226-2228).

Für **Interviewpartnerin 6** besteht eine große Verbindung. Unternehmenskultur und interne Kommunikation gehen quasi Hand in Hand und interne Kommunikation prägt die Kultur eines Unternehmens maßgeblich. Es ist zum Beispiel so, dass die Integration einer ganz anderen Unternehmenskultur vor Herausforderungen stellt was gerade die Kulturfindung betrifft und dadurch die interne Kommunikation, die ein Fahnenträger der Kultur sein muss, maßgeblich in diesem Prozess ist.

14.4.3 Subkategorie 4.3 Investition des Unternehmens

Warum in die Optimierung der internen Kommunikationsprozesse nicht investiert wird, sieht **Interviewpartnerin 1** in den zu hohen Kosten. Man müsste extra MitarbeiterInnen mit Erfahrung und den entsprechenden Qualifikation einstellen. **Interviewpartner 2** denkt, dass das Problem im Unternehmen nicht verstanden wird. Es ist nicht die Stärke des Managements ihre eigenen Qualifikationen betreffend und das reflektiert sich in der Kultur des Unternehmens wieder. Das Unternehmen ist allgemein nicht sehr gut darin zu reflektieren und sich von innen heraus zu verbessern. Es konzentriert sich eher auf externes und möchte an dieser Front Verbesserungen initiieren, anstatt sich auf das Innere zu fokussieren. **Interviewpartner 3** ist der Meinung, dass der Wert interner Kommunikation noch nicht verstanden worden ist:

(...) es ist ein Unterschied, wenn ich sage es ist wichtig und ich messe etwas wirklich wertfrei, was ich dann auch mit einem Budget hinterlegen muss. Was ich dann auch mit Ressourcen hinterlegen muss. Weil es mir Wert ist. Und dass ist glaube ich noch nicht ganz angekommen. Es sind andere Dinge wichtiger als das (Interview 3, Z: 264-267).

Aufgrund des rasanten Wachstums gibt es sehr viele strukturelle Defizite im Unternehmen und in der Vergangenheit waren laut **Interviewpartnerin 4** einfach andere Themenkreise wichtiger. **Interviewpartner 5** spricht auch von der bisherigen Priorisierung anderer Themenkreise und fügt dem hinzu: „*Und man das Mindset eines Unternehmens mit 180, 200 Personen noch in sich trägt oder getragen hat und man diesen enormen Bedarf den es gibt, wenn man plötzlich 1600 Mitarbeiter hat, unterschätzt hat*“ (Interview 5, Z: 260-262). **Interviewpartnerin 6** schreibt den Zustand der veränderten Unternehmenskultur zu. In der Vergangenheit hat man die interne Kommunikation in einem 50, 100 Mann Unternehmen ganz anders gelebt und man hat auch keine eigene Ressource gebraucht. Die Kommunikation zwischen Führungskräften und MitarbeiterInnen lief wesentlich direkter ab. Nun, wo das Unternehmen immer weiter wächst und verschiedene Kulturen aufeinandertreffen, wird es immer schwieriger sich abzustimmen und die Strategie klar zu kommunizieren. Ihrer Meinung nach dauert es, bis man einen Mindset shift hat. **Interviewpartner 7** meint es hängt von den Führungspersönlichkeiten selbst ab. Seiner Meinung nach wird die Philosophie vertreten, so viel wie nur notwendig tun und nicht mehr.

14.4.4 Subkategorie 4.4: Optimierungsvorschläge

Die interne Kommunikation des Unternehmens könnte laut **Interviewpartnerin 1** optimiert werden, indem auf Themen und MitarbeiterInnen mehr eingegangen wird und die Informationen besser strukturiert, kommuniziert wird. Derzeit gibt es multiple Kanäle, wie das veraltete Intranet und Confluence, auf das neue MitarbeiterInnen hingewiesen werden. So kommt man in die Situation, dass man äußert lange nach Informationen suchen muss. Auch würde sie sich persönliche Gespräche mit dem Management wünschen bzw. dass die Informationen zumindest weitergetragen werden. Es sollten auch Maßnahmen getroffen werden, um die MitarbeiterInnen anderer Niederlassungen zusammenzuführen und zu motivieren, wie Incentives zum Beispiel. In digitaler Kommunikation sieht **Interviewpartner 2** den Schlüssel des Erfolgs. Entweder eine Art von wöchentlichem Update, wo jeder/jede MitarbeiterIn die Möglichkeit hat sich einzuwählen. Man muss auf jeden Fall dranbleiben und die Maßnahmen konsequent und regelmäßig anwenden um so die Strategien ständig in die Organisation zu kommunizieren. Das führt dann dazu, dass sie sich in den Mindsets der MitarbeiterInnen verankern. Weniger effizient ist es nur dann zu kommunizieren, wenn man gerade das Bedürfnis hat etwas zu sagen. **Interviewpartner 3** fallen viele Vorschläge ein. Zuerst geht es darum den Kommunikationsfluss herzustellen. „*Aber*

nicht nur von oben runter, sondern auch von unten nach oben und quer“ (I3, Z: 238-239). Er schlägt eine Plattform vor, zu der jeder Zugang hat, deren Usability genau so einfach ist wie die Social-Media-Kanäle, die täglich bedient werden. Es sollte nicht mehr nur eine restriktive Gruppe geben, die etwas intern kommunizieren darf, sondern es sollte jedem/jeder MitarbeiterIn die Möglichkeit gegeben werden, etwas zu sagen. Es ist seiner Meinung nach auch altmodisch, nur einem elitären Kreis die Möglichkeit zu geben zu kommunizieren. Im Bereich der internen Kommunikation würde sich **Interviewpartnerin 4** wünschen die Gelegenheit zu haben bei KollegInnen, die nicht in Wien sitzen, reinzuschauen, um einen besseren Einblick zu erlangen über was dort getan wird. Interne Kommunikation müsste ihrer Meinung nach im ersten Schritt verankert und klar definierte Verantwortlichkeiten festgesetzt werden. Auch müssen klar definierte Ziele festgelegt werden und nicht einfach nur zu versuchen Informationen unter die Leute zu bringen. Sie meint, es braucht ein ausgearbeitetes Konzept. Aufgrund der Globalität des Unternehmens, müsste laut **Interviewpartner 5** stärker auf Videos gesetzt werden und das Intranet als Portal, um dort diese Videos und Mitteilungen verfügbar zu machen, sowie das Thema „Company Newsletter“ weiter forciert und professionalisiert werden. Ein Stückweit muss die interne Kommunikation des Unternehmens modernisiert werden, meint **Interviewpartnerin 6**. Zum Beispiel indem man mit Infographiken oder Videobotschaften arbeitet. Auch ein funktionierendes und bedienungsfreundliches Intranet sieht sie als einen Verbesserungsvorschlag. Auch sollte man öfter in die verschiedenen Standorte reisen, gerade wenn man mit diesen im Alltag zu tun hat. Die persönliche Kommunikation hat einfach eine andere Qualität als die elektronische. Natürlich müssen auch die Meetingräume aufgerüstet werden, mit Kameras etc. um die Kommunikation zu optimieren. *„Ich glaube, das ist auch eine Evolution, die da stattfinden muss, um eben für diese Bedürfnisse, die durch diese Internationalisierung entstehen gewappnet zu sein und denen begegnen zu können. Weil es ist auch schon mal ein Qualitätsunterschied, ob man ein Skype Meeting mit oder ohne Kamera führt“* (Interview 6, Z: 321-324). **Interviewpartner 7** glaubt, es muss VertreterInnen der Belegschaft geben. Diese sollten dann in enger Kommunikation und Austausch mit der Führungsriege sein.

14.4.5 Subkategorie 4.5: Relevanz von Interkulturalität

Interne Kommunikation und Interkulturalität können zusammenhängen, müssen es aber nicht zwangsläufig, meint **Interviewpartner 2**. Je mehr man kommuniziert desto eher muss man auch die interkulturellen Aspekte in Betracht ziehen. Wenn man allerdings nicht kommuniziert, dann muss man sich um Interkulturalität auch nicht wirklich sorgen. Der erste Schritt wäre die Verbesserung der internen Kommunikation und dann muss man

verstehen lernen, welchen Einfluss Kommunikation auf Personen unterschiedlicher Kulturen hat. Der ausschlaggebende Punkt ist laut ihm: wenn man keine Kontrolle über die Kommunikation hat, woher sollte man dann eine Idee davon haben, ob man interkulturell gut kommuniziert? Natürlich kann man eine ganze Reihe an Trainings anbieten, an denen jeder/jede MitarbeiterIn teilnimmt, aber wenn es dann keine Möglichkeit gibt die erworbenen Fähigkeiten umzusetzen, ist das verschwendete Mühe. **Interviewpartner 3** denkt, dass Interkulturalität sehr relevant im internen Kommunikationsprozess ist, gerade aufgrund der Verwurzelung des Unternehmens. Kultur muss miteinbezogen werden. Wenn man dann zum Beispiel so eine Art Kommunikationsplattform hat, muss man auch auf die kulturellen Unterschiede eingehen, sonst könnte ein Nichtbeachten zu Unmut führen, sagt er. Interkulturalität sollte auch ein Faktor sein, meint **Interviewpartnerin 4**. Aber in dem Stadium, in dem sich das Unternehmen mit interner Kommunikation befindet, ist es nicht das dringendste Problem. Interkulturalität spielt eine große Rolle, laut **Interviewpartner 5**. Es braucht einen kleinsten gemeinsamen Nenner damit sich auch alle MitarbeiterInnen abgeholt fühlen und man könne nicht einfach für unterschiedliche Kulturen unterschiedlich kommunizieren. Warum Interkulturalität im internen Kommunikationsprozess noch nicht verankert ist, liegt daran, dass das Unternehmen noch in den Kinderschuhen steckt was interne Kommunikation allgemein betrifft. Aber man wird nicht drum herumkommen, eigene Strategien zu entwickeln, um die unterschiedlichen Kulturen zu adressieren. *„Aber um die Kultur und um die TTTech Kultur auch zu transportieren wird man viel mehr Maßschneidern müssen“* (Interview 5, Z: 289-290). Interkulturalität hat sehr wohl einen Stellenwert im internen Kommunikationsprozess, meint **Interviewpartnerin 6** und daher muss man auch darauf achten, dass man die Ausdrucksweise so einfach wie möglich hält, wenn man mit KollegInnen kommuniziert, die Schwierigkeiten haben mit der englischen Sprache. Auch verstärkt mit Dolmetschern zu arbeiten wäre laut ihr eine Möglichkeit. Gerade in der Implementierungsphase einer neuen internen Kommunikationsstrategie sollte man MitarbeiterInnen aus den unterschiedlichen Standorten in die Entwicklung einbeziehen um die Bedürfnisse abzuholen, um wirklich alle Kulturen auch in die interne Kommunikation einzubeziehen um so auch eine gewisse Sensibilität für verschiedene Themen zu zeigen. **Interviewpartner 7** macht die Relevanz abhängig von Bereichen. *„Weil in manchen Bereichen ist glaube ich dieser interkulturelle Aspekt nicht wichtig. Aber in anderen sehr wohl und ich glaube man muss das abwägen wo es Sinn macht. Aber auf jeden Fall muss man das Einbeziehen dort wo es Sinn macht und dort wo es wichtig ist“* (Interview 7, Z: 188-191).

14.4.6 Subkategorie 4.6 Gefahren von Vernachlässigung

Die Gefahren die **Interviewpartnerin 1** bei anhaltender Vernachlässigung der internen Kommunikation sieht ist, dass das Unternehmen nicht mehr als Einheit funktionieren wird, sondern jeder für sich tut was er/sie für richtig hält. Auch kann es zu Projektverzögerungen kommen oder Projekte erst gar nicht zustanden kommen oder MitarbeiterInnen einfach das Unternehmen verlassen, weil sie nicht verstanden werden oder überhaupt nichts intern funktioniert. **Interviewpartner 2** sieht die größte Gefahr darin, die Kontrolle über die zu vermittelnden Inhalte zu verlieren. Sobald Information informell weiter gereicht wird, verliert das Management die Entscheidungshoheit. Ein weiteres Problem, ist dass jeder/jede Mitarbeiterin so daran gewöhnt ist, dass Informationen informell weitergereicht werden, dass auf formelle Kommunikation keinen Wert mehr gelegt wird. Aber sobald das Unternehmen wächst, verliert man diese Möglichkeit und wenn die formelle Kommunikationsstruktur nicht vorhanden ist, verliert man auch Kontrolle. Menschen werden anfangen ihr eigenes Ding zu machen und hören auf zuzuhören oder sie missverstehen vieles und Strategien können nicht mehr umgesetzt werden wie geplant. **Interviewpartner 3** befürchtet eine Verschlechterung des allgemeinen Stimmungsbildes, was dann irgendwann in eine Unzufriedenheit mündet und auch eine große Ineffizienz hervorruft. *„Weil eben Leute nicht mehr anpassungsfähig sind und lange brauchen bis sie das Unternehmen verstehen und kennen. Da heißt ich glaube es wird einfach träge“* (Interview 3, Z: 325-327). Auch die Koordination wird schwieriger oder die Vernetzung innerhalb des Unternehmens, was eigentlich sehr wichtig ist für einen effektiven Prozess im Unternehmen. MitarbeiterInnen, die nicht von Haus aus sehr kommunikativ sind, werden von den Informationen sehr abgeschnitten. Auch der Flurfunk, wo Informationen stark verzerrt werden, wird immer lauter werden, meint er. **Interviewpartnerin 4** meint, die Integration von neuen MitarbeiterInnen wird wahrscheinlich nicht gelingen, sowie ein konsistentes Bild des Unternehmens zu transportieren.

Was auch darin resultieren kann, dass dann zum Beispiel neue Mitarbeiter eher auf das hören was gesprochen wird über das Unternehmen als was über das Unternehmen jetzt in offiziellen Kanälen kommuniziert wird. Wenn das Defizit eher ist was im Endeffekt dazu führt, dass es Fluktuation gibt und dass es Kündigungen gibt et cetera (Interview 4, Z: 220-223).

Das Problem, welches sie jetzt schon sieht, ist, dass KollegInnen, die zum Beispiel im Ausland tätig sind mitunter das Gefühl haben, dass sie nicht ganz so sichtbar sind wie andere. **Interviewpartner 5** sieht die Gefahr im Spiel der stillen Post. Menschen hören Halbinformationen und geben diese weiter, vielleicht sogar falsch und dann entstehen Gerüchte und Halbinformationen. Er ist der Meinung, dass auch die Kultur des Unternehmens im Moment nicht transportiert wird und gerade aufgrund des anorganischen Wachstums wäre es umso wichtiger, die Unternehmenskultur weitergeben zu können. Ohne ein

Zugehörigkeitsgefühl wird es den MitarbeiterInnen leichter fallen den Job zu wechseln. Dementsprechend fehlt dem Unternehmen dann Ressource und am Ende wird es ein HR Thema. In den anderen Niederlassungen außerhalb von Wien, existiert das Problem der Fluktuation bereits. *„Weil man sich hier doch als second class Mitarbeiter fühlt in den Niederlassungen und somit hat man dort eine höhere Fluktuation und somit auch das Problem, dass man im Hiring hinterherhinkt“* (Interview 5, Z: 294-296). Ein weiteres Problem wird sein, dass das Unternehmen den Anstieg im MitarbeiterInnenwachstum nicht schafft. Qualifiziertes Personal wird fehlen, um die vorhandenen Projekte umzusetzen bzw. neue Projekte generieren zu können. Letztendlich können dann auch die Finanzziele nicht erreicht werden. Schlussendlich fehlt dann auch die Identifikation mit dem Unternehmen, MitarbeiterInnen fangen an die Stunden abzuarbeiten und sind nicht gewillt zusätzliche Leistung zu erbringen. All jenes führt zu weniger motivierten MitarbeiterInnen im Unternehmen. Für **Interviewpartnerin 6** ist die größte Gefahr verlorengegangene Effizienz. **Interviewpartner 7** spricht von der Gefahr, die schon immer da war: *„Es gehen einfach viele Leute wieder weg und es ist glaube ich auch nicht fördernd für die Arbeitsmoral und die Produktivität“* (Interview 7, Z: 166-167).

14.5 Kategorie 5: Persönliche Einstellung

Mittels Kategorie 5 gilt es Kenntnisse über das Verhältnis der Befragten zu dem Unternehmen zu generieren, indem nach dem Grad der persönlichen Identifikation mit dem Unternehmen, dem entgegengebrachten Vertrauen, der Zufriedenheit und Motivation im Unternehmen gefragt wurde.

14.5.1 Subkategorie 5.1 Identifikation und Vertrauen

Interviewpartnerin 1 ist der Meinung, dass sie sich stärker als andere mit dem Unternehmen identifiziert, weil sie schon sehr lange in dem Unternehmen tätig ist. Sie würde auch sagen, dass sie in das Unternehmen und ihren Arbeitsplatz vertrauen hat. Nachdem das Unternehmen der längste Arbeitgeber ist, den er je hatte, würde **Interviewpartner 2** sagen, dass er sich in gewisser Weise schon mit dem Unternehmen identifiziert. Die Identifikation bezieht sich allerdings auf die Nische, in der er tätig ist innerhalb des Unternehmens. Allerdings ist er nicht der Meinung, dass sein kultureller Hintergrund, seine Art des Arbeitens oder seine Persönlichkeit in Einklang mit dem Unternehmen ist. **Interviewpartner 3** meint: *„Lustigerweise jetzt immer mehr. Aber das hat weniger mit dem Unternehmen, sondern mehr mit dem Projekt zu tun, das ich betreuen darf“* (Interview 3, Z: 407-408). Er würde allerdings auch nicht sein Leben in die Hände des Unternehmens legen wollen oder sagen, dass er für immer Mitarbeiter sein möchte und allen Entscheidungen

vertraut. **Interviewpartnerin 4** identifiziert sich in gewissen Bereichen relativ stark mit dem Unternehmen. Womit sie Identifikationsschwierigkeiten hat, sind Bereiche, die unter die Unternehmenskultur fallen. Weil sie nicht verstehen kann, wie Informationen weitergegeben werden und in welcher Tonalität dies geschieht. Nach zehn Jahren in der Firma identifiziert sich **Interviewpartner 5** natürlich schon in gewisser Weise mit dem Unternehmen. Aber er würde meinen, dass er sich eher an der Aufgabe als an dem Unternehmen orientiert. Obwohl es sehr viele Strukturen gibt, die nicht funktionieren, vertraut er dem Unternehmen, dass es das Beste für seine MitarbeiterInnen will. **Interviewpartnerin 6** identifiziert sich mit dem Unternehmen, auch wenn sie nicht immer weiß warum eine gewisse Entscheidung getroffen wurde, mit der sie sich nicht identifiziert. Allerdings versucht sie stets nachvollziehen aus welchen Gründen Entscheidungen getroffen werden, dadurch entsteht für sie Identifikation, welche sehr wichtig für die Loyalität ist. **Interviewpartner 7** identifiziert sich nicht sehr stark mit dem Unternehmen und hat eher Vertrauen in Personen, als in das Unternehmen, weil ein Unternehmen nicht personifiziert werden kann.

14.5.2 Subkategorie 5.2: Zufriedenheit und Motivation

Interviewpartnerin 1 ist nicht mehr sehr zufrieden, weil sie das Gefühl hat dem Unternehmen mehr zu geben als sie zurückbekommt. Nach so vielen Jahren erwartet sie sich einfach mehr Wertschätzung und die bekommt man einfach nicht. **Interviewpartner 2** ist sehr zufrieden mit seiner Position. Er schätzt seinen Beruf und sein Arbeitsplatz ist sehr angenehm. Er motiviert sich eigentlich selbst seine Arbeit gut zu machen, das Unternehmen trägt nichts dazu bei. Er ist nicht der Meinung, dass je aktive Maßnahmen gesetzt wurden im Unternehmen, die einen positiven Effekt auf seine Zufriedenheit oder Motivation gehabt hätten. Zum Teil hat er schon Vertrauen. Er vertraut der Abteilung, in der er arbeitet, gute Entscheidungen zu treffen und gute Strategien zu entwickeln. Er vertraut dem Unternehmen als solches mehr oder weniger keine schrecklichen Entscheidungen zu treffen. **Interviewpartner 3** ist sehr zufrieden und motiviert. Wobei er sehen kann, dass es sehr viele im Unternehmen gibt, die nicht so empfinden und er sieht keine Bestrebungen der Veränderung. In ihrer Position fühlt sich **Interviewpartnerin 4** zufrieden. Was die Motivation betrifft, wäre es wieder ein Kulturthema. Man bräuchte sehr große Selbstmotivation, sonst wäre es nicht möglich dort zu arbeiten. Hätte sie keine Selbstmotivation, wäre sie nicht mehr im Unternehmen tätig. Es bedarf zwar viel Veränderung an neuen Strukturen und an neuen Prozessen aber wenn diese Dinge langsam in die richtige Richtung gehen, steht weiteren zehn Jahren für **Interviewpartner 5** nichts im Weg. **Interviewpartnerin 6** ist sehr zufrieden und sehr motiviert. **Interviewpartner 7** kann die Frage nach der Motivation nicht so generisch beantworten. Es gibt Zeiten, in denen er motivierter und Zeiten, in denen er

weniger motiviert ist. Diese Situation hängt aber von vielen Faktoren ab, die nicht nur was mit dem Unternehmen zu tun haben. Natürlich würden Strategien, die die Motivation, steigern helfen, zum Beispiel Arbeitszeitverkürzung oder mehr Freiheit, um Innovation schaffen zu können.

14.6 Kategorie 6: Prognosen interner interkultureller Unternehmenskommunikation

Um ein zukunftsorientiertes Bild zeichnen zu können, sollen Prognosen abgegeben werden, in Bezug auf: die Chancen im Hinblick auf die Verbesserung von interner Kommunikation des Unternehmens, Vorteile, die das Unternehmen am Markt haben könnte aufgrund funktionierender Unternehmenskommunikation und inwiefern interkulturelle Zusammenarbeit als eine Bereicherung im Arbeitsalltag angesehen werden kann.

14.6.1 Subkategorie 6.1: Chancen in Hinblick auf Verbesserung

Gäbe es eine Verbesserung der interne Kommunikation, dann würde es laut **Interviewpartnerin 1** besser laufen im Unternehmen und die Chancen am Markt steigern. Sollte das Problem nicht adressiert werden, dann wird das Unternehmen Schwierigkeiten haben weiter zu wachsen und zu expandieren, weil einiges anfangen wird nicht mehr zu funktionieren, meint **Interviewpartner 2**. Es müsste zunächst einmal eine interne Kommunikationsabteilung geschaffen werden, meint **Interviewpartner 3** und dies wäre ein langer Weg. Es bräuchte auch das Verständnis im Management, dass interne Kommunikation genauso wichtig ist wie Marketing. Wenn die interne Kommunikation verbessert wird, dann könnte dieser Zustand *„(...) zu friktionsfreiem Arbeiten führen und auch zu weniger Fluktuation, zum Beispiel in den Dependents und im Ausland beziehungsweise auch hier bei uns. Wenn sich Mitarbeiter auch abgeholt fühlen sozusagen in ihrer Individualität“* (Interview 4, Z: 299-301). *„Ich glaube die Chancen sind an sich jetzt sehr gut, weil Top Management Awareness da ist“* (Interview 5, Z: 320), meint **Interviewpartner 5**. Wichtig wäre es jetzt den Fokus zu halten und alles in professionelle Bahnen zu lenken. Er ist optimistisch, da einige neue Kommunikationskanäle und neue Möglichkeiten für interne Kommunikation für die Zukunft geplant sind. Vielleicht muss aber auch der Schmerz noch größer werden bevor agiert wird, aber er denkt, das Fenster war noch nie so groß wie bisher. **Interviewpartnerin 6** sieht großartige Chancen. Es hängt von den Leuten ab meint **Interviewpartner 7**. Es fehlt derzeit eine Strategie, aber es könnte durchaus sein, wenn die richtigen Personen Druck machen, Potential für Weiterentwicklung da ist.

14.6.2 Subkategorie 6.2: Marktvorteile

Aufgrund von funktionierender, interner Kommunikation hätte das Unternehmen laut **Interviewpartner 2** definitiv Vorteile gegenüber der Konkurrenz am Markt. Für **Interviewpartner 3** hätte das Unternehmen ganz klar Vorteile am Markt. Gerade in der Industrie, in der sie arbeiten, die nicht gerade die flottesten sind, was interkulturelle Kommunikation betrifft, könnte man sich einen deutlichen Vorteil verschaffen. Nachdem **Interviewpartnerin 4** interkulturelle Unternehmenskommunikation als ausschlaggebenden Faktor für interne Abstimmungen und zum Funktionieren des Ganzen betrachtet, ist sie schon der Meinung „(...) dass das in einem immer globaler werdenden Unternehmen absolut auch ein ausschlaggebender Faktor ist oder einzahl auf den Unternehmenserfolg“ (Interview 4, Z: 305-307). Vorteile gegenüber der Konkurrenz am Markt sieht **Interviewpartner 5**, indem die MitarbeiterInnen das Unternehmen weiterempfehlen, MitarbeiterInnen angezogen werden und das Unternehmen attraktiver wird für potentielle KandidatInnen. Bei gleichen Voraussetzungen ist **Interviewpartnerin 6** schon der Meinung. **Interviewpartner 7** sieht auf jeden Fall Vorteile, denn schlussendlich geht es darum kompetitiv zu sein am Markt.

Und es ist unterschiedlich, je nachdem was die Firma oder das Unternehmen produziert oder macht. Und bei uns, weil es so wichtig ist, dass wir gute Leute haben, die die Innovation vorantreiben(...) Man ist kein Roboter und interkulturelle Kommunikation und miteinander irgendwie zusammenzuarbeiten über diese kulturellen Unterschiede hinaus und die auch akzeptieren und irgendwie was positives und förderndes drin zu sehen, ist glaube ich, in unserer kleinen Welt sehr wichtig. Um da Innovation zu haben (Interview 7, Z: 251-257).

14.6.3 Subkategorie 6.3: Interkulturelle Zusammenarbeit

Interviewpartnerin 1 empfindet interkulturelle Zusammenarbeit als sehr spannend und als eine gute Erfahrung auch für die Zukunft. Den größten Vorteil sieht **Interviewpartner 2** in den unterschiedlichen Ideen, nicht unbedingt unterschiedlichen Meinungen. Unterschiedliche Erfahrungen erzeugen unterschiedliche Wege, Lösungen zu Problemen zu sehen. Aus heterogenen Ideen eine gute Idee zu generieren ist wahrscheinlicher als wenn jeder/jede das Problem aus demselben Blickwinkel betrachtet und dadurch quasi mit derselben Idee aufkommt. Interkulturelle Zusammenarbeit fördert die Problemlösungskreativität, meint **Interviewpartner 3**. Man lernt, meint **Interviewpartnerin 4**, wie Probleme gelöst werden oder wie mit Konflikten umgegangen wird und auch für sich persönlich sehr viel. **Interviewpartner 5** denkt, es kann immer eine Bereicherung sein, wenn man weiß wie unterschiedliche Länder funktionieren, dann weiß man ja auch wie die Marketingkommunikation dort funktioniert. **Interviewpartnerin 6** meint, dass man von den unterschiedlichen Herangehensweisen sehr profitieren kann. Indem man neue Erfahrungen macht,

lernt man immer wieder was dazu und kann sich als Person weiterentwickeln und das sieht sie als Bereicherung an. Auch, dass andere Ideen entstehen. Unterschiedliche Kulturen habe unterschiedliche Ansatzweisen meint **Interviewpartner 7**.

Aber ich glaube eben wie ich schon zuvor gesagt habe, dass wir weiter sind als Firma im interkulturellen Bereich gute Kommunikation zu haben und gute Strategien als wir es sind im Bereich der Gendergleichheit. Weil was im technischen Bereich durchaus fehlt, ist eine Sicht auf die Dinge und eben was auch fördernd ist, mehr Frauen. Es sind in einem Meetingraum zehn Männer aus unterschiedlichen Ländern aber nur Männer. Auch wenn da dieses interkulturelle was bringt. Es fehlt trotzdem die Hälfte der Gesellschaft sozusagen (Interview 7, Z: 269-274).

15 Zusammenfassung der Ergebnisse

Anschließend an die Auswertung und Ergebnispräsentation der sieben durchgeführten Interviews, folgt nun eine Zusammenfassung der Ergebnisse. Es gilt die wesentlichen Ergebnisse der Befragung anhand der Subkategorien in Hinblick auf die forschungsleitenden Fragen dieser wissenschaftlichen Arbeit herauszuarbeiten, um in Folge die Ergebnisse pro Hauptkategorie unter Einbezug des theoretischen Vorstudiums zu interpretieren.

15.1 Kategorie 1: Erfahrung mit Interkulturalität

Bezugnehmend auf die Frequenz (Subkategorie 1.1) des interkulturellen Kontakts, treffen alle InterviewpartnerInnen äußerst ähnliche Aussagen. Drei der Befragten geben an, auf täglicher Basis im Austausch mit KollegInnen unterschiedlicher Kulturen zu sein. Die vier weiteren erwähnen sehr häufigen Austausch. Alle führen diesen Zustand auf die Internationalität des Unternehmens zurück. Des Weiteren erwähnen vier der sieben Befragten eine konkrete Ziffer an vertretenen Nationalitäten im Unternehmen. Zwei der Befragten sprechen von 45, einer von 42 und ein anderer von 30 Nationalitäten.

Wie kulturelle Überschneidungssituationen wahrgenommen werden (Subkategorie 1.2), hängt für InterviewpartnerIn 2-5 immer vom jeweiligen Kulturkreis ab. Interviewpartner 2 zum Beispiel, nimmt starke Unterschiede in Bezug auf die Emotionalität, den Humor, die Toleranzschwelle oder das Verständnis von Pünktlichkeit wahr. Konkret sind ÖsterreicherInnen wesentlich direkter in ihrer Ausdrucksweise als er es gewohnt ist. Interviewpartner 3 stellt in diesem Kontext einen direkten Vergleich zwischen den Erfahrungen mit den AmerikanerInnen und ChinesInnen an, die sehr neu und ungewohnt für ihn sind. Auch Interviewpartner 5 stellt den selben Vergleich mit AmerikanerInnen und ChinesInnen an. Für Interviewpartnerin 4 ergeben sich durch solche Situationen häufig sehr positive Erlebnisse. Aufgrund der fehlenden gemeinsamen kulturellen Basis ergeben sich für sie meist

bereichernde Gespräche. Interviewpartner 7 meint, der Austausch sei meist professionell und er merkt daher keine wesentlichen Unterschiede. Was ihm allerdings schon auffällt ist, dass die Tonalität der Sprache je nach Kulturkreis anders aufgenommen wird und zu Spannungen führen kann. Für Interviewpartnerin 1 stellt sich die fehlende kulturelle Basis als etwas schwieriger heraus. Sie ist sich nicht immer sicher, ob inhaltlich ein gegenseitiges Verständnis herrscht. Die Unterschiede in der Art und Weise wie Kommunikation stattfindet, wird hingegen von Interviewpartner 5 und Interviewpartnerin 6 stark wahrgenommen. Interviewpartnerin 6 ist der Meinung, dass es weniger mit dem kulturellen Hintergrund zusammenhängt, als damit, dass man sich allgemein anpassen müsse. Gemeinsam wäre allen die Unternehmenssprache Englisch, die die Kommunikation grundsätzlich vereinfacht.

Der Einfluss, den die interkulturelle Zusammenarbeit auf das eigene Tätigkeitsfeld (Subkategorien 1.3) hat, sehen InterviewpartnerIn 1-4 im Bereich der Kommunikation. Für Interviewpartnerin 1 ergeben sich Schwierigkeiten im Alltag, wenn die Kommunikation nicht richtig funktioniert. Interviewpartner 2 versucht im interkulturellen Austausch ganz bewusst auf das Medium Email zu verzichten, um Missverständnisse vorzubeugen. Für ihn ist es einfacher Themen persönlich oder am Telefon zu besprechen, damit er alles im Detail erklären kann und so Komplikationen vermieden werden können. Ihm ist generell aufgefallen, dass er sehr stark darauf achten muss, wie er Dinge formuliert. Ähnlich geht es Interviewpartner 3. Auch er muss wesentlich wachsender sein, wie er Sachverhalte formuliert und kommuniziert, um nicht in einen Fauxpas zu laufen. Interviewpartner 2 erwähnt in diesem Kontext auch die Unternehmenskultur, die sich durch die Unpünktlichkeit in Meetings oder Abgaben der MitarbeiterInnen auszeichnet und so seinen Arbeitsalltag negativ beeinflusst. Für Interviewpartnerin 4 ist die Sprache ausschlaggebend und sie nimmt weniger den Einfluss auf die Arbeitsprozesse, die sowieso festgeschrieben sind, als auf der zwischenmenschlichen Ebene wahr. Nachdem Englisch die Unternehmenssprache ist und nicht die Muttersprache der meisten, geht einiges an Kontext in der Kommunikation verloren bzw. es wird etwas nach Worten gerungen und damit dauert es oft bis gewisse Sachverhalte auf beiden Seiten zufriedenstellend geklärt werden können. Natürlich spielen laut ihr auch die unterschiedlichen kulturellen Gepflogenheiten eine Rolle. Interviewpartner 5 nimmt keine direkte Beeinflussung wahr. Die interkulturelle Zusammenarbeit beeinflusst nicht nur maßgeblich die Unternehmenskultur, sondern ermöglicht laut Interviewpartnerin 6 eine gewisse Offenheit gegenüber neuen Dingen. Interviewpartner 7 kann sich relativ gut in unterschiedlichen Situationen mit MitarbeiterInnen unterschiedlicher Kulturen anpassen. Dies führt er auf die Erfahrungen und das Wissen zurück, welches er durch seine langjährige Tätigkeit im Ausland erworben hat.

InterviewpartnerIn 1-2 sehen die Ursache für mögliche Schwierigkeiten (Subkategorie 1.4) im interkulturellen Austausch aufgrund fehlender Integration. Interviewpartner 2 sagt, es sei schwierig, unterschiedliche Standorte/Kulturen zu integrieren, wenn es keine klare, schriftliche Niederschrift der Unternehmenskultur gibt, auf die jederzeit verwiesen werden kann. Auch Interviewpartnerin 1 sieht dies als Problem, weil das Wissen über Arbeitsweisen/-haltungen nicht an andere weitergegeben bzw. aufgebaut werden kann, unabhängig davon welcher Kultur man zugehörig ist. Interviewpartner 3 hingegen fehlt das persönliche Wissen über andere Kulturen. Er ist nicht in der Lage ein Gespür aufzubauen bzw. sich in gewissen Situationen an seine GesprächspartnerInnen anzupassen. Dies führt dazu, dass man desöfteren aneinander vorbei spricht. Auch Interviewpartnerin 4 sieht das ähnlich. Sie meint, Schwierigkeiten entstehen, wenn man einfach bei seinem/ihrem Gegenüber Dinge voraussetzt. Inhaltliche Themen sind für Interviewpartner 5 ein ausschlaggebender Punkt. Die Vorstellungen hinsichtlich der Umsetzung und wie in gewissen Situationen agiert wird, stimmen nicht überein. Er erwähnt in diesem Zusammenhang den aktionistischen Zugang der amerikanischen Kultur vs. den koordinierten Zugang der europäischen Kultur. Interviewpartnerin 6 und Interviewpartner 7 identifizieren die Sprache als Ursache. Die Sprache stellt eine gewisse Barriere dar, wenn nicht alle Beteiligten Englisch gleichermaßen gut beherrschen. Daher kommt es auf dieser Ebene zu Missverständnissen, weil gewisse sprachliche Details/Feinheiten verloren gehen. Zusätzlich hängt es für Interviewpartnerin 6 auch immer von den GesprächspartnerInnen selbst ab, wie offen sie sich in der gegebenen Situation verhalten.

Mögliche Problemlösungsansätze (Subkategorie 1.5) sieht Interviewpartnerin 1 in der Verbesserung des Schulungsangebots, der Eingliederungsprozesse und internen Kommunikationsmechanismen. Für Interviewpartner 2 wäre die Etablierung einer Unternehmenskultur mit Richtlinien, Regeln und Strukturen sehr sinnvoll. Dies würde dazu beitragen, dass die Angestellten alle auf demselben Stand wären, was die Arbeitsabläufe/-prozesse betrifft. Interviewpartner 3 schlägt einen Austausch mit unterschiedlichen Niederlassungen vor, um Kulturen näher kennenlernen zu können. Auch eine Art Crash Kurs würde laut Interviewpartner 3 und Interviewpartner 7 im Alltag helfen, um überblickbar eine Vorstellung über die wichtigsten Eigenschaften der unterschiedlichen Kulturen zu erfahren. Interviewpartnerin 4 ist der Meinung, dass man aktiv auf Unterschiede aufmerksam machen muss, um Konflikte im Vorfeld vermeiden bzw. lösen zu können. Interviewpartner 7 fügt dem hinzu, dass eine gewisse Sensibilisierung zu eigenständigem Handeln führt und dadurch die Einbürgerung einer dominanten Kultur vermieden werden kann. InterviewpartnerIn 5-6 sehen die Individuen selbst in der Verantwortung. Man müsse Eigeninitiative ergreifen und sich aktiv mit anderen Kulturen beschäftigen, um dadurch eine gewisse

Offenheit, Transparenz, Akzeptanz und Toleranz an den Tag legen zu können. Zusätzlich sieht Interviewpartnerin 6 ausreichende Kommunikation als mögliche Problemlösung.

15.2 Kategorie 2: Stellenwert interkultureller Kompetenz

Auf Nachfrage, wie die Befragten das Unternehmen in Bezug auf vorhandene interkulturelle Kompetenz (Subkategorie 2.1) einschätzen würden, gaben vier der sieben Befragten an, dass das Unternehmen kaum, mangelnde bis keine interkulturelle Kompetenz besäße. Interviewpartnerin 1 und 4 erklären die mangelnde Kompetenz mit den gleichen Argumenten: dem schnellen Wachstum des Unternehmens und der fehlenden Priorisierung im Management. Interviewpartner 2 ist der Meinung, dass das Unternehmen zwar gut im Umgang mit Menschen unterschiedlicher Nationalitäten ist aber nicht im Umgang mit anderen kulturellen Belangen. Diversity oder die Sensibilisierung von MitarbeiterInnen sei keine Stärke des Unternehmens. Die nicht vorhandene Kompetenz von Seiten des Unternehmens resultiert für Interviewpartnerin 6 daraus, dass Diversity bei den Führungskräften noch nicht verankert ist. Die drei weiteren Interviewpartner 3,5 und 7 sehen die existierende interkulturelle Kompetenz im Unternehmen aus einer Notwendigkeit heraus. Aufgrund der kulturell diversen Teams, die für das Unternehmen tätig sind. Interviewpartner 3 sieht vor allem die Ressource MitarbeiterIn als ausschlaggebend für die vorhandene Kompetenz. Nachdem es immer schon gezwungen war, interkulturell agieren zu müssen, um auch über nationale Grenzen hinweg verstanden zu werden, ist die Kompetenz aus dieser Notwendigkeit heraus gewachsen, laut Interviewpartner 5. Die Kompetenz, interkulturell in die Organisation zu kommunizieren, sieht er auf Seiten des Unternehmens jedoch nicht. Das Kommunikation zwischen Kulturen zu Barrieren führen kann, wird vom Management nicht wahrgenommen. Interviewpartner 7 betont, dass die bestehende interkulturelle Kompetenz nicht vom Unternehmen aktiv gewollt ist, sondern eher als Nebeneffekt zu betrachten ist.

Was die persönliche Einschätzung (Subkategorie 2.2) betrifft, sind sich alle Befragten bis auf eine Person einig. Persönlich interkulturelle Kompetenz zu besitzen ist sehr wichtig. Für Interviewpartnerin 1 würde es den Alltag erleichtern und die Arbeitsatmosphäre verbessern. Interviewpartner 3 ist durch die erworbene Kompetenz in der Lage Vertrauen aufzubauen, in dem er ein besseres Verständnis für die Menschen hat, die aus unterschiedlichen Kulturen stammen und mit denen er auf täglicher Basis zu tun hat. Vor allem für das Tätigkeitsfeld von Interviewpartner 5 wäre Kompetenzsteigerung äußerst notwendig, um zu lernen, wie Marketingaktivitäten in anderen Nationen aufgenommen werden, um daraus wiederum relevante Erkenntnisse zu generieren. Die Notwendigkeit sieht Interviewpartnerin 6 aufgrund der unterschiedlichen Kulturen, die im Unternehmen

aufeinandertreffen. Man müsse offen sein und eine gewisse Bereitschaft an den Tag legen, seine/ihre Meinung sowie die Herangehensweise an gewisse Themen zu ändern oder anzupassen. Interviewpartner 7 meint, dass man aufgrund interkultureller Kompetenz in der Lage sei, viel voneinander lernen zu können. Persönlich über interkulturelle Kompetenz zu Verfügen wäre für Interviewpartnerin 4 relevanter, wenn ihre KollegInnen besser in das Unternehmen integriert werden würden. Nachdem der Austausch noch nicht so gegeben ist, sieht sie noch keine Priorität. Nachdem sich das Arbeitsumfeld von Interviewpartner 2 auf Europa und die USA beschränkt, Kulturen, mit denen er sehr vertraut ist, sieht er keinen großen Mehrwert in der Steigerung seiner interkulturellen Kompetenz. Hätte er mehr Berührungspunkte mit anderen Kulturen wie Asien oder Afrika, wäre das anders.

Fünf der Befragten sind keine aktiven Maßnahmen (Subkategorie 2.3) des Unternehmens bekannt, die die interkulturelle Kompetenzsteigerung der MitarbeiterInnen fördern würde. Interviewpartnerin 1 glaubt den Grund in Einsparmaßnahmen des Managements zu sehen. Wenn es ein Angebot geben sollte, dann nur für eine selektive Gruppe von MitarbeiterInnen. Interviewpartner 2 erwähnt, dass ihm eine Maßnahme bekannt wäre und zwar die Steigerung der Frauenquote, obwohl dies für ihn nicht direkt mit Interkulturalität in Verbindung steht. Interviewpartner 7 spricht von indirekten Maßnahmen: die tägliche, interkulturelle Kommunikation mit KollegInnen. Sonst fielen ihm noch Sprachkursangebote und Veranstaltungen ein, durch die versucht wird, alle international ansässigen MitarbeiterInnen an einen Ort zu bringen. Interviewpartner 5 spricht von wenig Maßnahmen, wie einzelne Schulungen für das Sales Team und die grundsätzliche Befürwortung des Austausches zwischen den MitarbeiterInnen durch regelmäßige Reisen ins Headquarter nach Wien bzw. auch durch Besuche der anderen Niederlassungen. Interviewpartnerin 6 behauptet ein Training der „TTTech Academy“ zu interkultureller Kompetenzsteigerung zu kennen.

Alle Befragten sehen einen Bedarf an Kompetenzsteigerung (Subkategorie 2.4) im Unternehmen sowie einen daraus resultierenden positiven Effekt für das gesamte Unternehmen. Von Vorteil wäre es vor allem für jene Abteilungen, die viele Kunden im Ausland haben, meint Interviewpartnerin 1. Interviewpartner 3 sieht es als eine profitable Investition des Unternehmens und sollte flächendeckend für alle MitarbeiterInnen angeboten werden. Den Bedarf sieht Interviewpartnerin 4 explizit in den Bereichen der interkulturellen Kommunikation und Integration von MitarbeiterInnen. Aufgrund des starken Wachstums ist der Bedarf größer denn je, sagt Interviewpartner 5. Das Unternehmen müsse sich immer mehr professionalisieren, um am Markt bestehen zu können, gerade in diesem Bereich. Es gäbe immer Raum zur Verbesserung, meint Interviewpartnerin 6. Interkulturelle Kompetenzsteigerung wäre enorm wichtig für die interne Atmosphäre des Unternehmens und die

Beziehung der MitarbeiterInnen untereinander, laut Interviewpartner 2. Weniger, allerdings relevant für den Unternehmenserfolg und das Tagesgeschäft. Den Bedarf sieht Interviewpartner 7 sehr wohl, würde aber fundamentalen Problemen wie der Gleichberechtigung von Männern und Frauen den Vorzug geben.

Zur Verbesserung der interkulturellen Kompetenz (Subkategorie 2.5) würden InterviewpartnerIn 1, 3- 6 Trainings und Coachings vorschlagen. InterviewpartnerIn 1 und 3 würden diverse Kulturschulungen befürworten, die Kenntnisse über die verschiedenen Lebensweisen, Gepflogenheiten und Funktionsweisen der Märkte vermitteln. Interviewpartnerin 4 würde Trainings mit Schwerpunkt auf interkulturelle Konfliktlösung und Verhandlungsvermögen begrüßen. Interviewpartnerin 6 würde die individuellen Coachings, die derzeit nur für Führungskräfte angeboten werden, auf das gesamte Unternehmen ausrollen und in den Karriereentwicklungsplan aller MitarbeiterInnen integrieren. Interviewpartner 3 und 5 würden vorschlagen die Möglichkeit des Austausches zwischen den verschiedenen Standorten zu erhöhen, indem die diversen Firmensitze regelmäßig besucht werden können. In der Einstellung von Personal, mit vielfältigem kulturellen Hintergrund sieht Interviewpartner 2 einen guten Verbesserungsansatz. Man wäre dadurch automatisch wesentlich aufmerksamer, was kulturelle Belange angeht. Interviewpartner 7 schlägt einen ganz anderen Weg ein. Seiner Meinung nach wären Vorträge, die nicht direkt mit Interkulturalität in Verbindung stehen, ein guter Ansatz. Kulturelle Sensibilisierung verläuft nicht nach einem bestimmten Schema ab, seiner Meinung nach, sondern jeder/jede für sich muss manifestieren, dass Unterschiede existieren und Verständnis dafür aufgebracht werden muss.

15.3 Kategorie 3: Status interner Kommunikation

Die Einschätzung des Unternehmens (Subkategorie 3.1) in Bezug auf den Status der internen Kommunikation, fällt äußerst negativ aus. Interviewpartnerin 1 meint, die interne Kommunikation sei sehr schlecht aufgebaut und sieht auch keine Verbesserungsintentionen. Als sehr arm bezeichnet Interviewpartner 2 die internen Kommunikationsprozesse. Es herrscht keine gute Kommunikation über aktuelle Ereignisse oder Entscheidungen, die getroffen werden. Miserabel, meint Interviewpartner 3. Die interne Kommunikation ist laut Interviewpartnerin 4 unterentwickelt. Sie ist sehr erstaunt darüber, dass kein Fokus im Management gesetzt wird, diese Situation zu verbessern. Die internen Kommunikationsmechanismen sind laut Interviewpartner 5 auf eine viel zu kleine Unternehmensgröße zugeschnitten und daher äußerst rudimentär und wenig ausgeprägt. Interviewpartnerin 6 hält den Zustand für stark verbesserungswürdig. Interviewpartner 7 spricht in diesem

Zusammenhang von informeller Kommunikation. Beispiele von formellen Mechanismen fielen ihm keine ein.

Sehr gut informiert (Subkategorie 3.2) fühlen sich InterviewpartnerIn 3-6. Alle Befragten schreiben diesen Zustand ihrer Position zu, nicht den offiziellen internen Kommunikationskanälen. Interviewpartner 3 arbeitet sehr eng mit dem Vorstand zusammen und erhält dadurch informell relativ viel Information. Aufgrund ihrer Schnittstellenfunktion ist Interviewpartnerin 4 immer am aktuellen Stand. Hätte sie eine andere Funktion innerhalb des Unternehmens könnte sie sich vorstellen ein großes Informationsdefizit zu haben. Interviewpartner 5 hat aufgrund seiner Position einige Kanäle, durch die er alle wesentlichen Informationen erhält. Rein über die offizielle Kommunikation, wäre es ihm für seine Rolle zu wenig. Er würde sich zu wenig und zu spät informiert fühlen. Als Vorstandsassistentin ist Interviewpartnerin 6 sehr nahe an den aktuellen Themen. InterviewpartnerIn 1 und 2 fühlen sich formell nicht sehr gut informiert. Interviewpartner 2 hat seine informellen Wege, um über aktuelle Geschehnisse informiert zu werden.

Allen sieben Befragten ist ein interner Kommunikationskanal (Subkategorie 3.3) bekannt. Der Newsletter, der monatlich via Email an alle MitarbeiterInnen weltweit versandt wird. Laut Interviewpartnerin 1 ist auch dieser erst relativ neu eingeführt worden. Interviewpartner 2 erwähnt noch einen vierteljährlichen Jour fixe und die zweiwöchentlichen Teammeetings, an denen er teilnimmt. Interviewpartner 3 kennt auch das Intranet, welches laut eigener Aussage sehr veraltet ist und nicht wirklich als internes Kommunikationsinstrument gezählt werden darf sowie die vier Mal im Jahr organisierten Jour fixe am Hauptstandort in Wien. Auch Interviewpartner 5 erwähnt die Jour fixe mittels derer die Vorstände die Belegschaft persönlich in Wien über aktuelle Ereignisse informiert. Laut Interviewpartnerin 4 ist der einzige offizielle, interne Kommunikationskanal der monatliche Newsletter. Alle anderen Kanäle wären informell. Neben dem veralteten Intranet, dem Newsletter, durch den versucht wird die MitarbeiterInnen weltweit zu informieren, Mitarbeiterveranstaltungen wo persönliche Kommunikation im Vordergrund steht und die Plattform Confluence, sieht Interviewpartnerin 6 die Führungskräfte als wesentlichen Kommunikationskanal. Für Interviewpartner 7 sind sämtliche Kanäle Top-down Medien, wie der Newsletter, Emails, vierteljährliche Reportings und Jour fixe. Allerdings zählt er auch persönliche Gespräche zu den internen Kommunikationsmitteln.

Keiner/Keine der Befragten kann die Frage nach der Zuständigkeit für interne Kommunikation (Subkategorie 3.4) eindeutig beantworten. Interviewpartnerin 1 und 4 wüssten nicht, wer oder welche Abteilung für das Thema zuständig wäre. Sie meinen am ehesten noch die Personalabteilung. Es gäbe niemanden, weder Person noch Abteilung, die die Verantwortung für diesen Bereich trägt, sagt Interviewpartner 3. Interviewpartner 5 und Interviewpartnerin 6 sprechen von einem geteilten Arbeitsauftrag zwischen der

Vorstandsassistenten, HR und Marketing. Interviewpartner 5 fügt dem hinzu, dass es allerdings in diesem Dreiklang keine Entscheidungsgewalt gibt, sondern versucht wird, das bestmögliche aus der Situation herauszuholen. Interviewpartnerin 6 sagt, dass sie zwar für den Newsletter zuständig ist, aber eigentlich jede Führungskraft die Verantwortung für interne Kommunikation trägt.

Alle Befragten haben einen Bedarf an mehr Information (Subkategorie 3.5). InterviewpartnerIn 2, 4 und 7 fehlen allgemeine Informationen über die Strategie des Unternehmens. Interviewpartner 2 fehlt hinzu die Klarheit und Konsistenz in der Kommunikation. InterviewpartnerIn 4 und 5 glauben, dass mehr organisatorische Informationen geteilt werden sollten, damit die MitarbeiterInnen auch das Gefühl haben richtig abgeholt zu werden. Interviewpartner 3 fehlt der generelle Überblick im Unternehmen. Interviewpartnerin 1 fehlen Informationen über persönliche Weiterbildungsmöglichkeiten und wünscht sich generell mehr Transparenz vom Unternehmen. Die Möglichkeit, die Werte des Unternehmens zu transportieren und Bottom-Up Feedback zu kanalisieren, fehlt laut Interviewpartnerin 6.

Der Stellenwert, den interne Kommunikation (Subkategorie 3.6) im Management einnimmt, ist nach den Befragten zu beurteilen sehr durchwachsen. InterviewpartnerIn 1, 3 und 4 denken, dass interne Kommunikation keine Priorität im Management hat und demnach keinen Stellenwert im Unternehmen. Dies wird für InterviewpartnerIn 3 und 4 daran ersichtlich, dass es keine Ressource gibt, die explizit für dieses Thema verantwortlich ist. Interviewpartner 3 und 5 sagen, interne Kommunikation wird überall ein wenig mitgemacht und anhand dessen gut zu erkennen ist, dass einfach kein Fokus auf diesen Bereich besteht. Interviewpartnerin 4 bemerkt auch die fehlende strukturelle Verankerung des Themas. Interviewpartner 2,3 und Interviewpartnerin 6 merken an, dass zwar grundsätzlich ein Bewusstsein über die Wichtigkeit von interner Kommunikation vorhanden ist aber das Thema nicht bewusst adressiert wird. Es werden keine aktiven Maßnahmen gesetzt. Interviewpartnerin 6 schreibt dem Sachverhalt die fehlende Zeit des Managements zu. Kommunikation kostet Zeit, die nicht immer vorhanden ist.

15.4 Kategorie 4: Bedeutung interner Kommunikation

In punkto funktionierender interner Kommunikation (Subkategorie 4.1) sind sich sämtliche Befragten absolut einig. Gut funktionierende Unternehmenskommunikation ist wichtig und unerlässlich für ein Unternehmen allgemein. Arbeitsabläufe würden wesentlich einfacher werden laut Interviewpartnerin 1. Für Interviewpartner 2 ist interne Kommunikation generell das wichtigste. Er kann eine Reihe an Problemen und Missverständnisse nennen, die auf ineffiziente interne Kommunikation zurückzuführen sind. Für Interviewpartnerin 4 ist

interne Kommunikation neben einem guten Management und Team der Schlüssel zum Erfolg. Durch funktionierende Unternehmenskommunikation kann die Teamzufriedenheit aufrechterhalten werden, neuen MitarbeiterInnen stets das Gefühl geben werden, dass sie einen ähnlichen Wissensstand haben wie alle anderen und generell über alle strategischen Zielsetzungen Bescheid wissen. Gerade wegen des rasanten Wachstums des Unternehmens wäre gut funktionierende Unternehmenskommunikation unerlässlich, sagt Interviewpartner 5. Um MitarbeiterInnen stets am Laufenden zu halten, die Werte des Unternehmens zu transportieren und so das gemeinsame Unternehmensgefühl zu stärken. Gut informierte MitarbeiterInnen fungierend dann wiederum als Stimme nach außen und stärken das Unternehmen als Marke. Interviewpartnerin 6 sieht interne Kommunikation als Hebel, ohne den man nichts erreichen kann. MitarbeiterInnen könne nicht motiviert werden, Weiterentwicklungen kommen nichtzustande und darunter leidet letztendlich dann der Unternehmenserfolg.

Laut Interviewpartner 3 und 5 spielt die Unternehmenskultur insofern eine Rolle (Subkategorie 4.2), dass durch interne Kommunikation die Werte eines Unternehmens transportiert werden. Das schafft wiederum Vertrauen und gibt den MitarbeiterInnen das Gefühl, dass sie wichtig sind. Wie und ob interne Kommunikation existiert, ist für Interviewpartnerin 4 essentieller Bestandteil der Unternehmenskultur bzw. wird die Unternehmenskultur durch interne Kommunikation auch transportiert. Durch die Art und Weise wie kommuniziert wird, wird auch eine Kultur vorgelebt, meint Interviewpartner 5. Interne Kommunikation und Kultur gehen für Interviewpartnerin 6 Hand in Hand.

Weswegen in die Optimierung der internen Kommunikationsprozesse (Subkategorie 4.3) nicht investiert wird, argumentiert Interviewpartnerin 1 mit zu hohen Kosten. Es müsste qualifiziertes Personal eingestellt werden. Interviewpartner 7 meint, es wird von Seiten der Führungskräfte nur so viel wie nötig getan und keinen Schritt mehr. Das Problem wird laut Interviewpartner 2 nicht verstanden. Das Unternehmen wäre nicht sehr gut darin zu reflektieren und fokussiert sich hauptsächlich auf die Verbesserung der externen Kommunikation. InterviewpartnerIn 3-5 schreiben der fehlenden Priorisierung das Ausbleiben von Optimierungsstrategien zu. Interviewpartner 3 meint, der Wert interner Kommunikation wird noch nicht verstanden, um Ressource und Budget zu investieren. Interviewpartnerin 4 und Interviewpartner 5 sprechen von der bisherigen Priorisierung anderer Themenkreise und dass man noch das Mindset eines kleineren Unternehmens in sich trägt. Aufgrund des raschen Wachstums haben sich allerdings einige strukturelle Defizite entwickelt, gleichzeitig wurde der Bedarf an interner Kommunikation unterschätzt. Ähnlicher Meinung ist auch Interviewpartnerin 6, indem sie behauptet, die Unternehmenskultur hätte sich verändert. Die interne Kommunikation der Vergangenheit wurde als kleineres Unternehmen anders gelebt. Es wurde keine eigene Ressource gebraucht, Führungskräfte haben mit den

MitarbeiterInnen direkt kommuniziert. Durch das ansteigenden und raschen Wachstum ist die Organisation nun unübersichtlicher geworden, Kommunikation läuft nicht mehr linear ab und aufgrund der Tatsache, dass viele Kulturen aufeinandertreffen wird es immer schwieriger konsistent zu kommunizieren. Bis sich allerdings das Mindset ändert, dauert es ihrer Meinung nach noch.

Die verbesserte Strukturierung von Information, die in die Organisation getragen wird, wäre ein Optimierungsvorschlag (Subkategorie 4.4) von Interviewpartnerin 1. Derzeit gäbe es multiple, teils veraltete Kanäle und man müsse daher oft sehr lange nach Informationen suchen. Weitere Vorschläge wären die Möglichkeit des persönlichen Austausches mit dem Management oder mehr Möglichkeit die internationalen Niederlassungen zusammenzuführen und durch Incentives zu motivieren. Regelmäßige, digital verbreitete Updates wären laut Interviewpartner 2 ein Ansatz, um die Probleme zu lösen. Weniger wichtig ist die Form, ob nun schriftlich oder per Video. Der Fokus muss auf der konsequent stattfindenden Kommunikation liegen, um die Strategien ständig in die Organisation kommunizieren zu können. Dies führt zu einer Verankerung im Mindset der MitarbeiterInnen. Zuerst müsse der Kommunikationsfluss hergestellt werden, meint Interviewpartner 3. Aber nicht nur von oben nach unten, sondern auch von unten nach oben und quer. Das wäre durch die Etablierung einer einfach zu bedienenden Plattform möglich, auf die zu jeder Zeit von jedem/jeder MitarbeiterIn zugegriffen werden kann. Es sollte nicht mehr eine speziell ausgewählte Gruppe kommunizieren dürfen, dieses Recht sollte für alle gelten. Laut Interviewpartnerin 4 müsste interne Kommunikation zunächst durch ein Konzept und klar definierte Verantwortlichkeiten sowie festgelegte Ziele verankert werden. Auch wäre es laut Interviewpartnerin 4 und 6 förderlich, die Gelegenheit zu bekommen, Niederlassungen, die außerhalb von Wien sitzen, kennenzulernen, um einen besseren Einblick zu erhalten und den persönlichen Austausch zu fördern. Die Qualität eines persönlichen Gesprächs ist einfach eine ganz andere, meint Interviewpartnerin 6. Um alle MitarbeiterInnen barrierefrei erreichen zu können, müsste man laut Interviewpartner 5 verstärkt auf Videos und das Intranet als Portal setzen. Sowie den „Company Newsletter“ weiter ausbauen und diesen zu professionalisieren. Um die interne Kommunikation zu professionalisieren und die Reichweite auf alle Niederlassungen auszudehnen, muss laut Interviewpartnerin 6 mehr mit Infographiken oder Videobotschaften gearbeitet werden, ein bedienungsfreundliches Intranet eingeführt werden sowie die Meetingräume aufgerüstet werden. Interviewpartner 7 glaubt, es braucht VertreterInnen der Belegschaft, die im engen Austausch mit den Führungskräften stehen und die Informationen strukturiert an die Organisation weitergeben.

Die Frage, wie wichtig Interkulturalität (Subkategorie 4.5) für interne Kommunikation ist, beantwortet Interviewpartner 2 damit, dass diese zwar zusammenhängen können aber

nicht zwangsläufig müssen. Was er damit meint, ist, wenn die interne Kommunikation von Haus aus nicht funktioniert, man sich auch keine Sorgen um den Aspekt der Interkulturalität machen müsse. Erst wenn die Kommunikationsmechanismen richtig laufen, ist man in der Lage auf den Einfluss, den Kommunikation auf Menschen unterschiedlicher Kulturen hat, einzugehen. Ohne funktionierende Kommunikation wäre man zum Beispiel auch nicht in der Lage erworbene interkulturelle Fähigkeiten anzuwenden und das wäre verschwendete Mühe. Auch Interviewpartnerin 4 teilt diese Meinung. Der Aspekt der Interkulturalität wäre nicht das dringendste Problem in dem Stadium, in dem sich die interne Kommunikation im Moment befindet. Grundsätzlich spielt Interkulturalität eine große Rolle im internen Kommunikationsprozess, um auch alle MitarbeiterInnen richtig adressieren zu können, sagt Interviewpartner 5. Warum Interkulturalität im Moment noch eine periphere Rolle spielt, erklärt er mit dem noch unterentwickelten Stadium, in dem sich die interne Kommunikation des Unternehmens befindet. Interkulturalität spielt eine große Rolle, meint Interviewpartner 3. Man muss auf kulturelle Unterschiede im Kommunikationsprozess eingehen, sonst könnte dies auf Dauer zu Unmut führen. Der Stellenwert von Interkulturalität im internen Kommunikationsprozess ist laut Interviewpartnerin 6 sehr hoch. Man müsse darauf achten so einfach wie möglich zu kommunizieren, verstärkt mit Dolmetschern arbeiten, und gerade in der Implementierungsphase einer neuen internen Kommunikationsstrategie MitarbeiterInnen aus den unterschiedlichen Kulturen in die Entwicklung mit einbeziehen, um auch alle Bedürfnisse in der Kommunikation richtig abzuholen. Interkulturalität in diesem Kontext, ist durchaus relevant meint Interviewpartner 7. Es käme immer nur auf den Bereich an. In manchen ist es wichtiger als in anderen.

Vier der Befragten sehen als große Gefahr bei Vernachlässigung (Subkategorie 4.6) der internen Kommunikationsstrategien die ansteigende Fluktuation im Unternehmen. Interviewpartnerin 1 denkt, dass MitarbeiterInnen gehen, weil sie sich nicht verstanden fühlen oder intern einfach nichts mehr funktioniert. Interviewpartnerin 4 meint die MitarbeiterInnen würden anfangen immer stärker auf den Flurfunk zu hören als auf die offiziell kommunizierten Inhalte. Dadurch entstehen häufig Missverständnisse und Unwissen, die die Unzufriedenheit steigern und letztendlich in Kündigungen mündet. Sie ist auch der Meinung, die Integration von neuen MitarbeiterInnen wird wahrscheinlich nicht mehr funktionieren und folglich schwindet das konsistente Bild des Unternehmens immer weiter. Dieses Problem sieht sie jetzt schon sehr stark in anderen Niederlassungen, die sich als MitarbeiterInnen zweiter Klasse behandelt fühlen. Genau dasselbe Problem sieht Interviewpartner 5 auch. Er nennt es das Spiel der „stillen Post“. Halbinformationen werden gehört und oft verfälscht weitergegeben und dadurch entstehen immer mehr Gerüchte. Hinzu kommt, dass die Unternehmenskultur nicht transportiert werden kann und ohne Zugehörigkeitsgefühl, gerade bei dem anorganischen Wachstum des Unternehmens, wird es den

MitarbeiterInnen noch leichter fallen den Job zu wechseln. Auch er identifiziert dieses Problem schon sehr stark in den anderen Niederlassungen außerhalb von Wien. Interviewpartner 7 sieht die Gefahr, die es immer schon gegeben hat, MitarbeiterInnen kündigen, die Arbeitsmoral und Produktivität leidet. Eine Verschlechterung des allgemeinen Stimmungsbildes sowie die stetige Steigerung von allgemeiner Unzufriedenheit im Unternehmen sind Befürchtungen von Interviewpartner 3. Die Folgen zeigen sich dann letztendlich in Gestalt von ineffizienten Arbeitskräften. MitarbeiterInnen werden nicht mehr anpassungsfähig sein, die Koordination und Vernetzung innerhalb des Unternehmens wird schwieriger. Er meint, introvertiertere MitarbeiterInnen werden immer mehr von den Informationen abgeschnitten und der informationsverzerrende Flurfunk wird immer lauter und Haupteinnahmequelle der MitarbeiterInnen. Den Verlust von Effizienz sieht Interviewpartnerin 6 als größte Gefahr. Ein weiteres Problem laut Interviewpartner 5, ist die Tatsache, dass das Unternehmen den MitarbeiterInnenzuwachs nicht bewältigen kann. Für das Unternehmen wichtige MitarbeiterInnen werden gehen, dadurch können Projekte nicht gewonnen oder durchgeführt werden, die Finanzziele deshalb nicht erreicht und das nötige Wachstum wird stagnieren. Letztendlich fehlt dann die Identifikation mit dem Unternehmen auf Seiten der MitarbeiterInnen, was zu fehlender Motivation und schlussendlich zu weniger leistungsfähigen Arbeitskräften führt. Interviewpartner 2 sieht die größte Gefahr darin, dass das Management die Kontrolle über den Informationsfluss verlieren wird. Die informellen Kanäle werden immer mehr und aus dieser Gewohnheit heraus hören sie auf zuzuhören, vieles wird missverstanden oder missinterpretiert und es wird an der Umsetzung von Strategien scheitern.

15.5 Kategorie 5: Persönliche Einstellung

Sechs der sieben Befragten würden von sich behaupten, dass sie sich mit dem Unternehmen identifizieren bzw. bis zu einem gewissen Grad ein Identifikationsgefühl empfinden (Subkategorie 5.1). Interviewpartnerin 1 führt dies auf ihre langjährige Anstellung in dem Unternehmen zurück. Auch hat sie grundsätzlich Vertrauen (Subkategorie 5.1) in ihren Arbeitsplatz und das Unternehmen selbst. Interviewpartner 2 nennt den selben Grund für die vorhandene Identifikation mit dem Unternehmen, in dem Fall die Dauer seiner Anstellung. Dennoch würde er sagen, er identifiziere sich mehr mit der Nische, in der er arbeitet. Allgemein gesehen ist er nicht der Meinung, dass sein kultureller Hintergrund, seine Persönlichkeit oder seine Arbeitsmoral in Einklang mit dem Unternehmen stehen. Zum Teil hat er schon Vertrauen in das Unternehmen. Er vertraut aber eher der Abteilung, in der er arbeitet, gute Entscheidungen zu treffen und gute Strategien zu entwickeln. Auch Interviewpartner 5 nennt seine zehnjährige Anstellung als Grund für die vorhandene

Identifikation. Er identifiziert sich aber eher mit seiner Aufgabe als mit dem Unternehmen. Trotz der strukturellen Defizite vertraut er darauf, dass das Unternehmen das Beste für seine MitarbeiterInnen möchte. Auch Interviewpartner 3 verspürt die Identifikation eher mit dem Projekt, mit dem er betraut ist, als mit dem Unternehmen als solches. In Punkto vertrauen würde er nicht behaupten, dass er dem Unternehmen und seinen Entscheidungen blind vertrauen würde und ewig Mitarbeiter in dem Unternehmen sein möchte. Die Identifikation bezieht sich bei Interviewpartnerin 4 auf gewisse Bereiche des Unternehmens. Womit sie sich überhaupt nicht identifizieren kann sind Bereiche, die in die Unternehmenskultur fallen. Die Art und Tonalität, wie Informationen in die Organisation wandern, kann sie überhaupt nicht nachvollziehen. Obwohl sie sich nicht immer mit allen Entscheidungen, die getroffen werden, identifizieren kann, identifiziert sich Interviewpartnerin 6 im Grunde genommen schon mit dem Unternehmen. Identifikation ist sehr wichtig für die Loyalität, meint sie. Interviewpartner 7 kann sich nicht mit dem Unternehmen identifizieren. Aus dem einfachen Grund, weil man seiner Meinung nach das Unternehmen nicht personifizieren kann.

Interviewpartnerin 1 ist nicht mehr sehr zufrieden (Subkategorie 5.2) im Unternehmen. Ihr fehlt die Wertschätzung, die man laut ihrer Aussage sogar nach so vielen Jahren im Unternehmen einfach nicht erhält. Interviewpartner 2 und 3 sind sehr zufrieden in ihrer Position. Sie mögen ihren Beruf und laut Interviewpartner 2 ist sein Arbeitsplatz sehr angenehm. In ihrer Position sind Interviewpartnerin 4 und 6 sehr zufrieden. Interviewpartner 5 meint, es bedürfe zwar sehr viel Veränderung, aber wenn diese Veränderung an neuen Strukturen und Prozessen umgesetzt werden, dann würde er weitere zehn Jahre in dem Unternehmen bleiben. Punkto Motivation (Subkategorie 5.2) bedarf es laut Interviewpartner 2 Eigenmotivation. Er motiviert sich selbst seine Arbeit gut zu machen. Von Seiten des Unternehmens hätte er noch nie Maßnahmen gesetzt gesehen, die einen positiven Effekt auf seine Zufriedenheit oder Motivation gehabt hätten. Interviewpartnerin 4 meint, dass sie ohne Eigenmotivation bzw. die Fähigkeit sich selbst jeden Tag zu motivieren sicherlich nicht mehr in dem Unternehmen tätig wäre. Interviewpartnerin 6 ist sehr motiviert. Interviewpartner 7 hat Phasen, in denen er mehr motiviert ist und Phasen wo das weniger der Fall ist. Damit hätte das Unternehmen aber per se nichts zu tun. Es hängt von vielen Faktoren ab. Natürlich, meint er, würden Maßnahmen, die seine Motivation steigern, helfen.

15.6 Kategorie 6: Prognosen interner interkultureller Unternehmenskommunikation

In Hinblick auf die Chancen der Verbesserung von interner Kommunikation (Subkategorie 6.1) denkt Interviewpartnerin 1, dass es operativ besser ablaufen würde und dass das Unternehmen mehr Vorteile am Markt hätte. Sollte sich nichts ändern wird der Wachstum

und die Expansion des Unternehmens nicht möglich sein, behauptet Interviewpartner 2. Bevor sich etwas verbessern kann, denkt Interviewpartner 3, müsste eine interne Kommunikationsabteilung geschaffen werden und die Aufmerksamkeit und das Verständnis vom Management für das Thema vorhanden sein. Interviewpartner 5 ist sehr optimistisch was die Verbesserung betrifft. Er denkt, das Fenster ist jetzt sehr groß und die Chancen für die Implementierung von interner Kommunikation und Kommunikationskanälen ist so groß wie nie. Dies würde zu friktionsfreiem Arbeiten führen und auch zu weniger Fluktuation. Aber bevor das wirklich passiert, müsste der Schmerz vielleicht noch größer werden, sagt er. Interviewpartnerin 6 sieht großartige Chancen. Interviewpartner 7 ist der Meinung, dass die Verbesserungsmöglichkeiten sehr stark personenabhängig sind. Derzeit fehlt es an einer Strategie, aber sollte die richtige Person Veränderung wollen, dann gäbe es Potential zur Weiterentwicklung.

Alle Befragten sind sich in dem Punkt einig, dass aufgrund funktionierender interner Kommunikation das Unternehmen Marktvorteile gegenüber der Konkurrenz (Subkategorie 6.2) genießen würde. Gerade in der Industrie, in der sie tätig sind, ist interkulturelle Unternehmenskommunikation noch nicht stark verankert und daher könnte man sich laut Interviewpartner 3 deutlich Vorteile am Markt verschaffen. Interviewpartnerin 4 sieht interkulturelle Unternehmenskommunikation als wesentlichen Faktor für das Funktionieren des Ganzen was sich letztlich positiv auf den Unternehmenserfolg auswirkt. Die Vorteile sieht Interviewpartner 5 darin, dass MitarbeiterInnen das Unternehmen weiterempfehlen, es attraktiver wird und dadurch mehr potentielle KandidatInnen anzieht. Bei gleichen Voraussetzungen sieht Interviewpartnerin 6 definitiv einen Vorteil. Auf jeden Fall sieht Interviewpartner 7 Vorteile. Man muss in der Lage sein, miteinander zu arbeiten und kulturelle Unterschiede als etwas Positives wahrzunehmen und dieses Potential auch zu fördern.

Alle Befragten empfinden die interkulturelle Zusammenarbeit (Subkategorie 6.3) als durchwegs positiv. Für Interviewpartnerin 1 ist die Zusammenarbeit sehr spannend und eine gute Erfahrung für die Zukunft. In den unterschiedlichen Meinungen und Erfahrungen sieht Interviewpartner 2 einen großen Vorteil. Diese erzeugen unterschiedliche Problemlösungsansätze. Genauso sieht es Interviewpartner 3. Heterogene Ideen fördern seiner Meinung nach die Problemlösungskreativität. Man lernt nicht nur dazu, wie Probleme gelöst werden können, sondern auch wie mit Konflikten umgegangen werden kann, laut Interviewpartnerin 4. Für Interviewpartner 5 ist es immer eine Bereicherung, wenn man versteht, wie unterschiedliche Länder und deren Marktkommunikation funktionieren. Es sind vor allem die unterschiedlichen Herangehensweisen von denen Interviewpartnerin 6 sehr profitieren kann. Unterschiedliche Kulturen haben unterschiedliche Ideen, von denen sie lernen kann. Unterschiedliche Kulturen haben unterschiedliche Ansatzweisen, die sehr förderlich sind, meint Interviewpartner 7. Dennoch denkt er, dass im Unternehmen im

Bereich der Interkulturalität mehr Vorsprung besteht als in Sachen Gleichberechtigung von Mann und Frau.

16 Interpretation und Diskussion der Ergebnisse

Diese wissenschaftliche Auseinandersetzung beschäftigt sich mit den Fragen, welchen Stellenwert unternehmensinterne interkulturelle Kommunikation in international operierenden Unternehmen einnimmt. Mit welchen Herausforderungen sie sich konfrontiert sehen, welche Auswirkungen diese auf das Unternehmen haben und wie dem Bedarf an interkultureller Kompetenzsteigerung begegnet wird. Im Zuge dieser Arbeiten sollen auch mögliche Chancen ermittelt werden, die sich für global agierende Unternehmen aufgrund des bewusst adressierten Umgangs mit interkultureller Personalentwicklung ergeben. Zur Beantwortung der Forschungsfragen sollen die zentralen Aspekte des Literaturstudiums und die Ergebnisse der empirischen Untersuchung herangezogen und diskutiert werden.

16.1 Beantwortung der Forschungsfrage 1

FF1: *Welche Bedeutung wird interner interkultureller Kommunikation in österreichischen, global tätigen Unternehmen beigemessen?*

Aufgrund der Internationalität des Unternehmens ist der interkulturelle Austausch mit KollegInnen Teil des beruflichen Alltags aller Befragten. Von Seiten der Befragten nimmt interne interkulturelle Kommunikation daher einen bedeutenden Stellenwert ein. Wie Kommunikation abläuft, hängt für mehr als die Hälfte der Befragten vom jeweiligen Kulturkreis ab. Diese Aussagen decken sich mit Definitionen aus dem theoretischen Gefüge, indem interkulturelle Interaktion so definiert wird, dass sie erst dann entsteht, wenn die InteraktionspartnerInnen verschiedenen Kulturen angehören und sich der Tatsache bewusst sind, dass der/die jeweils andere "anders" ist, man sich also wechselseitig als "fremd" erlebt (vgl. Maletzke, 1996: 37).

Angehörige unterschiedlicher Kulturen teilen nicht dieselben Werte-, Normen- und Bedeutungssysteme. Dies führt dazu, dass die interagierenden Personen stetig Kommunikations- und Verhaltensregeln neugestalten und gegenseitig ausverhandeln müssen (vgl. Barmeyer, 2012: 81-82). Daher ist es auch nicht überraschend, dass sich für die InterviewpartnerInnen Unterschiede in der Kommunikation bemerkbar machen, die ihren Alltag beeinflussen. Diese sind zurückzuführen auf Unterschiede in der Semantik, in den Sprechakten, Handlungssequenzen, Diskurskonventionen, der Tonalität oder nonverbalen

Kommunikation (vgl. Knapp/Knapp-Potthoff, 1990: 70). Gerade im Bereich der Kommunikation spiegeln sich interkulturelle Differenzen sehr stark wider. Die Befragten erkennen, dass das Beherrschen einer gemeinsamen Sprache, in ihrem Fall Englisch, nicht ausreichend ist für einen barrierefreien Austausch. Funktionierender sprachlicher Austausch setzt Kenntnisse über Unterschiede im kommunikativen Verhalten voraus. Missverständnisse resultieren dahingehend, dass ausgehend von der eigenen Quellkultur, Fehleinschätzungen der Zielkultur getroffen werden (vgl. Dypedahl, 2001: 120-121). Samovar et al. sprechen dabei von Ethnozentrismus, in der die eigene Kultur als Mittelpunkt angesehen wird und der Annahme nachgegangen wird, alle anderen Kulturen würden sich der eigenen anpassen bzw. unterordnen (vgl. 1995: 46). Das Bewusstsein, dass die Konventionen der eigenen Kultur nicht jenen anderer Kulturen entsprechen (vgl. Maletzke, 1996: 151), wird von den meisten Befragten bewusst wahrgenommen (InterviewpartnerIn 2-5,7). Anhand der Erfahrungswerte der Befragten zeichnen sich vier zentrale Aspekte im interkulturellen Austausch ab: die sprachliche Ebene, bei der die Interagierenden unterschiedliche Muttersprachen aufweisen und meist auf unzureichende sprachliche Kompetenz der gemeinsam gesprochenen Sprache zurückgreifen müssen. Die inhaltliche Ebene, die die unterschiedlichen Werte- und Normensysteme der jeweiligen Personen umfasst und Diskrepanzen in Bezug auf das kulturelle Wissen der jeweiligen KommunikatorInnen. Die Beziehungsebene, worunter Rituale, Gesprächsorganisationen und Strategien der Konfliktbewältigung fallen. Sowie auf der Ebene der nonverbalen Sprache wie Gestik und Mimik. Alle Beteiligten weisen auf allen Ebenen mehr oder weniger Defizite auf. Jene, die beispielsweise „Stärke“ auf der inhaltlichen, sprachlichen und/oder Beziehungsebene aufweisen, scheinen im Alltag aufgrund ihrer stärker ausgeprägten interkulturellen Kompetenz vergleichsweise auf weniger „kulturelle Barrieren“ zu stoßen. In diesem Zusammenhang sprechen Erll und Gymnich von den drei Teilkompetenzen (kognitive, affektive, pragmatisch-kommunikative Kompetenz) interkultureller Kompetenz (vgl. 2011: 11). Erst wenn alle drei Teilkompetenzen vorhanden sind, kann von sinnträglicher, interkultureller Kompetenz gesprochen werden (vgl. ebd.). Interviewpartner 7 z.B. zeigt starke interkulturelle Kompetenz auf, indem er relativ ausgeprägte Kompetenz in allen Teilbereichen aufweist, die den interkulturellen Austausch im beruflichen Alltag für ihn deutlich vereinfacht. Bei Interviewpartner 3 ist das wiederum weniger der Fall. Reflektierend fehlt ihm die gemeinsame kulturelle Basis und er kann daher im interkulturellen Austausch nicht auf seine GesprächspartnerInnen eingehen.

Damit interkultureller Austausch überhaupt stattfinden kann, benötigt ein global agierendes Unternehmen eine funktionierende Infrastruktur, in der Kommunikation aufgenommen und verarbeitet werden kann. Unternehmenskommunikation kann als Management von Kommunikationsprozessen angesehen werden, die einer Auftragskommunikation gleicht

(vgl. Mast, 2008: 11). Unternehmenskommunikation dient vor allem dazu, Unternehmensziele zu vermitteln sowie unternehmerische Kommunikationsmotive zu verfolgen, die durch formal geplante offiziell gesteuerte Kommunikationskanäle transportiert werden (vgl. Hoffmann, 2001: 72). Die Unternehmenskommunikation bei der TTTech ist laut den Befragten entweder nicht vorhanden, äußert reduziert und auf eine viel zu kleine Unternehmensgröße zugeschnitten. Es gibt weder eine Abteilung noch eine verantwortliche Person innerhalb des Unternehmens, die für interne interkulturelle Kommunikation zuständig ist. Interviewpartnerin 6, die für eines der internen Kommunikationsinstrumente mitverantwortlich ist, spricht von einer geteilten Aufgabe zwischen ihr als Vorstandsassistentin und der Marketing- und Personalabteilung. Diesem Zustand zuzuschreiben sind auch die sehr dünn gesäten internen Kommunikationsinstrumente, trotz einer beachtlichen Unternehmensgröße von 1.700 MitarbeiterInnen auf 12 internationale Standorte verteilt. Lediglich der interne, digital via Email versandte und relativ neu eingeführte Newsletter, ist allen Befragten zu gleichermaßen auf „Group-Ebene“ bekannt. Zwar gibt es noch die quartalsweise stattfindenden Jour fixe und vereinzelnde MitarbeiterInnenveranstaltungen, die allerdings sehr HQ zentriert in Wien stattfinden und nur einem Ausschnitt der Belegschaft zur Verfügung stehen. Auf Teamebene gibt es noch vereinzelt Jour Fixe und Meetings, die Qualität und Frequenz dieser Kommunikation ist allerdings immer abhängig von der Abteilung. Bei den Kommunikationsmechanismen handelt es sich überwiegend um sogenannte „Top-down“ Kommunikation, bei der die Ansichten der MitarbeiterInnen und der wechselseitige Kommunikationsprozess eine periphere Rolle spielt (vgl. Einwiller/Klöfer/Nies, 2008: 223). Wie bereits in Kapitel 6.1 erwähnt, untermauern diese Erkenntnisse die Aussage von Bruhn, dass in vielen Unternehmen intern noch „primitive“ Kommunikationsstrukturen herrschen, auch wenn diese andererseits bei externer Unternehmenskommunikation einwandfrei funktionieren (vgl. 1997: 896).

Jene Befragten (InterviewpartnerIn 4-6), die sich trotz der spärlichen unternehmensinternen Kommunikation gut informiert fühlen, schreiben diesem Zustand ausschließlich ihrer Position innerhalb des Unternehmens zu. Die Nähe zur Quelle aller Informationen, dem Vorstand oder ihrer Schnittstellenfunktion im Kommunikationsbereich, wo letztendlich alle Informationen hin münden müssen. Die größte Informationsquelle für alle Befragten stellt die informelle Kommunikation dar. Gäbe es diese nicht, dann würden sich die meisten von aktuellen Geschehnissen im Unternehmen abgeschnitten fühlen. Der Drang nach Informationen, die von offizieller Stelle über organisatorische und strategische Belange informieren, ist groß. Auch besteht der Wunsch nach mehr Klarheit und Konsistenz in der Kommunikation. Obwohl die Horizontalkommunikation in der Wissenschaft als eine eher selten zum Einsatz kommende Kommunikationsrichtung gesehen wird, scheint diese in diesem Unternehmen die Hauptrichtung zu sein. Diese Form der Kommunikation kommt in der

Regel nur sehr selten vor, ein Austausch mit KollegInnen anderer Abteilungen wird als eher hinderlich denn als vorteilhaft angesehen (vgl. ebd.: 247). In diesem Fall ist es nicht überraschend, dass aufgrund der dysfunktionalen internen Kommunikationsstrategie, sich MitarbeiterInnen eigene Quellen und Wege suchen müssen, um den Informationsfluss aufrecht zu erhalten.

„Wenn es richtig ist, dass es die Mitarbeiter sind, die durch ihr Engagement und ihre Fähigkeiten letztendlich über den Unternehmenserfolg entscheiden, dann muss die interne Kommunikation das Rückgrat der Unternehmenskommunikation darstellen“ (Schick, 2010: 2). Dies sehen die Befragten genauso. Allerdings erklären drei der InterviewpartnerInnen (1,3,4) den mangelnden Stellenwert von interner interkultureller Kommunikation mit der fehlenden Priorisierung im Management. Erkenntlich durch das Fehlen von Ressource aufgrund der hohen Ausgaben und zeitlicher Investition, aktiven Maßnahmen und dem fehlenden Fokus aufgrund der Aufgabenteilung zwischen drei Abteilungen sowie die daraus resultierende fehlende strukturelle Verankerung oder klare Zielsetzung. Die fehlende Priorisierung resultiert unter anderem auch daraus, dass das Unternehmen sehr schnell gewachsen ist und die Entscheidungsträger noch die Denkweise und die Unternehmenskultur eines kleineren Unternehmens von 100 Personen in sich tragen, anstatt sich mit der Realität von über 1.700 MitarbeiterInnen mit mehr als 47 Nationalitäten konfrontiert zu sehen. Dahingehend wird vielleicht auch der Mehrwert von Investition nicht gesehen wird. Die anfänglich gestellte Frage kann demnach damit beantwortet werden, dass auf Seiten des Unternehmens zwar ein gewisses Bewusstsein für die Relevanz von interner interkultureller Unternehmenskommunikation besteht, einige wenige unstrukturierte Maßnahmen gesetzt werden, aber die Thematik nicht bewusst adressiert wird. Mögliche Gründe hierfür sind in der fehlenden Verankerung der Thematik zu suchen. Aussagen der InterviewpartnerInnen, über den Status der internen Kommunikation des Unternehmens waren: „komplett rudimentär“, „unterentwickelt“ oder auf eine „viel zu kleine Unternehmensgröße zugeschnitten“.

Ohne einer konsistenten Kommunikationsstrategie klar definierten Prozesse, begegnen Unternehmen Herausforderungen, die einen hohen Grad an Professionalität von den Kommunikationsverantwortlichen einfordert (vgl. Zerfaß/Piwinger, 2014: 7). Ohne klar definierte Ziele und Kommunikationsverantwortliche, ist es Unternehmen nicht möglich adäquat und zeitgerecht auf neue Herausforderungen zu reagieren. Wie in diesem Fall auf Aspekte der Interkulturalität durch rasanten Wachstum, Integration nach Expansion und die dadurch resultierende Veränderung der Unternehmenskultur.

Um eine einheitliche Unternehmenskommunikation schaffen zu können, müsse laut Bruhn der Ansatz der *„integrierten Unternehmenskommunikation“* (2008: 518) verfolgt werden, indem inhaltliche, formale und zeitliche Aspekte in die Kommunikationsmaßnahmen

integriert werden (vgl. ebd.). Somit kann von der Annahme ausgegangen werden, dass den vorhandenen internen interkulturellen Kommunikationsmaßnahmen, keine durchdachte und geplante Strategie zugrunde liegt gesetzte Maßnahmen auf eine zu starke Einschränkung der Zielgruppen basieren und eine fast impulsive, ungesteuerte, kurzfristige und inkonsistente Planung und Ausführung vorliegt. Demnach wird interne interkulturelle Kommunikation regelrecht nur peripher von offizieller Seite getrieben. Dennoch drängen die großen Defizite und einhergehenden internen Probleme die Entscheidungsträger immer mehr dazu sich dem Thema anzunehmen. Dies geschieht zwar sehr schleppend, aber Veränderung ist sichtbar.

Auf Basis der Ergebnisse konnte folgende Hypothesen generiert werden:

Hypothese 1: *Je größer die Probleme im Unternehmen aufgrund fehlender interner interkultureller Kommunikationsstrategien werden, desto eher wird die Bedeutung von interner interkultureller Kommunikation von Unternehmensseite steigen und Bestrebungen der Professionalisierung initiiert.*

16.2 Beantwortung der Forschungsfrage 2

FF2: *Inwiefern entstehen in den Unternehmen Probleme aufgrund der Vernachlässigung von interner interkultureller Kommunikation und welche Auswirkungen haben diese Probleme auf das Unternehmen?*

Die meisten Befragten sehen Probleme vor allem im Bereich der Integration. Es wäre schwierig, unterschiedliche Kulturen in das Unternehmen zu integrieren, mit der Unternehmenskultur vertraut zu machen sowie Arbeitsabläufe/-prozesse weiterzuvermitteln. Dadurch würde auch das konsistente Bild des Unternehmens immer mehr schwinden und es zu einer Exklusion von MitarbeiterInnen kommen: weil sie nicht am Hauptstandort in Wien ansässig und sich nahe an der „Quelle“ die Informationen selbst zusammensuchen können, sich in der Kommunikation nicht repräsentiert und verstanden fühlen oder das Vertrauen verlieren aufgrund von inkonsistenter und „kulturunsensibler“ Kommunikation.

Mitunter die größte Gefahr sehen die meisten Befragten in der ansteigenden Fluktuation des Unternehmens. Resultierend daraus, dass sich MitarbeiterInnen nicht mehr verstanden fühlen, das Vertrauen in und die Identifikation mit dem Unternehmen verlieren, immer mehr Missverständnisse aufgrund von falsch oder nicht weitergegebenen Informationen auftreten und die Frustration steigt.

Aufgrund der Vernachlässigung interner interkultureller Kommunikation werden auch die formellen Kommunikationskanäle durch die informellen sukzessive ersetzt. Was zur Folge hat, dass immer mehr Halbinformationen und nicht wahrheitsgetreue Aussagen in die Organisation fließen und dadurch Missverständnisse aufkommen und Unwissen verbreitet wird. Ein Vorkommnis, das in der Realität sehr häufig zu sehen ist (vgl. Führmann/Schmidbauer, 2011: 18).

Hinzu kommt der Verlust eines Mediums, durch welches die Unternehmenskultur transportiert wird. Was wiederum dazu führt, dass das Zugehörigkeitsgefühl der MitarbeiterInnen schwindet, was gerade bei schnellem Unternehmenswachstum von Nöten wäre. Eine Unternehmenskultur mit Richtlinien, Regeln und Strukturen würde laut den Befragten dazu beitragen die Werte und Visionen des Unternehmens zu transportieren und eine gewisse Präsenz im Alltag zu schaffen. Ohne diese wird die Anpassungsfähigkeit, Identifikation und die Koordinierung sowie Vernetzung innerhalb des Unternehmens immer schwieriger. Wie bereits Heine beschreibt, benötigt erfolgreiche Unternehmenskultur (vgl. ebd., 1997: 27) eine gewisse Verankerung der Werte und Normen des Unternehmens in der Persönlichkeitsstruktur eines/einer jeden MitarbeiterIn, die Übereinstimmung der geteilten Werte und Normen zwischen den MitarbeiterInnen untereinander muss vorhanden sein sowie Systemkompatibilität gegeben (vgl. ebd.).

Auch leidet die Arbeitsmoral, Effizienz und Produktivität der MitarbeiterInnen aufgrund von Vernachlässigung interner interkultureller Kommunikation. Letztendlich führt das zu Problemen, weil MitarbeiterInnen das Unternehmen verlassen oder keine neuen MitarbeiterInnen zur Einstellung gefunden werden. Folglich können Projekte nicht gewonnen oder umgesetzt werden, was darin endet, dass das Unternehmen negative finanzielle Auswirkungen zu tragen hat.

Zwei der InterviewpartnerInnen (4,5) behaupten, dass einige der genannten Probleme bereits sehr stark in anderen Niederlassungen zu spüren sind, vor allem das Thema Fluktuation. Eine logische Konsequenz, denn interne interkulturelle Kommunikation ist unentbehrlich, um den Informationsfluss zu und von den MitarbeiterInnen zu verbessern und dadurch die Anpassungsfähigkeit, Motivation und Effizienz der Angestellten zu steigern. Die Glaubwürdigkeit und das Vertrauen an das Unternehmen zu erhöhen sowie die Meinungsbildung zu fördern, was in einem Zugehörigkeitsgefühl resultiert und das *„Zusammenwirken aller Kräfte in einem Unternehmen“* (Meisert, 1997: 18) fördert. Dies hat zur Folge, dass Mitarbeiterinnen besser miteinander abgestimmt, produktiver, resistenter gegenüber (unerwarteten) Veränderungen sind und die Unternehmenskultur stärken.

Ausgehend von den Zielen interner Unternehmenskommunikation, formuliert von Mast (2008), werden keine der acht Aufträge (vgl. ebd. 258-259) im Unternehmen ausreichend erfüllt. Nach den Aussagen der Befragten zu urteilen, schafft die interne interkulturelle

Kommunikation weder ausreichend Koordination, also abteilungsübergreifende, strukturierte Steuerung von Arbeitsprozessen, Motivation, Arbeitszufriedenheit, Vertrauen und Glaubwürdigkeit, Integration und Identifikation, Wissen, eine anpassungsfähige Unternehmenskultur, noch Außenwirkung, in der die MitarbeiterInnen als „UnternehmensbotschafterInnen“ für die externe Öffentlichkeit agieren. Aufgrund dieser Kenntnisse machen die Aussagen der Befragten in Bezug auf den Grad der benötigten Selbstmotivation im beruflichen Alltag Sinn. Wie es scheint, sind die MitarbeiterInnen mit all diesen Herausforderungen im Moment noch sehr auf sich allein gestellt.

Resultierend aus der geführten Diskussion, ergibt sich folgende Hypothese:

Hypothese 2: *Wenn Unternehmen die interne interkulturelle Kommunikation vernachlässigen, dann werden sie immer mehr mit Problemen konfrontiert, die sich unter anderem in Fluktuation, scheiternder Integration und den Verlust über die Kontrolle der Kommunikationskanäle erkenntlich machen.*

16.3 Beantwortung der Forschungsfrage 3

FF3: *Wie wird dem steigenden Bedarf an Kompetenzen zur erfolgreichen interkulturellen Kommunikation begegnet, welche internen interkulturellen Kommunikationsinstrumente werden in Zeiten der globalen Verflechtung von internationalen Unternehmen benötigt?*

Aufgrund fortschreitender Internationalisierungs- und Globalisierungsprozesse entstehen immer mehr neue Anforderungen, mit denen sich Unternehmen konfrontiert sehen. Die Veränderung von Prozessen durch den Transfer zu einer immer stärker vernetzten globalisierten Arbeitswelt verlangt nach speziellen Qualifikationen, die innerhalb eines Unternehmens voraussetzend sind, um solide internationale Geschäftsbeziehungen zu ermöglichen. Dazu gehört kulturelle Besonderheiten von Individuen unterschiedlicher Kulturen anzuerkennen, diese zu respektieren, wertzuschätzen und als innovatives Potential zu nutzen (vgl. Thomas, 2006: 114).

Der aktuellen Situation zufolge, besitzt das Unternehmen keine bis kaum interkulturelle Kompetenz und es gibt keinerlei Bestrebungen dem Bedarf an interkultureller Kompetenzsteigerung gerecht zu werden. Die Begründung hierfür sehen die Befragten, wie auch bei anderen Themen, in der fehlenden Priorisierung und nicht vorhandenen Verankerung im Management sowie im rasanten anorganischen Wachstum des Unternehmens. Drei der Befragten sprechen von einer interkulturellen Kompetenz im Unternehmen, die aus einer

gewissen Notwendigkeit heraus gewachsen ist. Dass Kommunikation zwischen Kulturen zu Barrieren führen kann, ist noch keine Erkenntnis, die im Management angelangt ist. Den meisten InterviewpartnerInnen sind keine Maßnahmen bekannt, die zur Förderung der interkulturellen Kompetenz aller MitarbeiterInnen beitragen könnte. Vereinzelt sollen Schulungen und Sprachkurse angeboten werden, allerdings steht ersteres nur für eine spezielle Zielgruppe wie den Vertrieb zur Verfügung. Grundsätzlich soll auch der Austausch mit den KollegInnen der internationalen Standorte durch regelmäßige Besuche unterstützt werden. Auch dies steht allerdings nur einer speziellen Zielgruppe zu. Vor allem jenen, die hauptsächlich mit Kunden verkehren. Interviewpartnerin 6 erwähnt, ein speziell angebotenes Training zur interkulturellen Kompetenz, dieses Angebot steht allen MitarbeiterInnen in Wien zur Verfügung.

Grundsätzlich sehen alle Befragten einen großen Bedarf an interkultureller Kompetenzsteigerung durch professionelles interkulturelles Management. Gerade in den Bereichen der Kommunikation mit MitarbeiterInnen unterschiedlicher Kulturen und im Prozess der Integration. Beides ist zurückzuführen auf den raschen Wachstum des Unternehmens. Es müsse eine Professionalisierung geben, um am Markt bestehen zu können, sowie die Arbeitsatmosphäre und die Beziehung zwischen den MitarbeiterInnen zu verbessern. Diese Aussagen decken sich mit der Aufgabendefinition von Baumer indem er behauptet, interkulturelles Management beschäftige sich mit kulturbedingten Unterschieden im Arbeitsverhalten. Darunter zu verstehen ist, die Unternehmensführung multinationaler Konzerne, die sich an den Erfordernissen einer möglichst reibungslosen Kommunikation zwischen MitarbeiterInnen, Kunden und GeschäftspartnerInnen aus unterschiedlichen Kulturkreisen orientiert (vgl. 2002: 80).

Um interkulturell kompetent agieren zu können, muss interkulturelle Kompetenz erlernt werden. Interkulturelles Verständnis kann auf verschiedene Art entwickelt werden, wie durch Schulungen, Coachings und Trainings oder auch unbewusst durch Auslandsaufenthalte (vgl. Layes, 2003: 126). Die Befragten stimmen Layes zu, indem sie für den Erwerb interkultureller Kompetenz spezielle Trainings, Coachings und Schulungen einfordern, die Kenntnisse über die unterschiedlichen Lebensweisen, Gepflogenheit und Funktionsweisen der Märkte vermitteln, Schwerpunkte im Bereich der interkulturellen Konfliktlösung setzen und auch die Möglichkeit des Austausches zwischen den verschiedenen Niederlassungen weltweit geboten haben möchten.

Neben der Implementierung von professionellen Kommunikationsinstrumenten, müsse man laut der Befragten auch darauf aufmerksam machen, dass es Unterschiede gibt zwischen den Kulturen. Dadurch kann eine gewisse Sensibilisierung des eigenen Handelns stattfinden und die Einbürgerung einer dominanten Kultur vermieden werden, wie der von Samovar et al. (1995) zuvor erwähnte Ethnozentrismus (vgl. 46). Auch müssen die

MitarbeiterInnen sich selbst in der Verantwortung sehen, indem sich aktiv mit Kulturen beschäftigen um dadurch eine gewisse Offenheit, Transparenz, Akzeptanz und Toleranz zu entwickeln. Über all dem steht die Notwendigkeit funktionierender interner Kommunikation.

Um die interne interkulturelle Kommunikation zu verbessern, müsste es laut den Befragten ein internes interkulturelles Kommunikationskonzept geben, damit Informationen strukturiert, konsequent, regelmäßig, und barrierefrei in die gesamte Organisation getragen werden können. Es müsse ein Instrumentarium geschaffen werden, dass aus digitalen Medien besteht, um regelmäßig alle MitarbeiterInnen auf Group-Ebene erreichen zu können sowie die Möglichkeit des persönlichen Austausches. Als digitale Medien werden die Professionalisierung des Newsletters, die Implementierung eines neuen Intranets, die Einführung einer Plattform, die nicht nur Top-down Kommunikation zulässt, sondern auch Bottom-up, erwähnt. Der Bedarf an persönlicher Kommunikation bezieht sich auf den erhöhten Austausch mit Führungskräften und den direkten Kontakt zu den MitarbeiterInnen in den anderen Niederlassungen durch regelmäßige Besuche.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass es aufgrund von anderen Defiziten, die im Vordergrund stehen und des fehlenden Bewusstseins für den langfristigen Mehrwert keinen Bedarf an interkultureller Kompetenzsteigerung von Seiten der Unternehmensführung gibt.

Nachdem von Haus aus eine solide interne Kommunikationsstruktur fehlt, findet keine stringente Kommunikation statt, die den Einbezug von Interkulturalität überhaupt zuließe. Nachdem das Unternehmen seit ihrer Gründung vor mehr als 20 Jahren MitarbeiterInnen aus unterschiedlichen Kulturen beschäftigt, wird aufgrund dieses „schleichenden Prozesses“ eine Selbstverständlichkeit im Umgang mit Kultur an den Tag gelegt.

Darauf basierend lässt sich folgende Hypothese formulieren:

Hypothese 3: *Je schlechter der interne Kommunikationsprozess in einem Unternehmen aufgebaut ist, desto weniger spielt Interkulturalität eine Rolle im internen Kommunikationsprozess sowie der Bedarf an internen interkulturellen Kommunikationsinstrumenten.*

16.4 Beantwortung der Forschungsfrage 4

FF4: *Welche Chancen und Vorteile ergeben sich für global agierende Unternehmen im bewussten Umgang mit interkultureller Personalentwicklung?*

Aus den Erfahrungswerten der Vergangenheit wird ersichtlich, dass das Erschließen neuer Märkte über die eigenen nationalen Grenzen hinweg und die daraus resultierende Zusammenarbeit mit Angehörigen anderer Kulturen nicht unbedingt reibungslos verlaufen müssen und eine mangelnde Berücksichtigung kultureller Denk- und Arbeitsweisen häufig zum Scheitern internationaler/interkultureller Projekte (z.B. Expansionspläne) führen kann. Im bewussten Umgang mit interkultureller Personalentwicklung sehen die Befragten Chancen im Hinblick auf die Förderung der interkulturellen Kompetenz auf Seiten der Mitarbeiterinnen. Dies führt zu einer besseren Arbeitsatmosphäre, dem Aufbau von Vertrauen und friktionsfreiem Arbeiten unter den KollegInnen. Die Integration würde problemloser ablaufen und aufgrund von zufriedenen MitarbeiterInnen würde eine Employer Brand entstehen, die das Unternehmen nach außen attraktiver erscheinen lässt und dadurch mehr MitarbeiterInnen anziehen würde.

Interkulturelle Zusammenarbeit würde nicht als Barriere, aber als Vorteil angesehen werden, indem man voneinander und für sich selbst lernen und eine gewisse Bereitschaft zeigen kann, seine/ihre Meinung sowie die Herangehensweise an gewisse Themen zu ändern oder anzupassen was wiederum das allgemeine Konfliktpotential reduzieren würde. Durch unterschiedliche Ideen, Meinungen und Lösungsansätze könne das Maximum aus den täglichen Herausforderungen herausgeholt werden. Ein weiterer positiver Effekt ist die Entwicklung von einem Verständnis was unterschiedliche Märkte benötigen um richtige Aktivitäten setzen zu können. Sowie durch Kenntnisse über interkulturelle Konfliktlösungsmöglichkeiten, Spannungen oder Missverständnisse zu reduzieren. Denn letztlich geht es darum: *„Mitarbeiten kann nur, wer mitdenken kann. Mitdenken kann nur, wer informiert ist. Mitgestalten wird nur, wer auch an den Entscheidungen beteiligt ist. Wissen herausgeben wird nur, wer sich davon einen Nutzen verspricht und Vertrauen hat“* (Mast, 2008: 253). All dies würde am Ende auf den langfristigen Erfolg einzahlen. Ausgehend davon konnte folgende Hypothese generiert werden:

Hypothese 4: *Wenn global agierende Unternehmen bewusst interkulturelle Personalentwicklungsmaßnahmen einsetzen, sind die Chancen hoch sich auf vielen Ebenen der MitarbeiterInnenführung zu professionalisieren und Vorteile gegenüber der Konkurrenz am Markt zu haben.*

17 Conclusio

Die Zielsetzung dieser wissenschaftlichen Auseinandersetzung bestand darin, die Bedeutung und den Stellenwert von unternehmensinterner interkultureller Kommunikation in international operierenden Unternehmen zu untersuchen. Der Fokus wurde auf ein in Österreich gegründetes und ansässiges Unternehmen mit internationalen Standorten gelegt. Es galt zu eruieren, welche internen interkulturellen Kommunikationsstrategien im Unternehmen existieren, welche Rolle Interkulturalität sowie interne Kommunikation im Unternehmen spielen, wie in diesem Kontext Herausforderungen begegnet wird und welche Auswirkungen diese auf das Unternehmen haben.

Wesentlich war zu erfahren, wie dem Bedarf an interkultureller Kompetenzsteigerung begegnet wird, welche bereits existierenden und innerhalb des Unternehmens gelebten Maßnahmen interkultureller Personalentwicklung vorhanden sind sowie welche lösungsorientierten Ansätze zur Förderung der interkulturellen Kompetenz von MitarbeiterInnen gewünscht werden. Auch sollten Prognosen abgegeben werden können über Chancen, die sich für global agierende Unternehmen aufgrund des bewussten Umgangs mit interkultureller Personalentwicklung ergeben.

Basierend auf den generierten Erkenntnissen des theoretischen Vorstudiums, wurden sieben Leitfaden Interviews mit MitarbeiterInnen des Unternehmens „TTTech Group“ geführt. Die erhobenen Daten wurden im Anschluss zusammengefasst, ausgewertet und anhand der theoretischen Grundlage interpretiert.

Resümierend geht aus der wissenschaftlichen Arbeit hervor, dass sowohl Interkulturalität als auch unternehmensinterne Kommunikation einen bedeutenden Stellenwert im beruflichen Alltag von MitarbeiterInnen einnimmt. Der Grund entspringt aus der Natur der Sache, sie stehen alle im täglichen weltweiten Austausch mit KollegInnen unterschiedlicher Kulturen.

Die Befragten erkennen große Unterschiede auf sprachlicher, inhaltlicher, nonverbaler sowie auf Beziehungsebene, die nicht selten zu Problemen und Konflikten führen. Nicht zuletzt aufgrund der fehlenden internen Kommunikationsstrategie und den äußerst rückschrittlichen Kommunikationskanälen sehen sich die Befragten abseits von kulturellen Unterschieden noch mit einer Reihe an weiteren Barrieren konfrontiert.

Von Seiten des Unternehmens, ist zu erwähnen dass diese Erkenntnis nicht so klar ist. Obwohl das Unternehmen mittlerweile über 1.700 MitarbeiterInnen in über 12 Standorten beschäftigt und mehr als 47 Nationalitäten im Unternehmen vertreten sind, werden keine aktiven Veränderungsmaßnahmen von Seiten des Unternehmens initiiert. Weder existieren explizit mit der Aufgabe vertraute Kommunikationsverantwortliche, noch gibt es Intentionen die dünn besäten Kommunikationsinstrumente drastisch auszubauen. Der fehlende

Stellenwert interner interkultureller Kommunikation zeigt sich sehr deutlich in der mangelnden Aufmerksamkeit und Priorisierung auf Seiten des Managements durch das Ausbleiben einer strukturellen Verankerung mit klarer Zielsetzung. Indizien hierfür sind die fehlende Ressource/Abteilung, das fehlende Budget und die fehlende zeitliche Investition. Sehr interessant ist auch die Rolle, die der Vorstand selbst dabei einnimmt. Sämtliche Kommunikation, sofern sie stattfindet, geht auf gesamtunternehmerischer Ebene von ihm aus. Somit lässt sich auch hier eine klare Top-Down Kommunikation feststellen, die von einer einzigen Person gesteuert wird.

Umso überraschender ist die Tatsache des fehlenden Stellenwertes interner interkultureller Kommunikation, wenn man einen Blick auf die daraus resultierenden Probleme wirft. Die beiden größten Problembereiche, die identifiziert wurden, siedeln sich im Bereich der Integration von MitarbeiterInnen und der ansteigenden Fluktuation dieser an. Die Integration wird dahingehend schwieriger, weil es nicht gelingt verschiedene Kulturen einzugliedern und mit der Unternehmenskultur vertraut zu machen. Daraus resultierend schwindet auch das konsistente Bild des Unternehmens. Durch das Schwinden einer bereits geschwächten Unternehmenskultur geht nicht nur die Identifikation verloren, sondern auch das Zugehörigkeitsgefühl und die Loyalität der MitarbeiterInnen. Es wird schwieriger die Normen, Werte und die Vision des Unternehmens zu transportieren sowie die Anpassungsfähigkeit, Vernetzung und Koordination der MitarbeiterInnen untereinander. Auf der Ebene der Arbeitsabläufe/-prozesse wird es aufgrund von unzureichender Integration auch zu Schwierigkeiten kommen.

Die bei den Befragten bereits wahrgenommene Fluktuation ergibt sich daraus, dass die Unzufriedenheit der MitarbeiterInnen wächst, weil sie sich nicht verstanden und genügend informiert fühlen. Dies führt anstatt der gewünschten Integration zu Exklusion. Das Vertrauen und die Identifikation mit dem Unternehmen schwindet und führt dazu, dass der informelle Flurfunk immer mehr die Rolle des offiziellen Kommunikationsmediums einnimmt. Dadurch kommen immer häufiger Missverständnisse auf, Informationen werden falsch weitergegeben, Unwissen in die Organisation verbreitet und das Frustrationspotential steigt auf allen Seiten. Folglich kann dies auch zu reduzierter Arbeitsmoral, Effizienz und Produktivität der MitarbeiterInnen führen. Projekte können aufgrund von fehlendem oder ineffizientem Personal nicht umgesetzt werden bzw. können keine neuen gestartet werden. Darin resultiert, dass Finanzziele nicht erreicht werden und das Unternehmen nicht die angestrebten Gewinne erzielt.

Antworten zu konkreten Maßnahmen, Zielen und Strategien, um dem steigenden Bedarf an interkultureller Kompetenz zu begegnen, bleiben unbeantwortet. Vereinzelt werden für spezielle Zielgruppen Schulungen, Trainings und Möglichkeiten des Austausches in den Niederlassungen angeboten. Abseits davon gibt es keine weiteren Maßnahmen, die den

Bedarf an Kompetenzsteigerung begegnen. Der Förderung interkultureller Kompetenz wird so wenig Beachtung geschenkt, weil die interne Kommunikationsstruktur selbst noch sehr unterentwickelt ist. Bevor diese Infrastruktur nicht gelegt ist, hat der Aspekt der Interkulturalität sekundäre Priorität. Alle Befragten sind sich einig, dass zunächst ein sinnstiftendes Kommunikationskonzept erstellt werden muss, welches Kommunikationsinstrumente plant, die regelmäßige, zielgerichtete Kommunikation garantiert. Erst dann könne man überhaupt aktiv daran arbeiten die MitarbeiterInnen auf kulturelle Unterschiede aufmerksam zu machen, die die Sensibilisierung des eigenen Handelns forcieren, und Anregung zur eigenständigen Auseinandersetzung mit Kultur geben.

Es gibt einen großen Bedarf an digitalen Kommunikationsmedien, die zu jederzeit für alle MitarbeiterInnen ortsungebunden zugänglich ist. Die Professionalisierung des Newsletters, die Implementierung eines neuen Intranets, die Einführung einer Plattform, die nicht nur Top-down Kommunikation zulässt, sondern auch bottom-up Kommunikation ermöglicht, sind nur einige Beispiele, die den Zustand verbessern könnten. Auch der persönliche Austausch darf nicht außer Acht gelassen werden, indem verstärkt auf persönlichen Austausch mit den Führungskräften und den MitarbeiterInnen untereinander gesetzt wird.

Im bewussten Umgang mit interkultureller Personalentwicklung hätte das Unternehmen durchaus Chancen zu Verbesserungen, die sich langfristig auf das gesamte Unternehmen auswirken. Verbesserte Arbeitsatmosphäre, effiziente Arbeitsprozesse, zufriedенere und motiviertere MitarbeiterInnen, geringere Fluktuation, reibungslose Integration, Gewinnsteigerungen und die Entwicklung einer Employer Brand sind nur einige unter vielen Auswirkungen gesteigerter, interner interkultureller Kommunikation.

Trotz allem soll nicht unerwähnt bleiben, dass ein grundsätzliches Bewusstsein des Veränderungsbedarfs auf Seiten des Unternehmens gegeben ist. Dies zeigt sich darin, dass das Thema zumindest peripher von drei Abteilungen nebenher betrieben wird und anhand des erst kürzlich eingeführten digitalen Newsletters, der für alle MitarbeiterInnen weltweit zur Verfügung steht. Daher könnte man meinen, dass die für das Unternehmen unzureichend betriebene interne interkulturelle Kommunikation sehr wohl Anklang bei den Entscheidungsträgern gefunden hat. Natürlich ist ein erheblicher Verbesserungsbedarf vorhanden, allerdings wird in kleinen Schritten schon in die richtige Richtung gearbeitet.

Abschließend soll gesagt sein, dass die Wahrscheinlichkeit sehr hoch ist, dass die Mehrheit internationaler Unternehmen nicht aus ihrem gesamten interkulturellen Potential schöpft.

18 Ausblick

Diese wissenschaftliche Auseinandersetzung soll dazu dienen aufzuzeigen, dass trotz des technischen Fortschritts und der fast grenzenlosen Möglichkeiten, derer man sich heute als Unternehmen bedienen kann und die weit über nationale Grenzen hinaus reichen, global agierende Unternehmen im Umgang mit Interkulturalität sowie unternehmensinterner Kommunikation noch weit ihrer Zeit hinterher sind. Die sich aus der Theorie ableitende Vermutung, dass sich trotz des zahlreichen Angebotes zur Förderung von interkultureller Personalentwicklungsmaßnahmen in der Anwendung und Umsetzung kaum einschlägige Strategien zu finden sind, lässt sich nur bestätigen. Diese Arbeit soll das Bewusstsein hinsichtlich kultureller Unterschiede schärfen, wie auch deren nicht unproblematischen Einfluss auf interne Kommunikation. Die Ergebnisse der durchgeführten Interviews zeigen, dass Interkulturalität kaum thematisiert wird im Unternehmen, nicht zuletzt aus dem einfachen Grund, dass es bereits an der Umsetzung der internen Kommunikation scheitert. Um interkulturell kommunizieren zu können, muss in erster Linie überhaupt kommuniziert werden können. Allen Befragten ist dieser Zustand bewusst. Es entstand auch der Eindruck, dass sich sämtliche GesprächspartnerInnen schon länger mit der für sie belastenden Thematik „interne Kommunikation“ beschäftigt haben, weniger jedoch mit Interkulturalität, weil dieses Thema zum gegebenen Zeitpunkt als weniger „brennend“ wahrgenommen wird.

Resümierend können die Prognosen über die weitere Entwicklung von interner interkultureller Unternehmenskommunikation als hoffnungsvoll eingeschätzt werden. Es entstand der Eindruck, dass in kleinen Schritten Verbesserung herbeigeführt werden soll und sich das Bewusstsein auf Seiten der Entscheidungsträger langsam dahingehend entwickelt, dass ohne Optimierung und Investition das Unternehmen längerfristig die gewünschten Erfolge nicht erzielen wird.

Die Optimierung von interner interkultureller Kommunikation ist somit ein längerfristiges Unterfangen, das Konsequenzen mit sich zieht. Es handelt sich um keinen Bereich, der zügig aufgearbeitet und entwickelt werden kann. Ständige Adaption, Verbesserung und Weiterentwicklung müssen Teil des Arbeitsalltags werden.

An diesen Erkenntnissen anknüpfend, erscheint die Frage für weiterführende Forschung interessant: welchen Stellenwert interne interkulturelle Unternehmenskommunikation für andere global operierende Unternehmen einnimmt und wie diese damit umgehen? Auch die Weiterentwicklung der TTTech Group die kommenden Jahre weiterzuverfolgen wäre von großem wissenschaftlichen Interesse. Ein weiterer relevanter Forschungsaspekt ist die wissenschaftliche Begleitung von Unternehmen während der Konzeptions- und Implementierungsphase von internen interkulturellen Kommunikationskonzepten.

19 Bibliographie

Andres, Susanne (2004): Internationale Unternehmenskommunikation im Globalisierungsprozess. Eine Studie zum Einfluss der Globalisierung auf die 250 größten in Deutschland ansässigen Unternehmen. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.

Armbrecht, Wolfgang (1992): Innerbetriebliche Public Relations. Grundlagen eines situativen Gestaltungskonzepts. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Asante, Molefi Kete/Gudykunst, William B. (1989): Handbook of International and Intercultural Communication. Newbury Park, CA: Sage Publications, S. 7-13.

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

Baecker, Dirk (2005): Form und Formen der Kommunikation. Berlin/Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.

Barmeyer, Christian (2000): Interkulturelles Management und Lernstile: Studierende und Führungskräfte in Frankreich, Deutschland und Quebec. Frankfurt am Main: Campus Verlag.

Barmeyer, Christoph (2012): Taschenlexikon Interkulturalität. Stuttgart: Vandenhoeck & Ruprecht.

Baumer, Thomas (2002): Handbuch Interkulturelle Kompetenz. Zürich: Orell Füssli Verlag.

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

Bentele, Günter/Fröhlich, Romy/Szyszk, Peter (Hrsg.) (2008): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon. 2. korrigierte und erweiterte Auflage, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Beger, Rudolf/Gärtner, Hans-Dieter/Mathes, Rainer (1989): Unternehmenskommunikation -Grundlagen, Strategien, Instrumente. Frankfurt/Main: Gabler Verlag.

Biernatzki, William E. (1986): „Intercultural Communication“, in: Communication Research Trends, Vol. 7, Number 3. (Hg.), London: Centre for the Study of Communication and Culture (CSCC), S. 1-2.

Braddock, Richard (1958): An extension of the „Lasswell Formula“, in: Journal of Communication (8), S. 88-93.

Bruhn, Manfred (1997): Kommunikationspolitik. München: Vahlen Verlag.

Blom, Herman/Meier, Harald (2004): Interkulturelles Management. Interkulturelle Kommunikation, internationales Personalmanagement, Diversity-Ansätze im Unternehmen. 2. Auflage, Herne: NVB Verlag Neue Wirtschafts-Briefe.

Blumer, Herbert (1973): Der methodologische Standort des symbolischen Interaktionismus, in: Arbeitsgruppe Bielefelder Soziologen (Hrsg.): Alltagswissen, Interaktion und gesellschaftliche Wirklichkeit. Band 1: Symbolischer Interaktionismus. Ethnometodologie. Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt Verlag, S. 80-146.

Blumer, Herbert (1992): Der methodologische Standort des Symbolischen Interaktionismus, in: Burkart, Roland/Hömborg, Walter: Kommunikationstheorien. Ein Textbuch zur Einführung. Wien: Braumüller, S. 23-39.

Bronner, Rolf/Appel, Wolfgang/Wiemann, Volker (1999): Empirische Personal- und Organisationsforschung: Grundlagen – Methoden – Übungen. München, Wien: Oldenbourg Verlag.

Broszinsky-Schwabe, Edith (2011): Interkulturelle Kommunikation. Missverständnisse – Verständigung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaft.

Bolten, Jürgen (2000): Interkultureller Trainingsbedarf aus der Perspektive der Problemerkahrungen entsandter Führungskräfte, in: Götz, Klaus (Hrsg.): Interkulturelles Lernen/Interkulturelles Training. 2. überarbeitete Auflage, München: Hampp Verlag, S. 61–80.

Bowe, Heather/Martin, Kylie (2007): Communication Across Cultures. Mutual understanding in a global world. Cambridge: Cambridge University Press.

Buchholz, Ulrike/Knorre, Susanne (2012): Interne Unternehmenskommunikation in resilienten Organisationen. Berlin/ Heidelberg: Springer Gabler Verlag.

Burkart, Roland (2002): Kommunikationswissenschaft. Grundlagen und Problemfelder. Umriss einer interdisziplinären Sozialwissenschaft. 4. Auflage, Wien/Köln/Weimar: Böhlau Verlag.

Deal, Terrence E./ Kennedy, Allan A. (1982): Corporate Cultures: The rites and rituals of corporate life. London: Addison-Wesley.

Dunkl, Martin (2015): Corporate Code. Wege zu einer klaren und unverwechselbaren Unternehmenssprache. Wiesbaden: Springer Gabler.

Dörfel, Lars (2008): Instrumente und Techniken der Internen Kommunikation. Trends, Nutzen und Wirklichkeit. Berlin: scm.

Dypedahl, Magne (2001): Cultural Barriers in Industry and the Public Sector in Ostfold, in Jutta Eschenbach (Hrsg.): Über Grenzen gehen – Kommunikation zwischen Kulturen und Unternehmen. Halden/Norwegen: Hosskolen, Ostfold, Rapport, S. 119-129.

Ebert, Helmut (2014): Organisationskultur und Verhaltensstile von Unternehmen: Einflussgrößen für die Kommunikationsstrategie, in: Zerfaß, Ansgar/Piwinger, Manfred (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie, Management, Wertschöpfung. 2. Auflage, Wiesbaden: Springer Verlag, S. 431-448.

Einwiller, Sabine/Klöfer, Franz/Nies, Ulrich (2008): Mitarbeiterkommunikation, in: Meckel, Miriam/Schmid, Beate (Hrsg.): Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung. 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden: Gabler Fachverlag, S. 221-260.

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

Erll, Astrid/Gymnich, Marion (2011): Interkulturelle Kompetenzen. Erfolgreich kommunizieren zwischen den Kulturen. Stuttgart: Klett Lerntraining.

Flick, Uwe (Hg.) (1995): Handbuch qualitative Sozialforschung: Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen. Weinheim: Beltz, Psychologie-Verl.-Union.

Führmann, Ulrike/Schmidbauer, Klaus (2011): Wie kommt System in die interne Kommunikation? Berlin: Talpa-Verlag.

Griese, Hartmut M. (1976): Soziologische Anthropologie und Sozialisationstheorie. Weinheim: Beltz Verlag.

Habermas, Jürgen (1971): Vorbereitende Bemerkungen zu einer Theorie der kommunikativen Kompetenz, in: Habermas Jürgen/Luhmann, Niklas: Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie. Was leistet die Systemforschung? Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag, S. 101-141.

Habermas, Jürgen (1976): Was heißt Universalpragmatik?, in: Apel, Karl-Otto (Hrsg.): Sprachpragmatik und Philosophie. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag, S. 174-272.

Hall, Edward T. (1959): The Silent Language. New York: Anchor Books.

Hall, Edward T. (1976): Beyond Culture. New York: Anchor Books.

Hall, Edward T./Reed, Mildred (1985): Verborgene Signale. Über den Umgang mit Japanern. Hamburg: Stern / Gruner + Jahr.

Hall, Edward T./Hall, Mildred R. (1990): Hidden Differences: Doing Business with the Japanese. New York: Anchor Books.

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

Hansen, Klaus P. (2000): Kultur und Kulturwissenschaft. Eine Einführung. 2. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Tübingen u.a.: Francke.

Hansen, Klaus P. (2009): Kultur, Kollektiv, Nation. 1. Auflage, Passau: Karl Stutz.

Hauser, Regina (2003): Aspekte interkultureller Kompetenz. Lernen im Kontext von Länder- und Organisationskulturen. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

Hentze, Joachim/Lindert Klaus (1992): Manager im Vergleich – Daten aus Deutschland und Osteuropa. Bern: Haupt Verlag.

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

Herbst, Dieter (1998): Corporate Identity: Aufbau einer unverwechselbaren Unternehmensidentität. Leitbild und Unternehmenskultur. Ein Leitbild entwickeln und in der Öffentlichkeit umsetzen. Berlin: Cornelsen Verlag.

Herbst, Dieter (1999): Das professionelle 1x1. Interne Kommunikation. Berlin: Cornelsen Verlag.

Heringer, Hans Jürgen (2010): Interkulturelle Kommunikation. Tübingen: Narr Francke Attempto Verlag GmbH + Co. K.

Hoffmann, Claus (2001): Das Intranet. Ein Medium der Mitarbeiterkommunikation. Konstanz: UVK Verlag.

Hofstede, Geert (1991): Cultures and Organizations. Software of the mind. 1. Edition, New York/London: McGrawHill.

Hofstede, Geert (1993): Interkulturelle Zusammenarbeit. Kulturen–Organisationen–Management. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Hofstede, Geert (1997): Lokales Denken, globales Handeln. Kulturen, Zusammenarbeit und Management. München: Beck

Hofstede, Geert (2002): Culture's consequences: Comparing Values, Behaviours, Institutions, and Organizations across Nation. Thousand Oaks: Sage Publishers.

Hofstede, Geert/Hofstede, Gert J. (2005): Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management. 3. Auflage. München: Deutscher Taschenbuch Verlag.

Hofstede, Geert/ Hofstede Gert J./Minkov Michael (2010): Cultures and Organizations. Software of the mind. 3. Edition, New York/London: McGrawHill.

Hömborg, Walter/Hahn Daniela/Schaffer Timon B. (2010): Kommunikation und Verständigung. Theorie-Empirie-Praxis. 1. Auflage, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Hubbard, Monika (2004): Markenführung von innen nach außen. Zur Rolle der Internen Kommunikation als Wertreiber für Marken. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlage GmbH.

Jandt, Fred E. (2004): An introduction to intercultural communication: identities in a global community. 4th edition, Thousand Oaks: Sage.

Kielholz, Annette (2008): Online-Kommunikation: Die Psychologie der neuen Medien für die Berufspraxis. Heidelberg: Springer Medizin Verlag.

Kinast, Eva-Ulrike (2005): Diagnose-Training-Evaluation-Coaching., in: Thomas, Alexander/Kinast, Eva-Ulrike/Schroll-Machl, Sylvia (Hg.): Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. 2. überarbeitete Auflage, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 167-228.

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 Verlag, S. VII–XLII.

Kowalczyk, Stanislaw (1998): Philosophie der Kultur. Versuch eines personalistischen Ansatzes. Frankfurt am Main u. a.: Lang.

Klöfer, Franz/Nies, Ulrich (2001): Erfolgreich durch interne Kommunikation. Mitarbeiter besser informieren, motivieren und aktivieren. 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, Neuwied: ermann Luchterhand Verlag.

Knapp, Karlfried/Knapp-Potthoff, Annelie (1990): Interkulturelle Kommunikation, in: Zeitschrift für Fremdsprachenforschung, S. 62-93.

Krämer, Sybille (2008): Medium, Bote, Übertragung. Kleine Metaphysik der Medialität. Berlin/Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.

Krallmann, Dieter /Ziemann, Andreas (2001): Grundkurs Kommunikationswissenschaft. Mit einem Hypertext- Vertiefungsprogramm im Internet. München: Fink.

Kutschker Michael/Schmid Stefan (2004): Internationales Management. 3. Auflage, München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.

Ladmiral, Jean-René/Lipiansky, Edmond M. (2000): Interkulturelle Kommunikation. Zur Dynamik mehrsprachiger Gruppen. Frankfurt am Main: Campus Verlag.

Lamnek, Siegfried (2005): Qualitative Sozialforschung. 4. Auflage, Basel: Beltz Verlag.

Lasswell, Harold D. (1948): The Structure and Function of Communication in Society, in: Bryson, L. (Hrsg.), The Communication of Ideas: A Series of Addresses. New York, S. 37-51.

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.

LeVine, Robert Alan (2007): Culture, behavior, and personality: an introduction to the comparative study of psychosocial adaptation. 2. Auflage, New Jersey, London: Aldine Transaction.

Liebrich, Anja (2008): Gestaltung einer diversityintensiven internen Unternehmenskommunikation. München: Rainer Hampp Verlag.

Luckmann, Thomas (1980): Aspekte einer Theorie der Sozialkommunikation, in: Althaus, Hans P./Henne, Helmut/Wiegand Herbert E.: Lexikon der Germanistischen Linguistik. 2., vollständig neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Tübingen: Max Niemeyer Verlag, S. 28-40.

Luhmann, Niklas (1972): Funktionen und Folgen formaler Organisation. 2. unveränderte Auflage, Berlin: Duncker & Humblot.

Luhmann, Niklas (1985): Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie. 2. Auflage, Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.

Luhmann, Niklas (1995): Soziologische Aufklärung 6. Die Soziologie und der Mensch. Opladen: Westdeutscher Verlag

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

Maletzke, Gerhard (1963): Psychologie der Massenkommunikation. Hamburg: Verlag Hans Bredow-Institut 1963.

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

Marré, Roland (1997): Die Bedeutung der Unternehmenskultur für die Personalentwicklung. Frankfurt am Main: Peter Lang.

Mast, Claudia (2008): Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden. 3. Auflage, Lucius & Lucius: Stuttgart.

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

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

Mead, George H. (1968): Geist, Identität und Gesellschaft aus der Sicht des Sozialbehaviorismus. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.

Meisert, Hansjürgen (1997): Mitarbeiter besser informieren. Theorie und Praxis der Unternehmenspublizistik. Ein Handbuch für die redaktionelle Arbeit. Frankfurt am Main: IMK.

Merten, Klaus (1977): Kommunikation. Eine Begriffs- und Prozeßanalyse. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Mooij, Marieke K. (2004): Consumer behaviour and culture. Consequences for global marketing and advertising. Thousand Oaks: Sage Publishers.

Mooij, Marieke K. (2010): Global marketing and advertising. Understanding cultural paradoxes. Thousand Oaks: Sage Publishers.

- Müller**, Stefan/Gelbrich, Katja (2014): Interkulturelle Kommunikation. München: Vahlen.
- Münch**, Richard (1998): Globale Dynamik, lokale Lebenswelten: Der schwierige Weg in die Weltgesellschaft. Frankfurt am Main: Surkamp Verlag.
- Piwinger**, Manfred/Zerfaß, Ansgar (2007): Handbuch Unternehmenskommunikation Strategie-Management-Wertschöpfung, 1. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.
- Pott**, Andreas (2007): Sprachliche Kommunikation durch Raum – das Angebot der Systemtheorie, in: Geographische Zeitschrift, Band 95, Heft 1/2, Stuttgart: Franz Steiner Verlag. S. 56-7.
- Quirke**, Bill (2016): Making the Connections. Using Internal Communication to turn Strategy into Action. 2. Auflage, London/New York: Routledge.
- Rehbein**, Jochen (Hrsg.) (1985): Interkulturelle Kommunikation. Tübingen: Narr.
- Reimann**, Helga (2002): Globalisierung: Die universelle Herausforderung. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH.
- Renckstorf**, Karsten (1977): Neue Perspektiven in der Massenkommunikationsforschung. Beiträge zur Begründung eines alternativen Forschungsansatzes. Berlin: Verlag Volker Spiess.
- Riesmeyer**, Claudia (2011): Das Leitfadeninterview. Königsweg der qualitativen Journalismusforschung?, in: Jandura, Olaf et. al. (Hrsg.): Methoden der Journalismusforschung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 223-236.
- Rosecrance**, Richard (2001): Das globale Dorf. New Economy und das Ende des Nationalstaats. Düsseldorf: Patmos.
- Rühl**, Manfred (2008): Kommunikationskulturen der Weltgesellschaft. Theorie der Kommunikationswissenschaft. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Sackmann**, Sonja (2000): Unternehmenskultur – Konstruktivistische Betrachtungen und deren Implikationen für die Unternehmenspraxis, in: Hejl, Peter/Stahl, Heinz (Hrsg.): Management und Wirklichkeit – Das Konstruieren von Unternehmen, Märkten und Zukünften. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag, S. 141-158.
- Sackmann**, Sonja (2004): Erfolgsfaktor Unternehmenskultur: Mit kulturbewusstem Management Unternehmensziele erreichen und Identifikation schaffen – 6 Best Practice-Beispiele. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Samovar**, Larry A./Porter, Richard E. (1995): Communication between cultures. 2. Auflage, Belmont/California: Wadsworth Publishing Company.
- Samovar**, Larry A./Porter, Richard E. (1972): Intercultural Communication: A reader. Boston: Wadsworth Publishing Company.

Samovar, Larry A./Porter, Richard E./McDanie Edwin R. (2011): Intercultural Communication: A reader. 13. Auflage, Boston: Wadsworth Publishing Company.

Sarbaugh, Larry E./Asuncion-Lande, Nobleza (1983): Theory in Intercultural Communication: Synthesizing the Action Caucus, in: Gudykunst, William B. (Hrsg.): Intercultural Communication Theory: Current Perspectives. Newbury Park, CA: Sage Publications, S. 45-60.

Schein, Edgar (1995): Unternehmenskultur: ein Handbuch für Führungskräfte. Frankfurt am Main: Campus Verlag.

Schein, Edgar (2017): Organizational Culture and Leadership. 5. Auflage, New Jersey: Wiley.

Schick, Siegfried (2010): Interne Unternehmenskommunikation. Strategien entwickeln, Strukturen schaffen, Prozesse steuern. 4. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Scholz, Christian/Müller, Stefanie/Eichhorn, Felix (Hrsg.) (2012): Mitarbeiterbefragung. Aktuelle Trends und hilfreiche Tipps, in: Scholz, Christian: Strategie- und Informationsmanagement. Band 29, München/Mering: Rainer Hampp Verlag, S. 5-99.

Schulz, Winfried (2009): Kommunikationsprozesse, in: Noelle-Neumann Elisabeth/Wilke, Jürgen/Schulz, Winfried (Hg): Fischer Lexikon Publizistik. Frankfurt am Main: Fischer Taschenbuch Verlag, S. 169-200.

Schulz von Thun, Friedemann (1994): Miteinander Reden. Band 1: Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation. Hamburg: Rowohlt.

Stark, Oliver (2005): Interkulturelle Kompetenz als Wettbewerbsfaktor international agierender Unternehmen. Frankfurt am Main: Peter Lang.

Stewart, Edward C. / Bennett Milton J. (1991): American Cultural Patterns: A Cross-Cultural Perspective. Überarbeitete Auflage, USA: Intercultural Press, Inc.

Thomas, Alexander/Hagemann, Katja (1992): Training interkultureller Kompetenz, in: Bergemann, Niels/Sourisseaux, Andreas L. (Hrsg.): Interkulturelles Management. Heidelberg: Physica-Verlag. S. 173-199.

Thomas, Alexander (2003): Interkulturelle Kompetenz. Grundlagen, Probleme und Konzepte, in: Erwägen – Wissen – Ethik. 2. Auflage, 14/1, Stuttgart: Lucius & Lucius, S. 137–150.

Thomas, Alexander (2006): Interkulturelle Handlungskompetenz - Schlüsselkompetenz für die moderne Arbeitswelt, in: Arbeit. Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik. 15/2, München: De Gruyter Oldenburg, S. 114–125.

Trompenaars, Fons/Hampden-Turner, Charles (1998): Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in global business. New York: McGraw-Hill Professional.

TTTech Group (2019): Advancing Safe Technologies, Improving Human Lives. TTTech Recruiting-Broschüre, Wien.

Wagner, Bernd (2002): „Kulturelle Globalisierung: Von Goethes ‚Weltliteratur‘ zu den weltweiten Teletubbies“. Aus Politik und Zeitgeschichte. B12/2002, Bonn: Hg. Bundeszentrale für politische Bildung (bpb). <<http://www.bpb.de/files/WHY1RD.pdf>> [14.04.2019].

Watzlawick, Paul/Beavin Janet H./Jackson, Don D. (1969): Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien. Bern/Stuttgart: Hogrefe AG.

Wilkesmann, Uwe (2000): Die Anforderungen an die interne Unternehmenskommunikation in neuen Organisationskonzepten, in: Publizistik. Heft 4./Dezember, 45. Jahrgang, S. 476-495.

Yousefi, Hamid R. (2014): Interkulturelle Kommunikation: Eine praxisorientierte Einführung. Darmstadt: WBG.

Zerfaß, Ansgar (2014): Unternehmenskommunikation und Kommunikationsmanagement: Strategie, Management und Controlling, in: Zerfaß, Ansgar/Piwinger, Manfred (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie, Management, Wertschöpfung. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 21-79.

Zerfaß, Ansgar/Piwinger, Manfred (2014): Unternehmenskommunikation als Werttreiber und Erfolgsfaktor, in: Zerfas, Ansgar/Piwinger, Manfred (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie, Management, Wertschöpfung. 2. Auflage, Wiesbaden: Springer Verlag, S. 1-18.

20 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Drei Ebenen der Einzigartigkeit in der mentalen Programmierung des Menschen .	9
Abbildung 2: Manifestation von Kultur auf verschiedenen Tiefenebenen	11
Abbildung 3: Unternehmenskulturtypologie.....	14
Abbildung 4: Dichotomie von „Ich-“ und „Wir-Identität“: Individuelle, Personale und Kollektive Identität	18
Abbildung 5: Das Nachrichtenquadrat	28
Abbildung 6: Der vierohrige Empfänger	29
Abbildung 7: Unternehmenskommunikation und ihre Teilbereich	32
Abbildung 8: Drei Teilkompetenzen interkultureller Kompetenz und ihr Zusammenwirken.....	58
Abbildung 9: Ein Auszug des TTTech Group – MitarbeiterInnenorganigramms	71

21 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Firmenveranstaltungen	39
Tabelle 2: Monochronic and Polychronic People	47
Tabelle 3: Das Kategoriensystem.....	75

22 Anhang

22.1 Interviewleitfaden

Wie bereits vorab besprochen findet dieses Interview im Rahmen meiner Masterarbeit am Institut für Publizistik- und Kommunikationswissenschaft an der Universität Wien statt. In Folge möchte ich Ihnen einige Fragen zur internen interkulturellen Kommunikation in Ihrem Unternehmen stellen und in diesem Kontext auch Ihre Meinung zu den vorherrschenden Unternehmensstrategien abholen. Dieses Interview wird ausschließlich zu wissenschaftlichen Zwecken herangezogen und bleibt gerne auf Wunsch anonym. Ich bitte Sie auch um Erlaubnis, das Gespräch mittels Tonaufnahme aufzeichnen zu dürfen. Und möchte mich vorab für Ihre Unterstützung herzlich bedanken!

9) Themenblock: Soziodemographische Daten

- a) Bitte stellen Sie sich mit Ihrem Namen, Alter und Ihrer Nationalität vor.
- b) Wie lange sind Sie schon für Ihr Unternehmen tätig?
- c) Beschreiben Sie bitte kurz Ihre Position und Tätigkeit in Ihrem Unternehmen.

10) Themenblock: Individuelle Erfahrungswerte – Interkulturalität

- a) Inwiefern haben Sie im beruflichen Alltag mit Kollegen und Kolleginnen unterschiedlicher kultureller Herkunft zu tun?
- b) Wie häufig würden Sie sagen kommt das vor? (*täglich – wöchentlich – monatlich*)
- c) Welche Unterschiede bemerken Sie in der Art der Kommunikation, wenn Sie mit Kollegen oder Kolleginnen andere Kulturkreise kommunizieren?
- d) Würden Sie sagen, dass diese Erfahrungen Einfluss auf Ihre berufliche Tätigkeit haben?
- e) In welchen Bereichen oder Situationen kommt es in interkulturellen Interaktionen zu Schwierigkeiten Ihrer Meinung nach?
- f) Wie könnte man diese Schwierigkeiten beheben oder sogar vermeiden?

3) Themenblock: Interkulturelle Kompetenz

- a) Würden Sie Ihr Unternehmen als interkulturell kompetent einschätzen?
- b) Wie wichtig ist es für Ihren beruflichen Alltag interkulturell kompetent zu sein?
- c) Welche Qualifikationen muss man haben, um interkulturell kompetent sein zu können Ihrer Meinung nach?
- d) Gibt es Maßnahmen, die zur Förderung interkultureller Kompetenzen in Ihrem Unternehmen beitragen?
- e) Nimmt interkulturelle Kompetenz einen wichtigen Stellenwert in Ihrer Unternehmensstrategie ein?
- f) Welche interkulturellen Personalentwicklungsmaßnahmen werden in Ihrem Unternehmen angeboten?
- g) Wie schätzen Sie den Bedarf an Kompetenzsteigerung in Ihrem Unternehmen ein?
 - i) Sollten die Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen spezielle Trainings absolvieren?

- h) Welche Personalentwicklungsangebote würden Sie sich von Ihrem Unternehmen wünschen, um Ihre interkulturelle Kompetenz steigern zu können?

4) Themenblock: Individuelle Erfahrungswerte – interne Kommunikation

- a) Bezugnehmen auf die interne Kommunikation Ihres Unternehmens – wie würden Sie diese bewerten?
- b) Wer ist in Ihrem Unternehmen mit Aufgaben für interne Kommunikation beauftragt?
- c) Inwiefern fühlen Sie sich informiert was aktuelle Ereignisse in Ihrem Unternehmen betreffen?
- d) Woher oder über welche Kanäle erhalten Sie die Informationen?
 - i) Um welche Informationen handelt es sich dabei in den meisten Fällen?
- e) Zu welchen Themen würden Sie gerne mehr Informationen erhalten?
- f) Bevorzugen Sie eher digitale Formen der Informationsweitergabe oder das persönliche Gespräch mit Vorgesetzten z.B.?
- g) Wie würden Sie den Stellenwert von interner Kommunikation in Ihrem Unternehmen einstufen?

5) Themenblock: Bewertung – interne Kommunikation

- a) Wie wichtig ist Ihrer Meinung nach funktionierende interne Kommunikation für ein Unternehmen?
- b) Welche Verbindung sehen Sie zwischen funktionierender interner Kommunikation und Unternehmenskultur?
- c) Warum denken Sie wird in Ihrem Unternehmen für die Optimierung oder dem Ausbau interner Kommunikation nicht mehr Ressource und Zeit eingesetzt?
- d) Wodurch oder durch den Einsatz welcher Mittel bzw. Instrumente könnte interne Kommunikation in Ihrem Unternehmen verbessert werden?
- e) Welche Gefahren sehen Sie, wenn der Ausbau interner Kommunikationsstrategien (weiterhin) vernachlässigt wird?

6) Themenblock: Individuelle Erfahrungswerte – interne interkulturelle Kommunikation

- a) Inwiefern gibt es Problematiken in Ihrem Unternehmen aufgrund interner interkultureller Kommunikation?
- b) Welche kurz- und/oder langfristigen Folgen haben diese Probleme auf das Unternehmen Ihrer Meinung nach?
- c) Reicht es Ihrer Ansicht nach sich auf die Verbesserung interner Kommunikationsstrategien zu konzentrieren, ohne den Aspekt der Interkulturalität miteinzubeziehen?
- d) Wie stark identifizieren Sie sich mit Ihrem Unternehmen?
 - i) Haben Sie vertrauen in Ihr Unternehmen? (*Entscheidungen, Strategien*)
 - ii) Fühlen Sie sich als Mitarbeiter/Mitarbeiterin ernst genommen?
 - iii) Wie zufrieden und motiviert fühlen Sie sich in Ihrer Position?
 - iv) Wie sieht Ihre Unternehmensstrategie aussieht?

7) Ausblick - Strategien interner interkultureller Unternehmenskommunikation

- a) Inwiefern verändert sich Ihr Arbeitsumfeld aufgrund der fortschreitenden Internationalisierungs- und Globalisierungsprozesse?
- b) Welche Chancen sehen Sie im Hinblick auf die Verbesserung von internen interkulturellen Kommunikationsstrategien in Ihrem Unternehmen?
- c) Glauben Sie das Unternehmen mit gut funktionierender interner interkulturellen Kommunikation auf dem Markt Vorteile anderen Unternehmen gegenüber haben?
- d) Wodurch könnte die Zusammenarbeit mit Kollegen/Kolleginnen verschiedener Kulturen als Bereicherung angesehen werden?

8) Themenblock: Abschluss

- a) Haben Sie noch Anmerkungen zu Themen, die wir nicht besprochen haben?

Interviewleitfaden -Englisch

As mentioned before this interview is held within my master's thesis on the institute of journalism and communication studies at the university of Vienna. I would like to ask you some questions about the internal intercultural communication in your company and in this context also ask for your opinion on the prevalent company strategy.

This interview will exclusively be used for scientific purposes and can remain anonymous on request. I also want to ask for your permission to record this conversation. And thank you in advance for your time and cooperation!

1) Topic: sociodemographic data

- a) Please introduce yourself with your name, age and nationality.
- b) How long have you been working for your company?
- c) Describe very briefly your position and function within the company.

2) Topic: individual experiential values – interculturality

- a) To what extent do you deal with colleagues of different cultural backgrounds in your professional life?
- b) How often would you say that happens? (*daily – weekly – monthly*)
- c) What kind of differences do you notice in the way communication takes place when communicating with colleagues from other cultures?
- d) Would you say that these experiences influence your job?
- e) In which areas or situations do you think there are difficulties in intercultural interactions?
- f) How could one solve or even avoid these difficulties?

3) Topic: intercultural competence

- a) Would you judge your company as interculturally competent?

- i) If yes, on which level do you consider the company to be competent? (*internal communication, company culture, management, employees*)
 - ii) If no, why do you think the company lacks competence?
 - b) How important is it for your daily business to be intercultural competent?
 - c) In your opinion, what qualifications must one have in order to be intercultural competent?
 - d) Are there any measures in your company that contribute to the enhancement of intercultural competences for employees?
 - e) Does intercultural competence play an important role in your corporate strategy?
 - f) Which intercultural personnel development measures are offered in your company?
 - g) How do you assess the need for competence enhancement in your company?
 - i) Should employees take special trainings?
 - h) Which personnel development measures would you ask for in order to increase your intercultural competence?
- 4) Topic: individual experiential values – internal communication
- a) Referring to your company's internal communication - how would you assess it?
 - b) Who is responsible for internal communication in your company?
 - c) To what extent do you feel informed about the happenings in your company?
 - d) How do you receive the information and over which channels do you receive them?
 - i) What kind of information do you receive in most cases?
 - e) On which topics would you like to receive more information?
 - f) Do you personally prefer digital forms in order to receive information or personal conversation with your superior for example?
 - g) How would you classify the importance of internal communication for your company?
- 5) Topic: evaluation – internal communication
- a) How important is functioning internal communication for a company?
 - b) Which connection do you see between functioning internal communication and the company culture?
 - c) Why do you think does your company not invest more resources and time to optimize or expand internal communication?
 - d) How or by the deployment of which instruments could internal communication be improved in your company?
 - e) What dangers do you see if the expansion of internal communication strategies is (still) neglected?
 - f) How strongly do you identify yourself with your company?
 - i) Do you trust your company? (*in terms of decision making, strategy's*)
 - ii) Do you think that you are taken seriously as an employee?
 - iii) How satisfied and motivated do you feel in your position?
 - iv) What does your business strategy look like?

- 6) Topic: individual experiential values – internal intercultural communication
- a) To what extent do any problems exist in your company due to internal intercultural communication?
 - b) What short-term and/or long-term consequences do you think these problems could have for the company?
 - c) Would you say it's enough to focus on the improvement of internal communication strategies without including the aspects of interculturality?
- 7) Outlook - internal intercultural corporate communication strategies
- a) To what extent is your work environment changing as a result of ongoing internationalization and globalization processes?
 - b) What kind of chances do you see considering the improvement of internal intercultural communication strategies in your company?
 - c) Would you say your company has advantages over the competition on the market because of well-functioning internal intercultural communication?
 - d) How could the cooperation with colleagues from different cultures be seen as an enrichment?
- 8) Topic: conclusion
- a) Do you have any comments on topics that we did not discuss during this interview?

22.2 Kodebuch

Kategorie	Subkategorie	Definition	Ankerbeispiele	Kodierregeln	Beispiele
1. Erfahrung mit Interkulturalität	1.1 Frequenz	Kontakt mit KollegInnen unterschiedlicher kultureller Herkunft im beruflichen Alltag.	„Je nach Projekt. Manchmal täglich sonst wöchentlich.“ (I1, Z:6) „Jeden Tag.“ (I3, Z:3) „(...) in einem Unternehmen, das mit glaube ich derzeit 42 Nationen vertreten ist, ist es bis zu einem gewissen Grad Teil des Alltags.“ (I4, Z:3-4)	Aussagen die sich auf interkulturelle Kontakte mit KollegInnen, innerhalb und/oder außerhalb der eigenen Abteilung beziehen. Angaben über die Frequenz des vorhandenen Kontakts.	„Ich glaube wir haben 45 Nationen jetzt in der Firma und ja, in den anderen Abteilungen überschneidet es sich sehr viel mit anderen.“ (I1, Z:9-10) “So, I’m every day talking to people of different nationalities.” (I2, Z:4) „Laufend! Da hier in Wien am Hauptstandort sehr viele Kulturen, unterschiedliche Nationalitäten tätig sind. Aber auch natürlich hier als Headquarter mit all den Ländern in denen TTTech tätig ist, wo wir Büros haben, Kontakt haben.“ (I5, Z:3-5) „Sehr oft. Ich glaube wir sind ein sehr internationales Unternehmen. Man weiß wir haben über 45 verschiedene Nationalitäten im Unternehmen und aufgrund meiner Tätigkeit habe ich mit unterschiedlichsten Personen zu tun.“ (I6, Z:3-5) „Sehr oft da wir in der Firma, ich glaube 30 Nationalitäten sind oder noch mehr.“ (I7, Z:3)
	1.2 Wahrnehmung kultureller Überschneidungssituationen	Wahrnehmung der Eigen- und Fremdkultur im Interaktionsprozess. Unterschiede die sich bemerkbar machen: - in der Kommunikation, - in der Ausdrucksweise, - in der Verhaltensweise.	„Ja es ist ein bisschen schwieriger. Man weiß oft nicht ob man vom selben redet, (...).“ (I1, Z:13) “Depends on which culture they are from. I mean the Austrian people for example are much more direct than I’m used to.” (I2, Z:7-8) „Also wenn beide aus Österreich sind, hat man da meistens eine gemeinsame Basis und wenn das nicht der Fall ist, entwickeln sich da manchmal bereichernde	Wahrnehmungen werden ausgedrückt durch: - persönliche Einschätzungen - das Hervorheben eigener/fremder kultureller Eigenschaften - wertende Aussagen über die eigene/fremde Kultur - konkrete Beispiele oder Situationen mit der Eigen-/Fremdkultur - Vergleiche mit der Eigen-/Fremdkultur	“So definitely people from different countries have sort of a more emotional way of reacting sometimes.” (I2, Z:10-11) “Sense of humor is quite different as well.” (I2, Z:13) “So, I think different cultures have different levels of toleration of what is offensive as well. Like something can be very offensive to one person or not at all and vice a versa as well. Time keeping is another strange issue which I would not have expected. I don’t know if it is specific to this company or if it’s a broader cultural thing.” (I2, Z:16-19) „Ich glaube es ist sehr abhängig von dem Kulturkreis.“ (I3, Z:12) „Bei USA habe ich oft das Gefühl man ist sehr schnell. Also es wird sehr schnell was ausgemacht. (...) Und die Details, die spart man meistens aus irgendwie, (...) und die werden dann irgendwann so zwischen Tür und Angel, fast schon verschämt irgendwie besprochen.“ (I3, Z:14-17)

		Gespräche würde ich mal sagen.“ (I4, Z:22-24) „Also es ist schon ein großer Unterschied. Vor allem natürlich, wenn man nach Asien schaut. Was die Kommunikation betrifft. Aber natürlich auch Amerika, wo ein völlig anderer Ansatz herrscht im wirtschaftlichen Leben miteinander zu reden.“ (I5, Z: 8-10) „Also ich glaube was bei uns natürlich auch der Fall ist, das wir als Unternehmenssprache Englisch haben. Was natürlich die Kommunikation vereinfacht da, dass einfach für jeden selbstverständlich ist in Meetings auf Englisch zu sprechen.“ (I6, Z:10-12) „Also sehr oft findet das sehr professionell statt und da merkt man recht wenig.“ (I7, Z: 6)		„Bei der Partnerschaft mit China, mit einer chinesischen Firma. Da finde ich war es sehr spannend, weil man dann nie direkt mit dem Verantwortlichen diese Details bespricht aber diese Details in sehr großer Detailtiefe mit einem anderen. Also da gibt es so einen Handlanger. Weil es anscheinend, das habe ich jetzt auch dazu gelernt. Weil Fragen und nachzufragen und irgendwie sich unter Anführungszeichen zu blamieren, weil man es halt nicht weiß. Das ist etwas was halt gar nicht geht.“ (I3, Z:20-25) „Also ich glaube in der Kommunikation geht es immer stark um eine Anpassungsfähigkeit eine gewisse. Ich glaube jeder kommuniziert anders. Egal ob das jetzt unterschiedliche Backgrounds sind oder nicht. (I6, Z:13-15) „Aber manchmal kommen schon so unterschiedliche Aspekte von kulturellem Background hervor. An ein Fallbeispiel kann ich mich erinnern mit einem Kollegen aus England. Was ich nicht gewusst habe, ist sozusagen das die Tonalität der Sprache, nicht unbedingt der Inhalt, wird in Großbritannien anders gedeutet. Das heißt wir haben über irgendein technisches Problem sehr leidenschaftlich diskutiert und wo ich herkomme, wenn man leidenschaftlich diskutiert dann fängt man an lauter zu reden. Und dann haben wir uns wirklich gestritten und für ein paar Tage nicht miteinander geredet, weil er das als Affront gedeutet hat. Einfach meine Stimmlage, nicht der Inhalt.“ (I7, Z:8-15)
1.3 Einfluss auf das Tätigkeitsfeld	Auswirkungen interkultureller Zusammenarbeit auf: - das eigene Verhalten - die persönliche Anpassungsfähigkeit - die Arbeitsprozesse - die Qualität der Arbeit	„Ja also es erschwert schon den Alltag, wenn die Kommunikation jetzt nicht passt, (...). Es geht sehr viel Zeit drauf (...).“ (I1, Z:30-31) “One thing that I definitely do more consciously is to try to speak to people on the phone or in person rather than over email	Aussagen werden getroffen über: - beobachtbare Zustände im beruflichen Alltag - Kommunikationsabläufe - Veränderungen, Anpassungen im eigenen Verhalten	“Again, that’s quite different for me, I had to learn to be careful about how I say things and what I say.” (I2, Z:11-12) But definitely, within the culture of this company its very strange for me to sit and always be waiting for other people to join with meetings or even meeting deadlines (...).“ (I2, Z:19-21) “But I much prefer talking to someone in person if there is a cultural gap because then you can explain things in more detail and clear up any misunderstandings before they happen.” (I2, Z:29-31)

			<i>because I find that email can lead to misunderstandings and complications as well.” (I2, Z:26-28)</i> <i>„Also das hat schon einen Einfluss, weil ich da irgendwie ein bisschen mehr wachsam sein muss noch.“ (I3, Z:41-42)</i> <i>„Also ich glaube auf die Ausübung meiner fachlichen Tätigkeit nicht. Was die Zusammenarbeit und sage ich mal das Zwischenmenschliche betrifft, ist es natürlich ein bisschen anders als wenn wir hier nur Österreicherinnen und Österreicher sitzen hätten.“ (I4, Z:26-28)</i> <i>„Auf die Prozesse nicht, weil die Prozesse sind festgeschrieben.“ (I4, Z:31)</i>		<i>“Haben auf jeden Fall. Weil für mich zum Beispiel das mit China jetzt ganz neu ist. Also ich habe da überhaupt keine Berührungspunkte gehabt bis jetzt. Ich glaube da muss man sehr aufpassen das man nicht irgendwie in einen Fauxpas läuft. Mir ist es schon passiert!” (I3, Z:35-37)</i> <i>„Die Sprache ist natürlich eine Sache, weil man mit Kolleginnen aus anderen Ländern natürlich auf Englisch kommuniziert. Da gibt es schon mal den Aspekt das manches ein bisschen Lost in Translation ist sozusagen. Und das manche Dinge etwas länger brauchen, um erklärt zu werden, weil Gepflogenheiten anders sind et cetera. Oder weil dadurch das es bei beiden gegenüber nicht die Muttersprache ist etwas nach Worten gerungen wird.“ (I4, Z:9-13)</i> <i>„Dann kann es schon sein das man teilweise über Hindernisse stolpert, die man nicht hätte, wenn man jetzt aus dem gleichen Land käme. (...). Also solche Dinge die dann fachlicher Natur sind, die man voraussetzt beim Gegenüber sind manchmal nicht voraussetzbar und insofern muss man sich mehr Dinge ausverhandeln.“ (I4, Z:32-36)</i> <i>„Ich würde jetzt nicht sagen das es per se Einfluss hat.“ (I5, Z:12)</i> <i>„Ja sicher. Also ich denke wir sind dadurch sehr offen. Weil wir eben unterschiedliche Nationalitäten, unterschiedliche Herkunft im Unternehmen haben. Diese Offenheit auch für neue Dinge. Neues auszuprobieren. Ich glaube das ist ein ganz wichtiger Bestandteil unserer Unternehmenskultur die sicher auch dadurch geprägt ist das wir so international aufgestellt sind und eben auch in unterschiedlichen Ländern tätig sind und eben viel zusammenarbeiten.“ (I6, Z:20-24)</i> <i>„Ja und nein. Jetzt in meinem Beispiel ist es ein bisschen glaube ich auch anders, weil ich ja in unterschiedlichen Ländern gelebt und gearbeitet habe und habe irgendwie ein bisschen mehr Erfahrung mich anzupassen an die Art und Weise wie Menschen in einer Arbeitsumgebung miteinander umgehen. (...). Und deswegen kommt mir vor, wenn ich keine Ahnung in einem Meeting mit Leuten rede dann passe ich mich</i>
--	--	--	--	--	--

					automatisch ein bisschen an, an das was ich weiß von ihrem kulturellen Background.“ (I7, Z:19-25) „Also ganz schwierig ist es natürlich mit Übersee Leuten. (...).. Also die arbeiten glaube ich auch ganz anders als wir hier in Europa. Da merkt man es halt schon extrem und ich habe nicht das Gefühl, das die Firma versucht diese Standorte komplett miteinzubeziehen und denen auch wirklich mal erklärt wie es läuft, wie es laufen sollte.“ (I1, Z:37-41) „(...), again the company without having a strong written code of culture makes it more difficult to integrate because you don't have something that you can point and say ok this is us, this how we operate, this is who we are.“ (I2, Z:265-267) „Wenn man mit der gleichen Nationalität in Kontakt ist dann hat man relativ rasch ein Gespür wie ist der andere so drauf ist. (...) Weil man das halt als Kind schon gewohnt ist immer mit Leuten der gleichen Nationalität umgeben zu sein. (...) Und kann dann im Gespräch, im ersten Meeting schon mal adaptieren. Das fehlt mir halt jetzt bei Leuten aus anderen Kulturkreisen, weil ich da halt nichts spüre.“ (I3, Z:50-56) „Also das heißt das Verständnis was der andere genau will ist schwieriger. (...). Also man merkt schon das man ab und zu öfters aneinander vorbei redet.“ (I3, Z:52-64) „Ja. Also ich glaube das es in kleineren Bereichen natürlich auch Missverständnisse geben kann. Also wenn man vielleicht auch gerade mit der West Coast mit der Silicon Valley Kultur kommuniziert wo Dinge einfach schneller vielleicht aktivistischer getrieben werden. Und der Europäische Zugang zu diesen Themen vielleicht ein überlegterer, koordinierterer, geplanterer ist.“ (I5, Z:16-18) „Ja ich meine Sprache ist sicher ein Thema. Ich meine Englisch ist unsere Unternehmenssprache und das ist schon mal ein großer Vorteil, aber trotzdem gibt es sicher Kollegen in unterschiedlichen Ländern die weniger gut Englisch sprechen und da gibt es Sprachbarrieren und da kommt es dann auch zu Missverständnissen.“ (I6, Z:280-283) „Interkulturell gesehen kommt schon oft vor das in Meetings genau diese Feinheiten, auch des sprachlichen untergehen, weil man eine gemeinsame Sprache finden muss. Was
	1.4 Ursachen von Schwierigkeiten	Gründe weswegen die Zusammenarbeit und/oder Interaktion mit KollegInnen unterschiedlicher kultureller Herkunft Schwierigkeiten verursachen im beruflichen Alltag.	„In dem Moment wo man beim Gegenüber etwas voraussetzt das nicht gegeben ist.“ (I4, Z:39) „Also ich glaube das es inhaltlich Themen sind. (...) Das waren zum Beispiel, Beispiele wo es durchaus bereits auch Missverständnisse oder auch Konflikte gab, weil es einfach einen anderen Blickwinkel gibt.“ (I5, Z:23-27) „Ja also ich denke, wenn jemand sehr starr ist und quasi sich wenig auf was Neues einstellen kann und will.“ (I6, Z:31-32) „Was man oft in unserer Branche sieht ist halt das ewige Problem der Diskriminierung. Das Frauen halt weniger ernst genommen werden in einem Meeting.“ (I7, Z:32-34)	Konkrete Aussagen die auf mögliche Ursachen von Problemen oder Schwierigkeiten im interkulturellen Interaktionsprozess, zwischen KollegInnen schließen.	

					normalerweise Englisch ist und dann die Leute irgendwie, ihre sprachlichen Aspekte übersetzten müssen, ins Englische.“ (17, Z:34-37)
	1.5 Problem lösungs-ansätze	Ansätze zur Vorbeugung von Problemen und Differenzen in interkulturellen Interaktionen. Ansätze, die dazu beitragen das Konflikte gelöst werden können.	„Bessere Einschulungen, bessere Eingliederung in die Firma. Regelmäßige Trainings, bessere interne Kommunikation über verschiedene Netze. Intranet zum Beispiel und so weiter.“ (11, Z:45-46) “I think it’s easier if there is a clear company culture with guidelines and rules and structures. And then everybody has to meet in the middle and add from here to that.” (12, Z:35-36) „Also ich denke das man sich einfach schlau machen muss wie unterschiedliche Kulturen ticken und darauf entsprechend schon eingehen kann. In der Art und Weise wie man die Leute approached oder wie man ihnen auch entgegenet.“ (15, Z:35-36) „Also ich glaube eben durch diese Offenheit, durch diese Transparenz auch durch diese Akzeptanz für Neues, für anderes und diese offene Kommunikation eben auch.“ (16, Z:43-44)	Aussagen die eine Vorbeugung von Problemen durch persönliches oder unternehmerisches Zutun beschreiben. Aussagen die eine Lösung von Problemen durch konkrete Maßnahmen von Unternehmensseite beschreiben.	“Like that there is a really strong culture, and everybody knows that this is the way it’s done. I think that could help to avoid some of those issues.” (12, Z: 38-39) „Einfach so eine Art Austausch zu haben. Was sind so die Dos and Dont’s. Ich meine idealerweise fliegt man dort hin und man ist einmal viel Wochen in einem Land. Dann glaube ich weiß man eh schon worum es geht.“ (13, Z:68-70) „Also wie so eine Art crash Kurs in Culture! (...). Das bringt dann schon mal viel. Es hilft ja auch schon zu wissen zum Beispiel das es im chinesischen Kulturkreis anscheinend nicht üblich ist nachzufragen.“ (13, Z:72-73) „Indem man auf Unterschiede aufmerksam macht. Im Unternehmenskontext gesehen. In meinem Unternehmen ist es so dass es sehr betont wird das wir ein sehr Diversity lastiges Unternehmen sind. (...) Allerdings wird bis auf die allgemeine Unternehmenssprache die Englisch ist, nicht sehr viel getan, um diese Dinge bewusst zu machen und ausverhandeln zu können auf einer größeren Basis.“ (14, Z:42-46) „Ich glaube da muss man einfach immer sensibel sein und reagieren wie jemand Dinge auffasst, (...). Also ich glaube das hat gar nicht so viel damit zu tun was die unterschiedliche Herkunft angeht, sondern das hat auch viel damit zu tun wie jemand einfach tickt.“ (16, Z:13-18) (...) und diese Toleranz auch für andere Meinungen, für andere Einstellungen zu gewissen Themen.“ (16, Z:34-35) „Das schon so Schulungen wo man auf diese Aspekte eingeht Sinn machen. Einfach das man sie mal gehört hat schon viel bewirken können.“ (17, Z:41-42) „Wenn man in einem gewissen Land ist und man ist nicht aus dem Land dann kommt es oft zu so einer Einbürgerung einer dominanten Kultur. (...) Und das zu vermeiden kann man glaube ich nicht mit Regeln und irgendwelchen Vorschriften machen. Sondern man muss einfach irgendwie die Leute ein

			„(...) durch ausreichende Kommunikation.“ (I6, Z:53)		bisschen sensibilisieren und vielleicht kommen sie selbst drauf.“ (I7, Z:48-50)
2. Stellenwert interkultureller Kompetenz	2.1 Einschätzung des Unternehmens	Bewertung des Unternehmens in Bezug auf vorhandene interkulturelle Kompetenz.	„Eher mittelmäßig.“ (I1, Z:59) <i>“I don't think the company does very well in terms of diversity and how prepared employees are to work with colleagues from a diverse range of backgrounds (...).”</i> (I2, Z:50-52) „Wir sind ein sehr diverses Team glaube ich. Aus sehr unterschiedlichen Ländern, Kulturen. (...). Das zeigt das wir da sehr viel Kompetenz haben.“ (I3, Z:92-97) „Es war kein Fokus bis dato. Für mich war auch einer der ausschlaggebenden Faktoren, das relativ rasche Wachstum des Unternehmens wo viele Kolleginnen und Kollegen aus verschiedenen Kulturkreisen auf einmal ins Unternehmen quasi integriert werden mussten. Was bei der Menge der Mitarbeiterinnen recht schwierig war und auch in dem Zeitpunkt nicht möglich.“ (I4, Z:55-59)	Wertende Aussagen über vorhandene/nicht vorhandene interkulturelle Kompetenz im Unternehmen. Gründe weswegen das Unternehmen als interkulturell kompetent/ nicht interkulturell kompetent eingeschätzt wird. Ebenen die interkulturelle Kompetenz aufweisen wie: - Management - MitarbeiterInnen - interne Kommunikation - Unternehmenskultur	„Ich glaube, weil der Wachstum zu schnell ist und das Management sich auf andere Sachen konzentriert und das weiter nach hinten geschoben wird und einfach keine Priorität hat. Weil es eben derzeit so funktioniert wie es ist und auf das einfach keinen Wert gelegt wird quasi.“ (I1, Z: 70-72) “ Not really.“ (I2, Z:44) “So, I think the company is better at handling different nationalities and sort of learning to do that. But I think it is not very good on the other cultural issues.” (I2, Z:48-50) “Ich glaube schon ja.“ (I3, Z:90) „Beim Management weiß ich jetzt nicht. Da gibt es glaube ich viel Erfahrung wahrscheinlich. Weil die halt schon überall hingereist sind, aber ich glaube vor allem die Ressource Mitarbeiter ist glaub ich da das schlagende.“ (I3, Z:103-105) „(...) Wir immer damit konfrontiert waren so zu agieren das wir auch über den großen Teich verstanden werden. Auf dieser Ebene ja. Auf einer anderen Ebene würde ich sagen haben wir vielleicht oft zu wenig ernst. Das es wirklich auch Barrieren sein können in der Kommunikation zwischen den Kulturen.“ (I5, Z:42-45) „Also ich glaube bei der internen Kommunikation hat das Unternehmen grundsätzlich sehr viel Aufholbedarf. (...) Und wir gehen hier auch nicht auf unterschiedliche Kulturen ein, weil wir froh sind, wenn wir Themen kommunizieren können.“ (I5, Z:48-50) „Wenn wir auch jetzt zum Beispiel unsere Führungskräfte anschauen. Da ist Diversity jetzt noch nicht so verankert aber das haben wir glaube ich erkannt und das Ziel wäre dazu mehr Diversity auch in der Führungsmannschaft zukommen, weil das natürlich auch ganz maßgeblich prägt wie das gesamte Unternehmen kulturell erscheint, wirkt und Einfluss nimmt auf die Mitarbeiter.“ (I6, Z:60-64)

					„Ich glaube aus Notwendigkeit ja. Also weil es so viele Nationalitäten sind glaube ich kommt man nicht sozusagen drumherum.“ (17, Z:56-57)
	2.2 Persönliche Einschätzung	Bedeutung und Wertigkeit von interkultureller Kompetenz für die Person. „Ja schon ich glaub es erleichtert den Alltag, die Arbeitsatmosphäre.“ (11, Z:75) „Und wenn man da Vertrauen aufbauen kann, weil man weiß wie der andere tickt hilft das natürlich viel.“ (13, Z:109-110) „Ich glaube sehr wichtig, weil es eben absolut notwendig ist, weil bei der TTTech unterschiedlichste Kulturen aufeinandertreffen und es da wichtig ist das man eben offen ist und dazu lernt und auch eine gewisse Bereitschaft mitbringt eigene Meinungen zu ändern und die Herangehensweise.“ (16, Z:66-69)	„Ja schon ich glaub es erleichtert den Alltag, die Arbeitsatmosphäre.“ (11, Z:75) „Und wenn man da Vertrauen aufbauen kann, weil man weiß wie der andere tickt hilft das natürlich viel.“ (13, Z:109-110) „Ich glaube sehr wichtig, weil es eben absolut notwendig ist, weil bei der TTTech unterschiedlichste Kulturen aufeinandertreffen und es da wichtig ist das man eben offen ist und dazu lernt und auch eine gewisse Bereitschaft mitbringt eigene Meinungen zu ändern und die Herangehensweise.“ (16, Z:66-69)	Beurteilung der Notwendigkeit von interkultureller Kompetenz. Persönliche Vorteile aufgrund von interkultureller Kompetenz.	„It's not super important for me personally.“ (12, Z:55) „Our outreach at the moment is to Europe and the US which is sort of the cultural background which I know the best. So, if I was working more in Asia or Africa or South America, I think I would be much more challenged because I don't have much background or understanding of working with those cultures.“ (12, Z:60-62) „Sehr wichtig. Weil ich ja eben mit den unterschiedlichsten Ländern zu tun habe.“ (13, Z:107) „Es hätte noch mehr Stellenwert, wenn die Kolleginnen schon etwas besser integriert werden von der Organisation her. (...) Aber aufgrund von anderen Organisationsdefizienten der Austausch noch nicht so gegeben ist wie er sein sollte.“ (14, Z:62-66) „Ich glaube für uns im Marketing ist es wichtig. (...) Wenn wir eine Aktivität global ausrollen haben wir nicht immer die Klarheit ob das in Japan gleich aufgenommen wird wie in Amerika, wie in Europa.“ (15, Z:60-64) „Sehr wichtig, weil ich glaube man kann auch viel voneinander lernen und man kommt aus diesem bikanischen heraus. Also vor allem im technischen Bereich, wenn man den ganzen Tag nur technische Sachen macht ist es einfach sozusagen den Überbau, das herum zu vergessen.“ (17, Z:68-71)
	2.3 Aktive Maßnahmen	Existierende Maßnahmen die im Unternehmen, im Sinne der interkulturellen Kompetenzsteigerung angeboten oder vollzogen werden. „In anderen Abteilungen eher weniger und wenn dann eben auch speziell nur bestimmte Person.“ (11, Z:111-112) „I'm not definitely aware of something. (...) But I don't think I have ever done any like cultural awareness or cultural sensitivity training in my	„In anderen Abteilungen eher weniger und wenn dann eben auch speziell nur bestimmte Person.“ (11, Z:111-112) „I'm not definitely aware of something. (...) But I don't think I have ever done any like cultural awareness or cultural sensitivity training in my	Kenntnisse über unternehmensinterne Personalentwicklungsmaßnahmen interkultureller Kompetenzsteigerung.	„Nein gar nicht also da wird sehr eingespart.“ (11, Z:95) „I mean I can think of some areas in terms of like increasing the number of female employees. It may not be immediately obviously intercultural, but I think in technology world it has a cultural impact.“ (12, Z:70-71) „Also mir sind keine aktiven Maßnahmen bewusst jetzt. Ob es Schulungen gibt.“ (13, Z: 135) „Ich weiß davon Garnichts. Im Moment.“ (14, Z:83) „Der Austausch wird natürlich forciert. Im Sinne von die Niederlassungen kommen nach Wien. Man hat Meetings mit den

			<i>time in the company.” (I2, Z:65-67)</i> <i>„Also per se im Unternehmen gibt es wenig Maßnahmen. Ich glaube es gibt vereinzelt Schulungen für Sales.“ (I5, Z:77-78)</i> <i>Ja es gibt ein Training von der TTTech Academy. Ich glaube es heißt sogar irgendwie intercultural competence. (I6, Z:78-79)</i>		<i>Kollegen. Also der Kommunikationskanal sowohl elektronisch als auch persönlich ist durch Reisen in beide Richtungen auf jeden Fall offen und wird auch sehr forciert.“ (I5, Z:101-104)</i> <i>„Also indirekt glaube ich schon. Direkt würde ich jetzt an nichts denken. Aber indirekt das man eben jeden Tag mit unterschiedlichen KollegInnen kommunizieren muss.“ (I7, Z:87-89)</i> <i>Es gibt Sprachkurse. Es gibt auch diese ganzen Veranstaltungen wo man versucht alle an einen Platz zu bringen wie TTTech Day oder Weihnachtsfeier. Aber jetzt direkt das man einen Fokus darauf hat. Es fällt mir nichts ein. (I7, Z:98-100)</i>
	2.4 Kompetenzsteigerung	Bedarf an interkultureller Kompetenzsteigerung im Unternehmen.	<i>„Ja ich glaube das ist sehr wichtig. Ich glaube auch das, dass so flächendeckend angeboten werden soll. Das jeder die Möglichkeit haben sollte da auch rein zu schnuppern. Es bringt für die Firma sehr viel.“ (I3, Z:151-153)</i> <i>„Ich denke da gibt es immer Bedarf. Es gibt immer mehr zu tun und es gibt room for improvement.“ (I6, Z:92-93)</i> <i>Ja obwohl ich das nicht als primär erachte. Weil es gibt glaube ich fundamentale Probleme und da denke ich an eine Sensibilisierung in Richtung Gleichberechtigung von Männern und Frauen. Ich glaube das</i>	Einschätzung ob und inwiefern ein Bedarf an Kompetenzsteigerung besteht. Gründe für den Bedarf.	<i>„Also für manche Abteilungen wäre es schon nicht schlecht. Vor allem für die die sehr viele Kunden in den USA zum Beispiel haben wäre es von Vorteil.“ (I1, Z: 100-101)</i> <i>„I don't think that cultural awareness and sensitivity is a critical factor to the success of the company and everyone's day to day job. But I think that it's important that people should be more aware and better trained because I think you can improve the internal cultural atmosphere and relationships between employees and with customers.“ (I2, Z:88-92)</i> <i>„Das ist ein Investment glaub ich was man schon zurück kriegt relativ rasch auch.“ (I3, Z:156)</i> <i>„Kompetenzsteigerung im Bereich interkultureller Kommunikation. Sehr hoch. (...) Nicht nur im Kommunikationsbereich, was auch die Integration von Mitarbeiterinnen aus anderen Ländern betrifft.“ (I4, Z:94-99)</i> <i>„Ich glaube extrem. Wir sind stark wachsend. Stark wachsend bedeutet das wir auf allen Ebenen verbessern, professionalisieren müssen. (...) Somit gehe ich stark davon aus das wir genau auch in der interkulturellen Kompetenz wachsen müssen. Weil wir einfach als globaler Player mit einem gewissen Namen natürlich auch so auftreten müssen.“ (I5, Z:116-120)</i>

			<i>ist das größere Problem.“ (I7, Z:111-113)</i>		
	2.5 Verbesserungsvorschläge	Maßnahmen die zur Kompetenzsteigerung im Unternehmen beitragen könnten.	<i>“I think like hiring from more diverse backgrounds is always good because it kind of forces the issue somewhat. You know if you are in a team which is very culturally diverse. You are immediately more aware of those things.” (I2, Z:96-98)</i> <i>„Also vielleicht so Firmen Standorte besuchen für gewisse Wochen und dann wieder zurückkommen.“ (I3, Z:161-162)</i> <i>Also ich glaube das es insbesondere eben dieses individuelle Thema wo man wirklich Coaching zum Beispiel in Anspruch nimmt. (...) Das bieten wir derzeit auch schon an für alle Führungskräfte. Kann man sich natürlich auch überlegen ob man das auf Mitarbeiterbasis ausrollt und natürlich auch in den Karriereentwicklungsplan für den einzelnen Mitarbeiter integriert. (I6, Z:107-112)</i>	Konkrete Vorschläge die zur Steigerung der interkulturellen Kompetenz von MitarbeiterInnen beitragen könnten. Angebote und Personalentwicklungsmaßnahmen die von Unternehmensseite angeboten werden könnten.	<i>„Ja es wäre schon wichtig das man halt auf jeden Fall auf den chinesischen, japanischen Markt und auf den amerikanischen Markt mehr eingeht und Trainings da anbietet. (...) Damit man einfach auch versteht wie die da drüben einfach leben, was ihnen wichtig ist, wie der Markt vor Ort vorangeschritten ist damit man halt auch auf die Sachen gut eingehen kann.“ (I1, Z:120-124)</i> <i>„Ich halte jetzt generell nicht so viel von frontal Schulungen. Aber man könnte natürlich sagen, Kulturkreis China oder so was. Oder Kulturkreis was sind da so die Dos and Dont's.“ (I3, Z:164-166)</i> <i>„Absolut! Trainings für so verschiedene Bereiche wie zum Beispiel Verhandlungen oder Konflikte zu lösen mit sehr inhomogenen Gruppen was die Nationalität oder den kulturellen Hintergrund betrifft.“ (I4, Z:108-110)</i> <i>„Also ich glaube das es noch mehr Möglichkeiten geben sollte des Austausches zwischen den Offices.“ (I5, Z:123-124)</i> <i>„(...) und ein gewisses Schulungsangebot zu all unseren Niederlassungen.“ (I5, Z:126)</i> <i>Es mag jetzt komisch klingen, aber ich glaube wirklich das so Vorträge von Leuten, die nichts mit Technik zu tun haben. Auch nicht irgendwie diesen Marketing oder HR Winkel auf interkulturelle Aspekte haben. (...) Weil ich glaube diese Sensibilisierung passiert nicht durch so Muster, sondern es muss erst irgendwie das eigene Verständnis aufgebaut werden, dass es eben Unterschiede gibt und das es nicht schlimm ist das es sie gibt. (I7, Z: 117-121)</i>
3. Status interner Kommunikation	3.1 Einschätzung des Unternehmens	Evaluierung des Ist-Zustands der internen Unternehmenskommunikation.	<i>„Generell ist interne Kommunikation bei uns sehr schlecht aufgebaut.“ (I1, Z:65-66)</i>	Beschreibung der aktuellen Situation im Unternehmen.	<i>„(...) man sieht halt auch nicht das da irgendwie was in Zukunft kommen wird oder darauf Wert gelegt wird.“ (I1, Z:131-133)</i>

			„Miserabel. Muss ich leider sagen.“ (I3, Z:184) „Unterentwickelt. Und bisher auch erstaunlicherweise kein Fokus des Managements. Also sprich auch was Ressourcen und die strukturelle Implementierung anbelangt sehr stiefmütterlich behandelt.“ (I4, Z:119-121)	Einschätzung der vorhandenen formellen Kommunikationsinstrumente. Gründe für den momentanen Zustand.	“Very poor. (...) there is not great communication in terms of what’s happening or what decisions are being made or why decisions are being made.” (I2, Z:104-108) „Ich würde sagen eine komplett rudimentär, wenig Ausgeprägte auf eine viel kleinere Unternehmensgröße noch zugeschnittene interne Kommunikation. Alle unsere internen Kommunikationsmechanismen und Channels sind der Unternehmensgröße nicht mehr gerecht.“ (I5, Z: 138-141) „Stark verbesserungswürdig. Also ich glaube wir tun ein bisschen was. (...). Nur wir sind noch zu wenig strukturiert.“ (I6, Z: 128-130) „Auf der einen Seite sind sie recht informell (...). Mir fällt kein Muster ein wie die formelle Kommunikation in der Firma stattfindet.“ (I7, Z:127-129)
	3.2 Persönlicher Grad der Informiertheit	Einschätzung des persönlichen Informationsstand unternehmensinterner Geschehnisse.	“Again, formally not very. But there are always informal ways of finding out what’s going on.” (I2, Z:110) „Sehr gut!“ (I6, Z:157) „Aber ich glaube einfach durch meinen Job als Vorstandsassistentin bin ich einfach nah an den Themen dran und bekomme viel mit und fühle mich dadurch auch sehr gut informiert.“ (I6, Z:161-163)	Aussagen über den persönlichen Informationsstand über Geschehnisse im Unternehmen. Aussagen weswegen Informationen erhalten/ nicht erhalten werden. Generalisierungen der persönlichen Erfahrungswerte auf die gesamte Belegschaft.	„Und ja ich glaub es könnte vielmehr kommuniziert werden oder vielmehr auch in die Zukunft irgendwie vorgegriffen werden.“ (I1, Z:142-145) „Ich habe das Glück, das ich da mit dem Vorstand eng zusammenarbeite. Ab und zu mal so Infos kriege. Informell. Die aber keinesfalls geregelt oder strukturiert in die Organisation wandern. Sondern das passiert aktuell einmal im Monat oder ich weiß es nicht einmal alle zwei Monate mit einem Newsletter.“ (I3, Z:190-192) „Ich denke ich bin relativ gut informiert was Geschehnisse oder Weichenstellungen anbelangt. Allerdings hat man im Bereich Kommunikation auch eine große Schnittstellenfunktion innerhalb vom Unternehmen. (...) Wenn ich mich da jetzt in andere Positionen hineindenke. Denke ich das es da schon ein großes Informationsdefizit gibt.“ (I4, Z:128-133) „Also rein über die internen Kommunikationskanäle wäre es mir persönlich für meine Rolle zu wenig. Es gibt natürlich Kanäle, die ich aufgrund meiner Rolle habe. Wie ein Managementmeeting das alle zwei Wochen stattfindet. (...) Ich glaube das es besser wird mit diesen internen Newsletter, die wir verschicken. Ich glaube aber auch dass dieser Kanal nicht der einzige sein kann. Also ich würde mich als Mitarbeiter

					wahrscheinlich zu wenig und zu spät informiert fühlen.“ (I5, Z:151-156)
	3.3 Interne Kommunikationskanäle	Sämtliche Informationsquellen die den MitarbeiterInnen zur Verfügung stehen.	„(...), der Newsletter ist das einzige und das gibt es auch erst seit ein paar Monaten.“ (I1, Z:150-151) “There is a newsletter which I think is now done on a monthly basis. Then there are quarterly like jour fixes which happen. And then we have bi-weekly team meetings, sort of internal team meetings where information is also distributed through that.” (I2, Z:120-122) „Es gibt den einzigen offiziellen Kanal was die interne Kommunikation betrifft. Ist ein monatlicher Newsletter. Und der Rest ist informelle Kommunikation.“ (I4, Z:134-135)	Auflistung der vorhandenen offiziellen internen Kommunikationskanäle. Auflistung der inoffiziellen Informationsquellen. Einschätzung der Funktionalität der offiziellen Kommunikationsinstrumente.	„Sondern das passiert aktuell einmal im Monat oder ich weiß es nicht einmal alle zwei Monate mit einem Newsletter.“ (I3, Z:192-193) „Das Intranet. Aber das ist so dermaßen unregelmäßig gewartet das man das eigentlich streichen kann von der Liste. Es gibt eigentlich nur Mails. Das ist eigentlich der Newsletter.“ (I3, Z:197-198) „Es gibt vier Mal im Jahr glaub ich so Jour Fixe Meetings. Da kommen defacto unter Anführungszeichen alle, das stimmt ja nicht ganz. Ein Teil davon der halt gerade da ist, kommt hin.“ (I3, Z:239-241) „Also die offiziellen Kanäle sind ganz klar regelmäßige Newsletter. Dann gibt es regelmäßige Meetings. Zum einen Meetings in der das Board alle Mitarbeiter informiert aber da natürlich dann auch sehr zentralisiert auf den Standort Wien. (...) Und natürlich Emails der Vorstände zu aktuellen Informationen. (I5, Z:159-164) Durch die Führungskräfte. Ich glaube das ist der größte Bestandteil das die Führungskräfte näher an den Themen dran sind. (...). Abgesehen davon haben wir natürlich ein Intranet, das veraltet ist und wenig genutzt wird derzeit. Dann gibt es natürlich auch den Newsletter durch den versucht wir unternehmensweite relevante Informationen an die Mitarbeiter zu verteilen. Es gibt sonstige E-Mails, die einfach auch noch durchs Haus gehen (...). Und es gibt Mitarbeiterveranstaltungen wo die persönliche Kommunikation im Vordergrund steht. (...) Es gibt dann auch das Confluence wo Teams glaube ich auch das stark nutzen als Informationskanal um miteinander Information zu teilen. (I6, Z: 166-176) „E-Mail. Durch persönliche Gespräche. Es gibt einen Newsletter. Der recht trocken ist, aber es gibt so diese quarterly reports (...). Natürlich die ganzen jour fixes und so aber das sind eher so top down. (I7, Z: 138-140)
	3.4 Beauftragte interner Kommunikation	Offizielle Abteilungen/Angelegte die für interne	„Ich denke die HR aber sicher bin ich mir nicht. Es gibt halt niemanden	Kenntnisse über offiziell mit interner Kommunikation beauftragte	„Nein, also ich finde nicht das es jemanden gibt der das vorlebt beziehungsweise transparent auch weitergibt in die Firma.“ (I1, Z: 64-65)

		Kommunikation im Unternehmen zuständig sind.	<i>der jetzt offiziell kommuniziert wurde das er sich darum kümmert oder sie.“ (I1, Z:136-138)</i> <i>„Gibt es nicht nein.“ (I3, Z:187)</i> <i>„Es gibt weder die eine interne Kommunikationsstelle bei uns die sozusagen Oldschool mäßig hierarchisch kommuniziert. Nicht mal das gibt es.“ (I3, Z:216-218)</i>	Abteilungen oder MitarbeiterInnen.	<i>„Organisationell also wirklich niedergeschrieben ist das derzeit glaube ich niemand. Maximal die Personalabteilung.“ (I4, Z: 124-125)</i> <i>„Derzeit ist es in einem Dreiklang zwischen HR. Zwischen dem Board und den Board-Assistent. Und der Marketingkommunikationsabteilung. Und es gibt keine klare Zuordnung der wirklichen Entscheidungsgewalt oder dort wo das liegt. Sondern es wird in diesem Dreiklang versucht eben interne Kommunikation bestmöglich aufzugleisen.“ (I5, Z: 144-147)</i> <i>„Ich glaube das ist jetzt derzeit so eine shared responsibility. Ich meine es gibt eben so Dinge wie den Newsletter, um die ich mich kümmere. Aber im Grunde ist natürlich jede Führungskraft für die interne Kommunikation zuständig. (...) jetzt stark mal getrieben von der Vorstandsassistentz beziehungsweise auch vom HR, Marketing. (I6, Z: 145-150)</i>
	3.5 Informationsbedarf	Themenbereiche die stärker ins Unternehmen kommuniziert werden sollten. Kommunikationsformen die stärker einbezogen werden sollten.	<i>“Yeah, I think strategy could be much better communicated.” (I2, Z:130)</i> <i>„Also sprich, wo gibt es Personalwechsel. Wo wird dieses und jenes geplant. Was sind strategische Schwerpunkte. Das ist ganz schwierig. Also das wird in den offiziellen Quellen oft nicht erwähnt. Und solche Dinge. Vor allem was Personaländerungen betrifft das geht sehr oft über den sogenannten Flurfunk.“ (I4, Z:143-146)</i> <i>„Also ich glaube was jetzt fehlt ist auch ein Kanal über dieses Bottom-Up Feedback zu kanalisieren.“ (I6, Z:195-196)</i>	Konkrete Themenfelder die stärker von Unternehmensseite kommuniziert werden sollten. Formen und Kanäle, die Art der Kommunikation betreffend.	<i>Ja über Weiterbildungsmöglichkeiten zum Beispiel gibt es auch irgendwie Schwarz auf Weiß Garnichts. (...) Oder wieviel Budget zum Beispiel für Weiterbildungen, wieviel es da gibt. Was noch ein Punkt ist sind eben diese Benefits. (...) Was noch wichtig ist sind die Gehaltsbänder.“ (I1, Z:155-157)</i> <i>„Es gibt immer wieder Fragen auch zu allgemeinen Sachen. Also man könnte das schon viel transparenter irgendwie alles auflisten.“ (I1, Z:160-162)</i> <i>“So, I think just more clarity and consistency in communication is missing.” (I2, Z:133-134)</i> <i>„Also ich glaube generell. (...) Also ich weiß einfach von so Massen an Leuten nicht was die machen eigentlich. (I3, Z: 107-110)</i> <i>„Vor allem in dem Wachstum wäre es sinnhaft organisatorische Veränderungen früher zu erfahren. Auch organisatorische Veränderungen ins Unternehmen rechtzeitig einzukippen so das man einfach als Mitarbeiter das Gefühl hat was sich im Unternehmen tut wird entsprechend auch kommuniziert. (...) Welche Kundenprojekte gewonnen werden (...).“ (I5, Z: 188-194)</i> <i>„Ja ich glaube grundsätzlich so was sind die strategischen Grundpfeiler.“ (I6, Z: 203-204)</i>

					„Generell zu Strategien, (...). Also eher so wie steht es mit der Firma?“ (I7, Z:143-145)
	3.6 Stellenwert in- terner Kommuni- kation	Priorität interner Kommu- nikation aus Unterneh- menssicht.	“No, so I think everybody is aware of it on a sub-conscious level, but I don't think it's being addressed consciously. I don't think there are steps really put in place to do that.” (I2, Z:151-152) „Also wenn ich den Status quo ansehen (...). Dann würde ich sagen es ist nicht wichtig. Es gibt wie gesagt keine Res- source oder strukturelle Verankerung des The- mas.“ (I4, Z:173-175)	Einschätzung über die Wichtigkeit von interner Kommunikation aus Sicht der Entscheidungsträger im Unternehmen. Mögliche Gründe für die Einschätzung.	„Nicht sehr wichtig.“ (I1, Z:183) „Es wird nicht priorisiert nein. Also ich glaube das es auch in Zukunft nur weiterhin den Newsletter geben wird und das da nicht mehr gemacht wird.“ (I1, Z:185-186) „Gar nicht eigentlich. Also ich glaube die Wichtigkeit ist sehr überschaubar. Weil sonst hätte man dafür zumindest schon jemanden engagiert der das versucht neu zu machen. Aber es gibt ja niemanden der sich nur für interne Kommunikation ver- antwortlich fühlt. Sondern das wird überall so ein bisschen mit- gemacht. Das zeigt immer gut, wenn etwas mitgemacht wird das es keinen Fokus gibt darauf.“ (I3, Z:250-254) „Das Verständnis ist da das wir hier Strukturen schaffen müs- sen. Wenn gleich derzeit noch der Status sehr gering ist wie schon angesprochen. (...) Somit würde ich es als wachsende Awareness bezeichnen.“ (I5, Z 211-214) „Ich glaube er ist da. Ich fürchte nur das die Priorität nicht im- mer gegeben ist. Weil es einfach sehr viele operative Themen gibt und natürlich in Stresssituationen nehmen sich die Leute dann zu wenig Zeit die Mitarbeiter abzuholen. Weil die Kom- munikation kostet Zeit und diese ist nicht immer vorhanden.“ (I6, Z:124-127)
4. Bedeutung in- terner Kommuni- kation	4.1 Funktionierende interne Kommuni- kation	Bedeutung von funktionierender interner Unter- nehmens-kommunika- tion.	“Like the most important thing. (...) I think I can trace so many problems that are caused back to bad communication or misunderstandings and efficiency of communication as well.” (I2, Z:184-186) „Ja. Total wichtig. Also das ist eben 1:1 auf jedes Unternehmen umlegbar.“ (I3, Z:268)	Bewertung wie essenziell interne Unternehmens-kommunikation für Unter- nehmen allgemein ist. Erläuterung weswegen interne Unternehmens-kommunikation wich- tig/nicht wichtig ist.	„Sehr wichtig. Also man merkt es ja bei uns das es nicht funk- tioniert und dass man ein bisschen daran arbeiten kann und es würde schon sehr helfen das ganze bisschen runder zu ge- stalten. Den Arbeitsablauf, den Arbeitsalltag.“ (I1: Z:218-220) „For the company extremely important. (...) You know on a daily, on an hourly basis there are calls and discussions and emails going between teams internationally and they have to align on things, they have to reach understanding (...).“ (I2, Z:141-144) „Sehr wichtig. Das ist vermutlich neben einem guten Manage- ment und einem guten Team (...) der Schlüssel dazu das man einerseits einen gewissen Status quo aufrecht erhält was die Teamzufriedenheit betrifft und andererseits auch zum Beispiel neuen Mitarbeitern weiter das Gefühl gibt, das sie einen

			„Ich glaube es ist extrem essenziell. Je größer das Unternehmen wird, schafft gute interne Kommunikation zum einen das Mitarbeiter sich abgeholt fühlen. Das sie auch nach außen hin als eine Stimme funktionieren. Somit kann man auch die Brand eines Unternehmens quasi stärken.“ (I5, Z:217-220)		ähnlichen Wissensstand haben wie alle anderen. Und es ist auch im strategischen Bereich einfach wichtig das man weiß in welche Richtung geht es und woran arbeiten wir jetzt eigentlich alle gemeinsam als Unternehmen. Und ohne interne Kommunikation ist das eigentlich nicht möglich. (I4, Z:187-193) „Und was ich auch natürlich mit interner Kommunikation schaffe sind Werte und Values ins Unternehmen zu bringen. So dass sich ein gemeinsames Unternehmensgefühl damit herstellen lässt.“ (I5, Z:223-225) „Ohne Kommunikation können wir nichts erreichen. Also die Mitarbeiter müssen wissen was sind die Ziele. Warum machen wir was wir machen. Wie spiele ich eine Rolle. Also ich glaube interne Kommunikation ist da extrem relevant und ist der größte Hebel, um motivierte Leute im Unternehmen zu haben, zu halten und ja auch weiterzuentwickeln und dadurch als Unternehmen erfolgreich zu sein.“ (I6, Z:218-222)
	4.2 Rolle der Unternehmenskultur	Bestehende Verbindung zwischen der internen Kommunikation eines Unternehmens und deren Kultur.	„Eine sehr sehr große! Weil für mich ist interne Kommunikation wie und ob sie passiert ein essenzieller Bestandteil der Unternehmenskultur. Beziehungsweise transportiert ja auch die interne Kommunikation sehr stark die Unternehmenskultur. Und das nicht existieren von interner Kommunikation kann auch Ausdruck dafür sein.“ (I4, Z:196-199) „Eine ganz andere Unternehmenskultur zu einem Unternehmen dann zu integrieren stellt natürlich auch vor Herausforderungen was eben gerade diese Kulturfindung anbelangt und dadurch auch	Feststellung ob es eine Verbindung zwischen interner Kommunikation und der Kultur des Unternehmens gibt. Feststellung inwiefern eine Verbindung besteht/nicht besteht. Einfluss von interner Kommunikation auf die Unternehmenskultur und vice versa.	„Das wäre eigentlich der dritte Punkt, den die Kommunikation macht. Und zwar transportiert quasi die Werte, die eine Firma hat. Auch wir haben Werte und eine Vision. Aber die steht dann halt irgendwo auf einer Power Point Slide und ist jetzt nicht jeden Tag präsent.“ (I3, Z:270-273) „Eine große! Weil mit jeder Kommunikation lebe ich eine Kultur vor. Wie ich die Information absondere. Wie rechtzeitig wie umfassend. All das sagt mir das ein Unternehmen daran interessiert ist die Mitarbeiter zu informieren, ins Boot zu holen. Schafft Werte. Schafft ein Vertrauen und somit eine Unternehmenskultur, in der ich das Gefühl habe, das ich als Mitarbeiter wichtig bin.“ (I5, Z:243-247) „Ich sehe da eine ganz großer Verbindung. Ich glaube das geht Hand in Hand. Ich glaube das interne Kommunikation die Kultur maßgeblich prägt. Wie offen gehen wir mit Dingen um, wie werden Entscheidungen transportiert? Das sind alles wesentliche Bestandteile einer Unternehmenskultur.“ (I6, Z:230-233)

			die interne Kommunikation, die ja ein Fahnenträger der Unternehmenskultur sein muss.“ (I6, Z:29-32)		
	4.3 Investition des Unternehmens	Einschätzung weswegen das Unternehmen nicht in den Ausbau bzw. die Optimierung der internen Kommunikationskanäle investiert.	„Ich denke, weil es der Firma einfach zu viel kostet. Weil sie da extra Leute einstellen müssen mit Erfahrung, mit der Qualifikation (...).“ (I1, Z:231-232) <i>I don't think the problem is understood in the company. (...) I don't think it is their strongest point in terms of their own personal skills and that reflects in the culture of the company which kind of follows their lead. (I2, Z:193-197)</i> „Ich glaube, weil man andere Baustellen als relevanter betrachtet hat. Und man das Mindset eines Unternehmens mit 180, 200 Personen noch in sich trägt oder getragen hat und man diesen enormen Bedarf, den es gibt, wenn man plötzlich 1600 Mitarbeiter hat unterschätzt hat.“ (I5, Z:281-283)	Mögliche Gründe zur fehlenden Optimierungsstrategie der internen Unternehmenskommunikation.	<i>“I think the company is not very good at looking at itself and improving itself internally. I think it rather looks externally and wants to do things looking outward rather than fixing things on the inside.” (I2, Z: 277-279)</i> „Ich glaube, weil die Wertigkeit noch nicht so angekommen ist. (...) es ist ein Unterschied, wenn ich sage es ist wichtig und ich messe etwas wirklich wertfrei, was ich dann auch mit einem Budget hinterlegen muss. Was ich dann auch mit Ressourcen hinterlegen muss. Weil es mir Wert ist. Und das ist glaube ich noch nicht ganz angekommen. Es sind andere Dinge wichtiger als das.“ (I3, Z: 284-289) „Ich denke das es in einem Unternehmen, das sehr schnell gewachsen ist, sehr viele strukturelle Defizite gibt. Und so wie es aussieht in der Vergangenheit anderen Themenkreisen der Vorzug gegeben wurde.“ (I4, Z: 179-181) „Also ich glaube die Kultur hat sich total verändert auch vom Unternehmen, weil natürlich als Startup oder als 50, 100 Mann Unternehmen wird interne Kommunikation ganz anders gelebt und da braucht es auch keine eigene Ressource. Weil da können die Führungskräfte gut sich abstimmen, (...) und dann kommunizieren sie direkt an die Mitarbeiter und sind viel näher an den Mitarbeitern dran und da findet mehr interne Kommunikation statt. Und wenn man dann wächst und mehr Mitarbeiter ins Unternehmen kommen. Die alle einen anderen Background, alle bringen eine andere Kultur mit wird das immer schwieriger diese Abstimmungen zu fahren und quasi die Strategie auch klar zu kommunizieren, (...), um da irgendwie das ganze strukturierter zu machen. Ich glaube das dauert halt einfach bis man da diesen Mindset shift hat. (...) Ja in der Vergangenheit hat es auch so funktioniert aber jetzt haben wir eine gewisse Größe erreicht wo wir Ressource brauchen.“ (I6, Z: 239-250)

					„Ich glaube das hängt von den Führungspersönlichkeiten ab. Also ich glaube da wird oft die Philosophie vertreten so viel wie notwendig und nicht mehr.“ (I7, Z:170-171)
	4.4 Optimierungsvorschläge	Strategien die zur Verbesserung der internen Kommunikation im Unternehmen beitragen.	„Ja und auch besser strukturiert, weil derzeit haben wir irgendwie ein Confluence. Dann gibt es wieder das normale Intranet wo irgendwie noch alte Sachen stehen und bei den neuen wird einfach auf das Confluence hingewiesen und es hat alles nicht Hand und Fuß. Also man muss auch lange suchen bis man Sachen findet, die man benötigt.“ (I1, Z: 164-167) „Zuerst müsste sie mal irgendwie verankert werden oder es wirklich klar definierte Verantwortlichkeiten geben. Und auch ein klar definiertes Ziel und Arbeitstakte was man denn erreichen möchte. Und das nicht nur ad hoc sozusagen einfach um Informationen unter die Leute zu bringen. Sondern einfach auch ein Konzept stehen zu haben.“ (I4, Z:214-217) „Ich glaube das es gerade auch um global alle unsere Mitarbeiter zu bedienen stärker auf Videos gehen sollte. Auf das Intranet als Portal und dort	Implementierungsvorschläge in Form von speziellen Kommunikationsinstrumenten oder -mittel. Strategische Vorschläge zur Verbesserung der internen Kommunikationsinfrastruktur.	„Vielleicht auch Informationen die relevanter sind für die Mitarbeiter, vielleicht das man mehr auf die Mitarbeiter auch eingeht.“ (I1, Z:145-146) „Also das man eben von dem Management auch ein persönliches Gespräch bekommt beziehungsweise Sachen weitergetragen bekommt. Incentives eventuell irgendwie mehr für die Mitarbeiter macht, sie zu motivieren auch gemeinsam mit den anderen Niederlassungen.“ (I1, Z:241-243) “Definitely with sort of digital communication. So, whether that’s something like weekly communication. (...) where the whole company can dial in if they want and just listen to an update every week. So, something like that and being able to stick to it or if it’s a written communication every week or something. And also, to be able to keep things as short and to the point. So, to keep constantly reinforcing strategic points or messages. So that those things kind of build in into everybody’s mindset. Regularly rather than doing it sporadically where it’s just like ok well we feel like we have something to say now so we are going to say it. I think that is much less effective.” (I2, Z:205-214) „Es gibt viele. Ich glaube einerseits ganz Basic, ist Kommunikationsfluss herstellen. Aber nicht nur von oben runter, sondern auch von unten nach oben und quer.“ (I3, Z:257-258) „Ich glaube durch diese Plattform. Wo jeder Zugang haben soll. Die von der Usability so ist wie das was wir jeden Tag machen. Also auf Facebook, Instagram und so weiter schauen.“ (I3, Z:308-309) „Es gibt nicht irgendwie nur so eine restriktive Gruppe die was sagen kann. Sondern es dürfen alle was sagen. Und das ist ja auch outdated dass nur ein elitärer Kreis Infos an die Mitarbeiter schicken darf.“ (I3, Z:313-315) „Ich würde mir wünschen das es zum Beispiel im Bereich der internen Kommunikation wo wir im Moment sehr wenig tun zum Beispiel auch solche Dinge gibt wie man bekommt Gelegenheit mal reinzuschauen bei Kollegen, die jetzt nicht in

			Videos, Messages des Vorstandes verfügbar zu machen.“ (I5, Z:286-288) „Ich glaube es muss VertreterInnen der Belegschaft geben. Der ArbeitnehmerInnen die halt in enger Kommunikation und Austausch mit der Führungsriege sind.“ (I7, Z:174-175)		Wien sitzen. (...) Also das man auch greifbar hat wer sitzt dort und was wird dort getan.“ (I4, Z: 86-91) (...) und das Thema Company Newsletter weiter zu forcieren und weiter zu professionalisieren.“ (I5, Z:293) „Also ich denke ein Stück weit müssen wir uns modernisieren in der internen Kommunikation. Also Dinge wie mit Infographics arbeiten. Mit Videobotschaften, das wird immer wichtiger vor allem auch dadurch das wir an sehr vielen Standorten verteilt sind.“ (I6, Z:253-255) „Das heißt ein funktionierendes und user friendly Intranet ist sicher ein Thema, (...)“. (I6, Z:259-260) „Also ich glaube man muss schon immer wieder schauen das man auch wenn man viel mit den Leuten arbeitet. Das man auch vor Ort ist, um die Leute auch einfach zu sehen und kennenzulernen und man kommuniziert schon anders natürlich wenn man zusammen in einem Raum sitzt als über Skype. Wobei natürlich auch da müssen wir halt schauen wie wir unsere Räumlichkeiten et cetera ausstatten das überall Kameras sind und so. Ich glaube das ist auch eine Evolution, die da stattfinden muss um eben für diese Bedürfnisse die durch diese Internationalisierung entstehen gewappnet zu sein und denen begegnen zu können. Weil es ist auch schon mal ein Qualitätsunterschied ob man ein Skype Meeting mit oder ohne Kamera führt.“ (I6, Z:345-353)
	4.5 Relevanz von Interkulturalität	Relevanz von Interkulturalität im Verbesserungsprozess	“They can be linked. But I don’t think they necessarily have to be linked. Like I said the more you’re communicating, the more you have to take intercultural aspects into account. If you are not talking to each other, you don’t need to worry about it so much. So, I think the first thing to do is to improve the communication and then as you communicate you have to	Der Stellenwert von Interkulturalität im Verbesserungsprozess interner Unternehmens-kommunikation. Gründe weswegen der Aspekt Interkulturalität im Verbesserungsprozess einbezogen/nicht einbezogen werden sollte.	“Because if you don’t have the control of the communication how do you have any idea whether people are communicating intercultural well or not. You could definitely set up like a whole raft of training. Everybody could do intercultural sensitivity training. But if there is no follow up to that. If there is no way of putting that into action, then I think it’s a wasted effort.” (I2, Z:254-257) „Und wenn man dann diese Plattform, theoretisch wenn man das jetzt weiterdenkt, aufbaut. Dann muss man ja auch Eingehen auf die kulturellen Unterschiede. (...) Dann haben die ja den kulturellen Background wo jeder wissen muss was sind die Dos and Dots. Sonst gibt es da relativ rasch Unmut glaube ich.“ (I3, Z:341-345)

			<i>then understand how that communication has an impact on different people from different backgrounds.” (I2, Z:245-250)</i> <i>„Doch! Ich glaube sehr stark. Eben dadurch das wir so verwurzelt sind. (...) Da muss man auch die Kultur mit einbeziehen.“ (I3, Z:335-336)</i> <i>„Jaein. Es hängt davon ab in welchem Bereich. Weil in manchen Bereichen ist glaube ich dieser interkulturelle Aspekt nicht wichtig. Aber in anderen sehr wohl und ich glaube man muss das abwägen wo es Sinn macht. Aber auf jeden Fall muss man das Einbeziehen dort wo es Sinn macht und dort wo es wichtig ist.“ (I7, Z:204-207)</i>		<i>„Wenn man sich das ansieht so zusagen. Was braucht die Organisation an interner Kommunikation. Dann denke ich sollte das auch ein Faktor sein. Es ist aber sozusagen in dem Stadion wo wir stehen mit der internen Kommunikation. Ist es mal ein Faktor, den man bedenken muss, aber im Moment jetzt nicht das dringendste Problem hätte ich gesagt.“ (I4, Z:308-311)</i> <i>„Natürlich in einem solchen Setup braucht es einen kleinsten gemeinsamen Nenner so dass sich alle abgeholt fühlen. Also wir können hier nicht für unterschiedliche Kulturen unterschiedlich kommunizieren. Aber natürlich muss man miteinrechnen, wenn man global agiert und global kommuniziert, um hier zu keinen Missverständnissen zu kommen. Also ich glaube das, dass per se nicht mit bedacht wird, aber das liegt nicht daran das es uns nicht wichtig ist, sondern weil wir einfach noch zu sehr in den Kinderschuhen stecken was interne Kommunikation betrifft.“ (I5, Z:51-57)</i> <i>„Weil ich glaube schon das man verstehen muss was braucht ein Mitarbeiter, der in Finnland sitzt. Was braucht ein Mitarbeiter, der in China sitzt. Und man wird nicht drum herumkommen, um hier auch für diese Bereiche eigene Strategien zu entwickeln und diese zu adressieren. Natürlich gibt es die Fakten, die man transportieren muss, global hinweg. Aber um die Kultur und um die TTTech Kultur auch zu transportieren wird man viel mehr Maßschneidern müssen.“ (I5, Z:309-313)</i> <i>„Also ich denke eben so Dinge wie Sprache et cetera. müssen unbedingt einfließen und man sollte eben auch dann versuchen wenn man weiß das an einem bestimmten Standort sich Mitarbeiter schwerer tun mit Englisch entweder die schriftliche Kommunikation zu vereinfachen, weniger komplexe Wörter zu verwenden oder dann teilweise vielleicht sogar Dolmetscher beauftragen die da unterstützen und ich glaube das das Hand in Hand gehen muss und ich könnte mir zum Beispiel auch vorstellen das wenn man eben so eine neue interne Kommunikationsstrategie entwickelt, auch Mitarbeiter aus den unterschiedlichsten Standorten dazu nimmt und einlädt und nach ihren Bedürfnissen fragt um da wirklich alle Kulturen auch abzudecken und da auch sensibel zu sein für verschiedene Themen.“ (I6, Z:318-326)</i>
	4.6 Gefahren von Vernachlässigung	Gefahren bei Vernachlässigung der internen	<i>„Natürlich kann es auch zu Projektverzögerungen</i>	Aussagen über Folgen, die das Unternehmen bei	<i>„(...) nicht mehr halt als gesamte Firma agiert, sondern jeder für sich.“ (I1, Z:248)</i>

		Unternehmens-kommunikation. <i>kommen. Das Projekte gar nicht zustande kommen. Das es da einfach Probleme gibt in der Umsetzung. Einfach im Team selbst, das dann Leute einfach gehen, weil sie nicht verstanden werden oder das das einfach überhaupt nicht funktioniert (...).“ (I1, Z:274-277)</i> <i>As soon as information starts to be passed around in informal channels then the management lose control over the message (...)” (I2,230-232)</i> <i>„Also ich glaube es trägt sehr viel zum Stimmungsbild eben zur Verschlechterung des Stimmungsbildes bei.“ (I3, Z:322-324)</i> <i>„Integration von neuen Mitarbeitern ist wohl sehr wahrscheinlich das sie nicht so gut gelingt.“ (I4, Z:232)</i> <i>„Weil Leute hören Halbinformationen. Geben Halbinformationen vielleicht auch noch falsch weiter und wir alle kennen das Spiel stille Post. (...) Dadurch entstehen Gerüchte, falsche Halbwahrheiten (...).“ (I5, Z:228-232)</i>	Vernachlässigung der Optimierung und Instandhaltung der internen Kommunikationsstrategie und -kanäle tragen muss.	<i>“And the biggest danger there is that people are used to a more informal way of communicating and expecting that everybody kind of knows what's happening because everybody knows each other. But as soon as you grow then you lose that. And if the formal communication structures are not in place. Like I said you lose control. Also, people will start doing their own thing or they will stop listening all together or they will misunderstand and then strategies won't be executed as they are intended.” (I2, Z:237-242)</i> <i>„Ich glaube das ist etwas was dann irgendwann in einer Unzufriedenheit mündet. Und was irgendwann auch Ineffizienzen, wahnsinnige Ineffizienzen hervorruft. Weil eben Leute nicht mehr anpassungsfähig sind und lange brauchen bis sie das Unternehmen verstehen und kennen. Da heißt ich glaube es wird einfach träge.“ (I3, Z:349-352)</i> <i>„Und dann irgendwann glaube ich wird es schwierig auch zu koordinieren. (...) Das vernetzen innerhalb der Firma. Das ist etwas was sehr wichtig ist für einen effektiven Prozess und den haben manche Leute durch ihr Auftreten (...). Aber wenn es Leute gibt, die das nicht so aktiv tun und nicht so gewohnt sind dann sind die von den Informationen sehr abgeschnitten.“ (I3, Z:324-330)</i> <i>„Aber ich meine das ist eben das Problem. Beim Flurfunk verändern sich die Informationen von Flur zu Flur.“ (I3, Z:223-224)</i> <i>„Dann wird es auch schwierig ein konsistentes Bild zu haben vom Unternehmen. Was auch darin resultieren kann das dann zum Beispiel neue Mitarbeiter eher auf das hören was gesprochen wird über das Unternehmen als was über das Unternehmen jetzt in offiziellen Kanälen kommuniziert wird. Wenn das Defizit eher ist was im Endeffekt dazu führt das es Fluktuation gibt und dass es Kündigungen gibt et cetera.“ (I4, Z:240-248)</i> <i>„Ich glaube das man in gewissen Teilen die KollegInnen die jetzt zum Beispiel im Ausland sitzen. Mitunter das Gefühl haben, das man da nicht ganz so sichtbar ist wie andere Teile.“ (I4, Z:293-295)</i>
--	--	--	--	---

„Weil natürlich in einem Unternehmen mit dem ich mich weniger identifiziere. Wo ich sage ich arbeite meine Stunden runter und ich habe nicht so diesen Elan die extra Meile zu gehen, weil ich mir denke das Unternehmen geht für mich auch nicht die extra Meile. Sprich mich zu informieren, mich ins Boot zu holen. (...) Dann hat man es natürlich vielleicht auch mit wenig performanteren Mitarbeitern zu tun.“ (I5, Z:328-332)

„Also ich sehe da schon die Gefahr natürlich, wenn man da nichts macht und als Unternehmen dieses Thema nicht ernst nimmt in einer gewissen Größe geht Effizienz verloren.“ (I6, Z:276-277)

„Die Gefahr, die immer war und das sieht man. Es gehen einfach viele Leute wieder weg und es ist glaube ich auch nicht fördernd für die Arbeitsmoral und die Produktivität.“ (I7, Z:181-182)

„Ich glaube das wir gerade diese TTTech Kultur nicht transportieren. Wir sind ja nicht nur organisch gewachsen, sondern auch anorganisch. Also wir haben Unternehmen dazu gekauft. (...). Und dort einfach zu transportieren was es bedeutet Teil der TTTech Group zu sein. Wenn das nicht transportiert werden kann werden diese Personen sich auch viel leichter tun den Job zu wechseln, weil sie einfach kein Zugehörigkeitsgefühl haben zu dieser Gruppe. Und entsprechend werden wir einfach Ressource verlieren und haben ein HR Thema am Ende des Tages.“ (I5, Z: 299-305)

„Also ich glaube das man die Probleme auf jeden Fall schon hat was einfach Fluktuation im Unternehmen, in den Niederlassungen betrifft. Weil man sich hier doch als second class Mitarbeiter fühlt in den Niederlassungen und somit hat man dort eine höhere Fluktuation und somit auch das Problem, das man im Hiring hinterherhinkt.“ (I5, Z: 316-319)

„Also das Problem wird sein das wir unseren Wachstumskurs nicht schaffen. Weil wenn wir Projekte haben wo wir gut qualifizierte Mitarbeiter brauchen die diese Projekte abwickeln. Die die wichtigen Partner, die wir haben bedienen dann werden wir zum einen Projekte nicht gewinnen. Werden wir Projekte nicht annehmen können. Weil wir die Ressourcen nicht haben. Somit nicht wachsen in dem Ausmaß wie wir wollen und unsere Finanzziele nicht erreichen.“ (I5, Z:321-325)

5. Persönliche Einstellung	5.1 Identifikation und Vertrauen	Persönliche Identifikation mit dem Unternehmen. Vertrauen in das Unternehmen und die Unternehmensstrategie.	<i>„Ja nachdem ich schon solange dabei bin schon stärker als die anderen.“ (I1, Z:188)</i> <i>„Also ich habe schon vertrauen in die Firma und meinen Arbeitsplatz.“ (I1, Z:197-198)</i> <i>„Ich identifiziere mich relativ stark mit dem Unternehmen in gewissen Bereichen. (...) Womit ich manchmal wirklich Probleme habe mich zu identifizieren sind so gewisse Dinge, die eben in den Bereich Unternehmenskultur fallen. Weil es mir nicht ganz einleuchtet wie zum Beispiel Informationen an den Mann und an die Frau gebracht werden. Und in welcher Tonalität so zusagen.“ (I4, Z: 260-265)</i> <i>„Nein ich vertraue dem Unternehmen sehr. Und ich glaube eben das, dass auch ganz eng verbunden ist mit diesem Identifikationsgedanken.“ (I6, Z:290-291)</i> <i>„Nicht sehr stark.“ (I7, Z:209)</i>	Aussagen über die Intensität persönlicher Identifikation mit dem Unternehmen. Aussagen womit sich konkret identifiziert/nicht identifiziert wird. Gründe für die bestehende/nicht vorhandene Identifikation. Aussagen über das Vertrauen das dem Unternehmen entgegengebracht wird.	<i>“It’s the longest I have ever worked at a company. So, I would say in some sense I do identify myself quite strongly but then I identify myself within my niche within the company. The bubble in which I work inside the company. But I don’t think that my cultural background or my way of working or my personality lines up that well with the company as a whole.” (I2, Z:159-163)</i> <i>„Lustigerweise jetzt immer mehr. Aber das hat weniger mit dem Unternehmen, sondern mehr mit dem Projekt zu tun, das ich betreuen darf.“ (I3, Z:438-439)</i> <i>„Also ich würde jetzt nicht mein Leben in die Hände der Firma legen wollen. Ich würde nicht sagen ich bin für immer Mitarbeiter hier und ich vertraue allen Entscheidungen und ich weiß das wird jetzt ein Homerun.“ (I3, Z: 449-451)</i> <i>„Also ich glaube nach zehn Jahren hat man natürlich eine gewisse Identifikation mit dem Unternehmen. (...) Also ich würde sagen das ich an der Aufgabe mich orientiere und weniger am Unternehmen, für das ich diese Aufgabe erfülle.“ (I5, Z:250-253)</i> <i>„Ja. Wenngleich wir sehr viele Strukturen haben, die noch nicht gut funktionieren habe ich das Vertrauen, das das Unternehmen per se das Beste für seine Mitarbeiter will.“ (I5, Z:259-260)</i> <i>„Ich identifiziere mich sicher mit der TTTech und ich glaube es gibt natürlich so gewisse Bereiche wo man vielleicht nicht zu 100% weiß warum vielleicht jetzt eine gewisse Entscheidung getroffen wurde, mit der man sich vielleicht weniger identifizieren kann. Aber ich glaube im Grundsatz ist es dann ganz wichtig das man sagt ok, dass man dann nachfragt dann versteht warum Dinge passieren und wie sie passieren und ich glaube dadurch entsteht diese Identifikation. (...). Ich glaube das, dass ganz wichtig ist für die Loyalität der Mitarbeiter. Diese Unternehmensidentifikation.“ (I6, Z:280-288)</i> <i>„Ich habe vertrauen in manche Leute. Ich kann das Unternehmen nicht Personifizieren.“ (I7, Z:211-212)</i>
--	---	---	---	---	--

	5.2 Zufriedenheit und Motivation	Persönliche Zufriedenheit als MitarbeiterIn im Unternehmen. Grad der Motivation im Ausüben seiner/ihrer Tätigkeit im Unternehmen.	„Also ich bin nicht mehr so zufrieden wie am Anfang. Also jetzt auf mich bezogen denke ich das ich viel mehr der Firma gebe als sie mir zurückgeben kann und nach so vielen Jahren erwarte ich mir schon ein bisschen mehr (...) Wertschätzung und Wertschätzung zum Beispiel bekommt man gar nicht irgendwie in irgendeiner Form von der Firma.“ (I1, Z:205-209) „In der Position zufrieden. Von der Motivation her. Das ist auch ein Kulturthema. Man braucht in diesem Unternehmen eine sehr große Selbst-motivation, weil sonst wäre es glaube ich nicht möglich hier zu arbeiten. (...) Hätte ich das nicht glaube ich wäre ich nicht mehr im Unternehmen.“ (I4, Z:275-279) „Sehr.“ (I6, Z:295)	Aussagen über die Intensität persönlicher Zufriedenheit und Motivation im Unternehmen. Gründe für bestehende/nicht empfundene Zufriedenheit. Gründe und Ursprung für gegebene/nicht gegebene Motivation.	“So, I’m really satisfied with my position. I really like my job. (...) It’s a comfortable place to work.” (I2, Z:165-166) And then I motivate myself within my job, motivated to do my job well. But I don’t think that has much to do with anything the company is really putting in place. I don’t think there is any active measures that have been put in place by the company since I’ve been here that have really made much of a positive impact on my happiness, of my motivation.” (I2, Z:168-172) “Parts of it yes. I trust the division which I work in. To make good decisions and good strategy. And I more less trust the company as a whole to not make any really terrible decisions.” (I2, Z:177-179) „Also, wenn ich das für mich beantworten müsste, müsste ich sagen ich bin sehr zufrieden und sehr motiviert. Aber natürlich sehe ich auch, dass es vielen in der Firma anders geht. Und da sehe ich das Zuwenig getan wird, das die Leute dann nicht noch unzufriedener werden.“ (I3, Z: 463-466) „Es gibt sehr viel Bedarf an Veränderung mit dem Wachstum an neuen Strukturen, an neuen Prozessen. Aber wenn all diese Dinge jetzt auch langsam in die richtige Richtung umgesetzt werden steht weiteren zehn Jahren nichts im Wege.“ (I5, Z:263-265) „Das kann ich auch nicht so generisch sagen, weil es gibt Zeiten wo ich mich motivierter fühle. Dann Zeiten wo ich wenig Motivation habe. Es hängt von vielen Faktoren ab die nicht nur mit der Firma zu tun haben. (...) Aber natürlich da würden auch Strategien helfen die Leute zu motivieren und ich glaube vor allem in unserem Bereich ist erstens Arbeitszeitverkürzung eine wichtige Sache und zweitens eben Freiheit, um Innovation schaffen zu können. Viel zu oft sehe ich in der Firma das, dass vernachlässigt wird das wir eigentlich von Innovation leben und nicht von Produktion.“ (I7, Z:223-230)
6. Prognosen interner interkultureller Unternehmenskommunikation	6.1 Chancen in Hinblick auf Verbesserung	Verbesserungschancen im Unternehmen.	„Zuerst muss einmal eine interne Kommunikationsabteilung geschaffen werden. Ich glaube das ist ein langer Weg. Weil die gibt es noch nicht. Ich	Aussagen über Chancen der Verbesserung interner interkultureller Kommunikation.	„Ich glaube das es dann schon besser läuft und dass sie bessere Chancen auch am Markt hat.“ (I1, Z: 307-308) „I think if it isn’t addressed then at some point the company will find it difficult to keep growing at the same rate because things will just start to go wrong. So, I think in order to grow

			<i>glaube es braucht auch das Verständnis im Management das ähnlich wie Marketing auch interne Kommunikation wichtig ist. Und gerade bei so Techfirmen ist halt die Technik im Vordergrund (...). Dieses Soft-thema ist eher weniger wichtig was aber halt nicht stimmt.“ (I3, Z:417-421)</i> <i>„Ja ich glaube es könnte zu friktionsfreierem Arbeiten führen und auch zu weniger Fluktuation zum Beispiel in den Dependents und im Ausland beziehungsweise auch hier bei uns. Wenn sich Mitarbeiter auch abgeholt fühlen sozusagen in ihrer Individualität.“ (I4, Z:327-329)</i>	Aussagen über Vorarbeit, die geleistet werden muss. Annahmen über Veränderungen aufgrund von Verbesserungsmaßnahmen.	<i>and expand. Yeah, the communication, the intercultural communication has to improve a lot. Otherwise they will reach a natural limit and then things will just stop functioning.“ (I2, Z:282-285)</i> <i>„Ich glaube die Chancen sind an sich jetzt sehr gut, weil top Management Awareness da ist. Das ganze jetzt in professionelle Bahnen zu lenken und auch den Fokus auf das Thema zu halten ist denke ich jetzt relevant, weil wir sind dafür bekannt doch unseren Fokus öfter auch zu ändern. (...) Und deshalb wäre ich jetzt mal sehr optimistisch das wir da einiges an neuen Kanälen, an neuen Möglichkeiten für interne Kommunikation haben werden in Zukunft. (I5, Z:344-353)</i> <i>„Ich glaube das es bis zum gewissen Grad angekommen ist. Vielleicht muss der Pain noch größer werden das man noch mehr fokussiert auf das Thema. Aber ich glaube das, dass Fenster nie so groß war wie jetzt.“ (I5, Z:365-367)</i> <i>„Ich sehe tolle Chancen. (...) Quasi das man durch die interne Kommunikation wirklich einen Beitrag leisten kann die Mitarbeitermotivation zu erhöhen. Indem Mitarbeiter informiert sind. (...) Ich glaube man kann die Kultur maßgeblich mitprägen durch die interne Kommunikation und ich sehe da also einen großen Einfluss auf den Unternehmenserfolg.“ (I6, Z: 359-364)</i> <i>„Es hängt von den Leuten ab. Ich glaube es fehlt derzeit eine Strategie. (...) Aber es kann durchaus sein, weil wenn die richtigen Personen da Druck machen das sicher auch Potenzial da ist für Weiterentwicklung.“ (I7, Z:263-266)</i>
	6.2 Marktvorteile	Vorteile auf dem Markt aufgrund funktionierender internen interkulturellen Kommunikation.	<i>„Definitely! Yes.“ (I2, Z:274)</i> <i>„Also da ich diesen Teil quasi auch als ausschlaggebenden Faktor für interne Abstimmungen und somit auch zum Funktionieren des Ganzen betrachte. Denke ich schon das das in einem immer globaler werden Unternehmen</i>		<i>„Ja definitiv! Ganz klar. Weil ich auch glaube das die Industrie, mit der wir arbeiten. Mit der Automobilindustrie. Jetzt auch nicht die wahnsinnig flottesten sind was so interkulturelle Kommunikation betrifft. Und dort könnte man sich deutlich einen Vorteil verschaffen glaube ich.“ (I3, Z:424-427)</i> <i>„Ja also das denke ich schon. Weil wir entsprechend die Vorteile haben das die Mitarbeiter uns weiterempfehlen. Auch Mitarbeiter anziehen. Attraktiv werden für Mitarbeiter. Vor allem auch da wir ja anhand der Projekte, anhand der Kunden die wir haben uns nicht verstecken müssen.“ (I5, Z:356-359)</i> <i>„Also bei gleichen Voraussetzungen denke ich schon. (...) Und dass man durch sehr gute Führungskräfte viel weniger</i>

			absolut auch ein ausschlaggebender Faktor ist oder einzahlt auf den Unternehmenserfolg.“ (I4, Z:333-336)		darauf achten muss das man quasi eine zentrale Stelle hat die interne Kommunikation macht. Aber ich glaube schon, wenn es da Guidelines gibt et cetera das es ein großer Vorteil ist.“ (I6, Z:367-372) „Ja auf jeden Fall. Schlussendlich geht es darum. Was heißt es kompetitiv zu sein am Markt? Und es ist unterschiedlich je nachdem was die Firma oder das Unternehmen produziert oder macht. Und bei uns, weil es so wichtig ist das wir gute Leute haben, die die Innovation vorantreiben(...) Man ist kein Roboter und interkulturelle Kommunikation und miteinander irgendwie zusammenzuarbeiten über diese kulturellen Unterschiede hinaus und die auch akzeptieren und irgendwie was positives und Förderndes drin sehen ist glaube ich in unserer kleinen Welt sehr wichtig. Um da Innovation zu haben.“ (I7, Z: 272-279)
	6.3 Interkulturelle Zusammenarbeit	Bereicherung durch interkulturelle Zusammenarbeit.	“I think the biggest advantage is having differences of ideas. Not necessarily differences of opinion but having multiple different experiences create different ways of seeing solutions to problems. And I think when you have that kind of heterogeneity of ideas you are more likely to get a good idea rather than if everybody is looking at it in the same way and just comes up with basically the same idea.” (I2, Z:316-320) „Ich glaube das es auf jeden Fall die Kreativität fördert oder auch Problemlösungskreativität.“ (I3, Z:430) „Ja ich glaube es entstehen einfach andere	Persönliche und berufliche Vorteile aufgrund der Zusammenarbeit mit KollegInnen unterschiedlicher kultureller Herkunft.	„Ja es ist auf jeden Fall sehr Spannend und sicher ist es auch eine gute Erfahrung wenn man mit so vielen verschiedenen Leuten zu tun hat und mit verschiedenen Kulturen und auch für die Zukunft sicher ein Vorteil.“ (I1, Z:300-302) „Absolut! Also ich bin jetzt von der Persönlichkeit her jemand der immer gerne dazu lernt sozusagen. Und das muss jetzt nicht nur in Form von Wissen sein, sondern auch wenn es um Kulturen geht zum Beispiel ist es immer sehr spannend zu erfahren. Wie werden dort Probleme angegangen zum Beispiel. Das finde ich immer relativ spannend oder wie wird mit Konflikten umgegangen. Da kann man finde ich auch noch mal persönlich etwas lernen.“ (I4, Z: 339-343) „Also ich glaube es kann immer eine Bereicherung sein, wenn ich weiß wie Kollegen in den unterschiedlichen Ländern ticken. Weiß ich ja auch wie dort Marketingkommunikation funktioniert.“ (I5, Z: 381-383) „Ich glaube es sind die Herangehensweisen, die teilweise unterschiedlich sind und von denen man total profitieren kann.“ (I6, Z:69-70) „Als große Bereicherung, weil man einfach immer wieder neues lernt und sich weiterentwickeln kann als Person. Indem man neue Erfahrungen macht.“ (I6, Z:382-383)

			<i>Ideen. Es gibt andere Herangehensweisen. Man kommt auf andere Themen. Ja also grundsätzlich ist es immer spannend unterschiedliche Backgrounds und mit einem diversen Team zusammenzuarbeiten.“ (I6, Z:387-389)</i>		<i>„Unterschiedliche Kulturen haben unterschiedliche Ansatzweisen. (...) Aber ich glaube eben wie ich schon zuvor gesagt habe das wir weiter sind als Firma im interkulturellen Bereich gute Kommunikation zu haben und gute Strategien als wir es sind im Bereich der Gendergleichheit. Weil was im technischen Bereich durchaus fehlt ist eine Sicht auf die Dinge und eben was auch fördernd ist mehr Frauen. Es sind in einem Meetingraum 10 Männer aus unterschiedlichen Ländern aber nur Männer. Auch wenn da dieses interkulturelle was bringt. Es fehlt trotzdem die Hälfte der Gesellschaft sozusagen.“ (I7, Z:289-298)</i>
--	--	--	---	--	---

22.3 Transkripte

22.3.1 I1: Interviewpartnerin 1

Datum: 09.05.2019

Ort: Meetingraum

1 **Inwiefern haben Sie dann im beruflichen Alltag mit Kollegen beziehungsweise Kolleginnen**
2 **unterschiedlicher kultureller Herkunft zu tun?**

3 I1: Im Alltag jetzt, im Team fast gar nicht eher in den anderen Abteilungen. Da gibt es mehrere
4 Überschneidungen.

5 **Wie oft würden Sie sagen kommt das vor? Täglich, wöchentlich, monatlich, wenig, oft?**

6 I1: Je nach Projekt. Manchmal täglich sonst wöchentlich.

7 **Also Sie würden schon sagen häufiger? Also es ist jetzt nicht so dass Sie nur mit Österrei-**
8 **chern zum Beispiel zu tun haben?**

9 I1: Nein also unsere Kollegen stammen aus aller Welt. Ich glaube wir haben 45 Nationen jetzt in
10 der Firma und ja, in den anderen Abteilungen überschneidet es sich sehr viel mit anderen.

11 **Welche Unterschiede bemerken Sie in der Art der Kommunikation, also wenn Sie mit Kolle-**
12 **gen von anderen Kulturkreisen kommunizieren?**

13 I1: Ja es ist ein bisschen schwieriger. Man weiß oft nicht ob man vom selben redet, vor allem wenn
14 die Kollegen neu sind und die Firma noch nicht so gut kennen und eben die Abläufe und die Pro-
15 zesse. Da frag ich mich schon, ob die Leute dann den Ablauf kennen und wir auch dann vom selben
16 sprechen. Das ist dann halt schon oft irgendwie ein Fragezeichen von mir, ob das so ist. Also intern
17 im Marketing ist das überhaupt kein Thema, nachdem wir alle eigentlich dieselbe Einschulung be-
18 kommen und immer vom selben ausgehen, ist das schon sehr transparent.

19 **Würden Sie sagen, es gibt zum Beispiel einen Unterschied, wenn Sie mit den Kollegen, die**
20 **in Italien sitzen sprechen? Ist es anders mit denen zu arbeiten als mit denen in Japan zum**
21 **Beispiel?**

22 I1: Also es ist schon schwieriger, weil sie halt andere Abläufe haben als bei uns hier in Wien und
23 man muss dann schon von null anfangen und erklären was ist der Standpunkt, wie gehen wir vor.
24 Wie läuft das bei uns grundsätzlich ab. Ja also ich finde es gut, wenn man von null anfängt und
25 ihnen das auch erklärt, damit sie wissen was das für ein Arbeitsprozess ist und was alles dahinter-
26 steckt. Weil oft geht es wirklich nur um ein Thema oder eine Aufgabe, aber eigentlich zieht das so
27 einen langen Rattenschwanz mit, weil es dort ganz anders aufgebaut ist.

28 **Würde Sie sagen das diese Erfahrungen Einfluss auf Ihre berufliche Tätigkeit haben, die Sie**
29 **mit den anderen Kollegen machen?**

30 I1: Ja also es erschwert schon den Alltag, wenn die Kommunikation jetzt nicht passt, also wenn es
31 schwieriger ist. Ja man braucht viel länger. Es geht sehr viel Zeit drauf also es erschwert schon
32 einiges.

33 **Würden Sie auch sagen das öfters Missverständnisse aufkommen?**

34 I1: Hin und wieder ja schon auch.

35 **In welchen Bereichen oder Situationen zum Beispiel kommt es bei interkulturellen Interak-**
36 **tionen oft zu Schwierigkeiten Ihrer Meinung nach?**

37 I1: Also ganz schwierig ist es natürlich mit Übersee Leuten. Mit den Amerikanern, Japanern, Chi-
38 nesen, da ist es ganz schwierig. Also die arbeiten glaube ich auch ganz anders als wir hier in
39 Europa. Da merkt man es halt schon extrem und ich habe nicht das Gefühl, das die Firma versucht
40 diese Standorte komplett miteinzubeziehen und denen auch wirklich mal erklärt wie es läuft, wie es
41 laufen sollte. Also ich glaube nicht, dass es weltweit jetzt irgendwie so rausgetragen wird das wir
42 alle am gleichen Standpunkt sind oder den gleichen Arbeitsrhythmus haben, das nicht.

43 **Was glauben Sie jetzt ganz spontan, wie diese Schwierigkeiten behoben werden können**
44 **oder wie man sie sogar vermeiden kann?**

45 I1: Bessere Einschulungen, bessere Eingliederung in die Firma. Regelmäßige Trainings, bessere
46 interne Kommunikation über verschiedene Netze. Intranet zum Beispiel und so weiter. Ja was ich
47 dann auch oft gehört habe, ist das die Server irgendwie außerhalb von Österreich auch sehr lang-
48 sam sind und sehr mühsam und die Leute auch, also das ihnen der Alltag sehr erschwert wird und
49 sehr viel Zeit drauf geht das sie dann überhaupt keinen Nerv mehr haben so wie wir zu arbeiten
50 und Sachen auch abzulegen oder halt transparent zu arbeiten.

51 **Also das heißt Sie haben gar nicht so eine allgemeine Infrastruktur, sondern jeder Standort**
52 **hat so seine eigene?**

53 I1: Genau jeder hat seine eigene Baustellen. Genau jeder macht das für sich selbst. Entweder in
54 der Abteilung oder pro Land dann oder Firmensitz quasi.

55 **Würden Sie Ihr Unternehmen als interkulturell Kompetent einschätzen?**

56 I1: Eher mittelmäßig. Ja also ich würde jetzt nicht hundert prozentig dafür Stimmen aber auch nicht
57 dagegen.

58 **Auf welcher Ebene würden Sie Ihr Unternehmen jetzt als mehr kompetent oder weniger Kom-**
59 **petent einschätzen? Lebt irgendwer interkulturelle Kompetenz vor? Zum Beispiel das Hu-**
60 **man Ressource Team?**

61 I1: Nein, also ich finde nicht das es jemanden gibt der das vorlebt beziehungsweise transparent
62 auch weitergibt in die Firma. Generell ist interne Kommunikation bei uns sehr schlecht aufgebaut.
63 Ja es gibt sehr wenig und seit ein paar Monaten glaub ich gibt es diesen Newsletter, aber das wars
64 dann auch schon.

65 **Warum glauben Sie fehlt dem Unternehmen diese interkulturelle Kompetenz, wenn wie sie**
66 **vorher gesagt haben 45 Nationen in der Firma arbeiten?**

67 I1: Ich glaube, weil der Wachstum zu schnell ist und das Management sich auf andere Sachen
68 konzentriert und das weiter nach hinten geschoben wird und einfach keine Priorität hat. Weil es
69 eben derzeit so funktioniert wie es ist und auf das einfach keinen Wert gelegt wird quasi.

70 **Und für Sie persönlich, wie wichtig ist es für Ihren eigenen Alltag bei der TTTech interkultu-**
71 **rell kompetent zu sein? Glauben Sie das ist wichtig für Sie?**

72 I1: Ja schon ich glaub es erleichtert den Alltag, die Arbeitsatmosphäre. Vor allem mit Leuten die
73 wirklich tausende Kilometer weit weg sitzen würde es schon erleichtern das ganze

74 beziehungsweise wäre es vielleicht besser sogar viel mehr von Wien aus zu steuern als bei den
75 Niederlassungen.

76 **Was glauben Sie was man für Qualifikationen haben müsste, um wirklich interkulturell kom-**
77 **petent zu sein?**

78 I1: (...) (4 Sekunden)

79 **Das können Sie jetzt wahrscheinlich so nicht sagen, oder?**

80 I1: Ja keine Ahnung man muss auf jeden Fall einige Arbeitserfahrungen haben in dem Bereich.
81 Verschiedene Firmen kennen oder irgendwo wo es gut läuft sich irgendwas abschneiden oder ir-
82 gendwelche Studien wahrscheinlich starten oder Umfragen.

83 **Um jetzt auf die Firma zurückzukommen, gibt es Maßnahmen zur Förderung interkultureller**
84 **Kompetenz, die in Ihrem Unternehmen angeboten werden?**

85 I1: Nein speziell nicht, nein. Ist jetzt nicht bis zu mir durchgedrungen.

86 **Würden Sie dann sagen das interkulturelle Kompetenz einen wichtigen Stellenwert in der**
87 **Unternehmensstrategie einnimmt? Ist es Teil der Strategie?**

88 I1: Nein eigentlich nicht, nein. Also zumindest wüsste ich jetzt nichts.

89 **Werden interkulturelle Personalentwicklungsmaßnahmen angeboten? Also zum Beispiel,**
90 **dass Sie jetzt sagen, so ich habe viel mit den Kollegen in den USA zutun und ich hätte jetzt**
91 **gerne Workshops oder Entwicklungsmaßnahmen?**

92 I1: Nein gar nicht also da wird sehr eingespart. Es wird immer versucht von Österreich aus alles zu
93 machen beziehungsweise auch die Workshops sind bei uns und nicht irgendwo anders.

94 **Und wie schätzen Sie den Bedarf von Kompetenzsteigerung ein? Glauben Sie da ist ein Be-**
95 **darf bei den Mitarbeitern oder Managern?**

96 I1: Also für manche Abteilungen wäre es schon nicht schlecht. Vor allem für die die sehr viele
97 Kunden in den USA zum Beispiel haben wäre es von Vorteil. Oder je nachdem wo der Kunde dann
98 sitzt das man dann halt intensiver daran arbeitet beziehungsweise die Kultur dann kennenlernt und
99 so weiter.

100 **Meinen Sie das die Mitarbeiter dann auch spezielle Trainings absolvieren könnten? Das das**
101 **angeboten wird?**

102 I1: Ja könnte man anbieten! Wäre natürlich von Vorteil, aber ich glaube das es derzeit nur so spe-
103 zielle Personen machen dürfen. Mitarbeiter, die schon sehr lange dabei sind wie zum Beispiel, ich
104 weiß nicht ob ich Namen nennen darf? Zum Beispiel ein Stefan Öltzant der sich zum Beispiel sehr
105 für die chinesische Kultur interessiert und auch sehr viele chinesische Kunden hat. Das so einer
106 dann schon gefördert wird aber halt eben nur im Sales, im Vertrieb. In anderen Abteilungen eher
107 weniger und wenn dann eben auch speziell nur bestimmte Person.

108 **Wenn Sie sich was wünschen könnten vom Unternehmen. Welche Personalentwicklungsan-**
109 **gebote, um Ihre interkulturelle Kompetenz zu steigern, würden Sie dann gerne anfragen,**
110 **wenn Sie das könnten?**

111 I1: (.....) (7 Sekunden)

112 **Ist es eher so dass Sie sagen, Sie möchten einen Überblick haben wie Kulturen kommuni-**
113 **zieren? Oder möchten Sie wirklich Trainings haben? Wie rede ich mit einem Japaner, wie**
114 **rede ich mit einem Chinesen?**

115 I1: Ja es wäre schon wichtig das man halt auf jeden Fall auf den chinesischen, japanischen Markt
116 und auf den amerikanischen Markt mehr eingeht und Trainings da anbietet. Vor allem wenn man
117 sehr viel mit denen zu tun hat. Damit man einfach auch versteht wie die da drüben einfach leben,
118 was ihnen wichtig ist, wie der Markt vor Ort vorrangeschritten ist damit man halt auch auf die Sa-
119 chen gut eingehen kann.

120 **Nochmal auf die interne Kommunikation zurückzukommen. Da haben Sie eh schon einiges**
121 **gesagt. Wie würden Sie die bewerten?**

122 I1: Hier bei uns in der Firma?

123 **Genau die TTTech. Ja.**

124 I1: Von ein bis fünf?

125 **Ja Sie können sagen gut, schlecht, von eins bis zehn.**

126 I1: Ja mittelmäßig. Also wie gesagt es wird nicht sehr viel wertgeschätzt und es ist eher ein Mittel-
127 maß und man sieht halt auch nicht das da irgendwie was in Zukunft kommen wird oder darauf Wert
128 gelegt wird.

129 **Gibt es jemanden oder eine Abteilung, die für die interne Kommunikation zuständig ist bei**
130 **Ihnen? An die man sich zum Beispiel wenden kann?**

131 I1: Ich denke die HR aber sicher bin ich mir nicht. Also wenn dann würde ich es eher dort sehen
132 oder keine Ahnung. Es gibt halt niemanden der jetzt offiziell kommuniziert wurde das er sich darum
133 kümmert oder sie. Es gibt da einfach keine Informationen.

134 **Inwiefern fühlen Sie sich informiert was aktuelle Ereignisse in Ihrem Unternehmen betref-**
135 **fen?**

136 Ja also wie gesagt es gibt monatlich diesen Newsletter. Wo einfach zusammengefasst wird wer
137 kommt, wer geht, was gibt es Neues? Was waren die Highlights des letzten Monats? Mit was be-
138 schäftigt sich die Firma? Aber es wird halt auch sehr knapp gehalten alles. Und ja ich glaub es
139 könnte vielmehr kommuniziert werden oder vielmehr auch in die Zukunft irgendwie vorgegriffen
140 werden. Vielleicht auch Informationen die relevanter sind für die Mitarbeiter, vielleicht das man
141 mehr auf die Mitarbeiter auch eingeht.

142 **Außer dem internen Newsletter gibt es eine andere Art der internen Kommunikation? Also**
143 **haben Sie, um ein Beispiel zu nennen so ein Black Board irgendwo im Empfangsraum?**

144 I1: Nein Garnichts, der Newsletter ist das einzige und das gibt es auch erst seit ein paar Monaten.

145 **Zu welchen Themen zum Beispiel, würden Sie gerne mehr erfahren? Also wo denken Sie als**
146 **Mitarbeiterin sollten Sie schon noch mehr Infos bekommen, die Sie so nicht offiziell bekom-**
147 **men?**

148 I1: Ja über Weiterbildungsmöglichkeiten zum Beispiel gibt es auch irgendwie Schwarz auf Weiß
149 Garnichts. Es werden auch nur interne Sachen geboten. Oder wieviel Budget zum Beispiel für Wei-
150 terbildungen, wieviel es da gibt? Was noch ein Punkt ist sind eben diese Benefits. Wie es da weiter
151 geht? Was da kommen wird beziehungsweise auch wann? Was noch wichtig ist sind die

152 Gehaltsbänder. Also man kann überhaupt nicht einschätzen in welchem Gehaltsband man sich
153 befindet oder sein sollte. Es gibt immer wieder Fragen auch zu allgemeinen Sachen. Also man
154 könnte das schon viel transparenter irgendwie alles auflisten.

155 **Also mehr Transparenz würden Sie sich generell wünschen?**

156 I1: Ja und auch besser strukturiert, weil derzeit haben wir irgendwie ein Confluence. Dann gibt es
157 wieder das normale Intranet wo irgendwie noch alte Sachen stehen und bei den neuen wird einfach
158 auf das Confluence hingewiesen und es hat alles nicht Hand und Fuß. Also man muss auch lange
159 suchen bis man Sachen findet, die man benötigt. Auch für Zeiteintragungen, Krankenstände und
160 so weiter.

161 **Würden Sie sagen, bevorzugen Sie eher die digitalen Informationsweitergaben? Also das,
162 dass alles digital ist oder würden Sie das persönliche Gespräch sogar bevorzugen mit Ihrem
163 Vorgesetzten zum Beispiel?**

164 I1: Beides! Also digital auf jeden Fall und es wäre nicht schlecht, wenn der Vorgesetzte in einem
165 Teammeeting vielleicht noch ein paar Sachen verkündet gesammelt. Und dass man das alles ein-
166 fach nochmal anspricht falls irgendwer Fragen hat. Das man das einfach abklärt.

167 **Kommt das oft vor das Sie mit Ihrem Vorgesetzten Teammeetings oder persönliche Einzel-
168 gespräche haben?**

169 I1: Teammeetings ja aber da werden nicht solche Themen besprochen, sondern eher was die Auf-
170 gaben sind, was die nächsten Projekte sind, die wichtigsten Milestones. Aber in Bezug aufs Unter-
171 nehmen gibt es sehr wenig Informationen.

172 **Von Seiten der Firma. Wie wichtig glauben Sie ist für das Unternehmen, also für das Ma-
173 nagement und quasi die Top Riege. Wie wichtig ist die interne Kommunikation für die
174 Firma?**

175 I1: Nicht sehr wichtig.

176 **Priorisieren sie also nicht?**

177 I1: Es wird nicht priorisiert nein. Also ich glaube das es auch in Zukunft nur weiterhin den Newsletter
178 geben wird und das da nicht mehr gemacht wird.

179 **Wie stark würden Sie sagen identifizieren Sie sich mit ihrem Unternehmen?**

180 I1: Ja nachdem ich schon solange dabei bin schon stärker als die anderen. Man muss auch sagen
181 nach so vielen Jahren kennt man sich halt auch schon viel besser aus in der Firma. Und auch wenn
182 es jetzt keine gute interne Kommunikation gibt kenne ich mich dann doch besser aus als alle an-
183 deren die neu kommen, für die ist das noch verwirrender.

184 **Sie sind da quasi reingewachsen würden Sie sagen?**

185 I1: Genau richtig!

186 **Vertrauen Sie Ihrem Unternehmen? Also haben Sie vertrauen, zum Beispiel in Entschei-
187 dungsfindungen, Strategien?**

188 I1: Ja schon. Vor allem finde ich es gut das die Firma wächst. Was man natürlich auch bedenken
189 muss das die Firma gesund wachsen sollte. Also ich habe schon vertrauen in die Firma und meinen
190 Arbeitsplatz.

191 **Fühlen Sie sich ernstgenommen als Mitarbeiterin von Ihrem Unternehmen?**

192 I1: Ich glaube vom Unternehmen schon aber im Team gibt es dann immer wieder Situationen wo
193 ich mir denke das ich nicht ernst genommen werde. Also es liegt wahrscheinlich dann auch an
194 unserem Team Leader. Nachdem ich ja Junior Events Coordinator bin und eventuell nicht so wie
195 alle anderen Expert, ist das wahrscheinlich ein kleiner Unterschied, den man spürt.

196 **Wie zufrieden und motiviert fühlen Sie sich in Ihrer Position?**

197 I1: Nach so vielen Jahren muss ich sagen fühle ich mich nicht sehr gut. Also ich bin nicht mehr so
198 zufrieden wie am Anfang. Also jetzt auf mich bezogen denke ich das ich viel mehr der Firma gebe
199 als sie mir zurückgeben kann und nach so vielen Jahren erwarte ich mir schon ein bisschen mehr
200 Respekt beziehungsweise Wertschätzung und Wertschätzung zum Beispiel bekommt man gar
201 nicht irgendwie in irgendeiner Form von der Firma.

202 **Sie haben auch keine Incentives oder so etwas?**

203 I1: Nein Incentives gar nicht. Es gibt die Weihnachtsfeier! Die motiviert einen sehr. Es ist ein High-
204 light in den letzten Jahren geworden aber speziell andere Sachen gibt es gar nicht.

205 **Würden Sie sagen als Mitarbeiterin, sie kennen die Unternehmensstrategie?**

206 Nicht so hundert prozentig. Ich habe auch das Gefühl, das es immer wieder anders gelenkt wird,
207 wie sie es gerade brauchen. Es ändert sich öfters.

208 **Wie wichtig ist Ihrer Meinung nach funktionierende interne Kommunikation für ein Unter-**
209 **nehmen?**

210 I1: Sehr wichtig. Also man merkt es ja bei uns das es nicht funktioniert und dass man ein bisschen
211 daran arbeiten kann und es würde schon sehr helfen das ganze bisschen runder zu gestalten. Den
212 Arbeitsablauf, den Arbeitsalltag. Also das wäre schon sehr wichtig ja.

213 **Welche Verbindung, wenn Sie eine sehen, sehen Sie zwischen funktionierender interner**
214 **Kommunikation und der Unternehmenskultur?**

215 I1: Nochmal!

216 **Sehen Sie eine Verbindung zwischen interner Kommunikation also in einem Unternehmen**
217 **und der Unternehmenskultur also der Company Culture? Glauben Sie da gibt es irgendwie**
218 **einen Vergleich oder wäre Ihnen das einmal in den Sinn gekommen?**

219 I1: Nein jetzt gar nicht, nein.

220 **Weil Sie das vorher auch erwähnt haben, warum denken Sie wird in Ihrem Unternehmen für**
221 **die Optimierung also die Verbesserung oder den Ausbau interner Kommunikation nicht**
222 **mehr Ressource und Zeit eingesetzt?**

223 I1: Ich denke, weil es der Firma einfach zu viel kostet. Weil sie da extra Leute einstellen müssen
224 mit Erfahrung, mit der Qualifikation und ich glaube auch das es sehr schwierig ist jemanden zu
225 finden der ins Unternehmen passt und das auch weiterleben kann.

226 **Wodurch oder den Einsatz von welchen Mitteln oder Kommunikationsinstrumenten glauben**
227 **Sie könnte interne Kommunikation in Ihrem Unternehmen jetzt verbessert werden?**

228 I1: (...) (4 Sekunden)

229 **Würde Ihnen da irgendwas einfallen wo Sie sagen, wenn man zumindest das und das macht**
230 **dann wäre das schon einmal besser oder das wäre schon einmal ein Schritt in die richtige**
231 **Richtung?**

232 I1: Also das man eben von dem Management auch ein persönliches Gespräch bekommt bezie-
233 hungsweise Sachen weitergetragen bekommt. Incentives eventuell irgendwie mehr für die Mitar-
234 beiter macht, sie zu motivieren auch gemeinsam mit den anderen Niederlassungen. Einfach das
235 man merkt das sich was tut oder dass es Verbesserungen gibt.

236 **Welche Gefahren sehen Sie, wenn der Ausbau der internen Kommunikationsstrategie wei-**
237 **terhin so vernachlässigt wird?**

238 I1: Ich glaube das dann jeder für sich alleine die eigene Suppe kocht und einfach jeder für sich
239 alleine arbeitet und nicht mehr halt als gesamte Firma agiert, sondern jeder für sich.

240 **Sie haben ihr Headquarter so wie ich das verstanden habe in Wien und sie haben ja viele**
241 **andere Niederlassungen. Glauben Sie das es dann da ein Problem gibt? Also spüren Sie das**
242 **zum Beispiel die Kollegen, die jetzt irgendwo anders in Deutschland oder Serbien et cetera**
243 **sitzen, dass die einfach komplett abgeschieden sind und das denen Informationen fehlen?**

244 I1: Natürlich, das sieht man jetzt schon das das so ist und wenn wir so weitermachen und weiter-
245 wachsen, wahrscheinlich bricht das dann noch mehr aus.

246 **Sehen Sie einen Unterschied zwischen interner Kommunikation und interner interkultureller**
247 **Kommunikation? Würden Sie sagen muss man da zum Beispiel ein bisschen mehr Acht**
248 **geben, jetzt wenn man eine Strategie implementieren möchte bei Ihnen in der Firma?**

249 I1: Ja sollte man schon. Auf jeden Fall.

250 **Inwiefern glauben Sie gibt es Probleme in Ihrem Unternehmen aufgrund interner interkultu-**
251 **reller Kommunikation? Das muss jetzt gar nicht Sie selbst betreffen aber vielleicht andere**
252 **Abteilungen, Management. Glauben Sie da gibt es Topics?**

253 I1: Ich denke schon ja. Ich glaube die hast du überall. Die Frage ist halt nur wo sich das dann
254 auswirkt und wie wichtig das ist. Keine Ahnung.

255 **Weil Sie sagen auswirkt. Was glauben Sie was das für Auswirkungen haben könnte?**

256 I1: Ich kann mir vorstellen im Vertrieb. Wenn die einfach nicht so handeln wie sie es sollten mit
257 anderen Kunden, Partnern kann das auch dazu kommen das vielleicht irgendwelche Deals nicht
258 zustande kommen. Man verliert Projekte, man verliert einfach gute Kontakte. Also es kann sehr viel
259 sein.

260 **Und nach innen gerichtet? Wenn man sagt ok das ist dann für die Externen und wenn man**
261 **sagt mit den Kollegen. Was glauben Sie was da für Probleme sein könnten? Es arbeitet ja**
262 **jeder mit anderen Teams.**

263 I1: Natürlich kann es auch zu Projektverzögerungen kommen. Das Projekte gar nicht zustande
264 kommen. Das es da einfach Probleme gibt in der Umsetzung. Einfach im Team selbst, das dann
265 Leute einfach gehen, weil sie nicht verstanden werden oder das das einfach überhaupt nicht funk-
266 tioniert und man dann auch einfach keine Lust mehr hat da jeden Tag dann sich irgendwie durch-
267 zukämpfen nur damit das eine kleine Ding funktioniert oder so.

268 **Reicht es Ihrer Meinung nach sich auf die Verbesserung interner Kommunikationsstrategien**
269 **zu konzentrieren ohne dass man den Aspekt von den unterschiedlichen Kulturen der Leute**
270 **miteinbezieht? Also wenn man einfach nur sagt ok so ist das in Wien und alle anderen ma-**
271 **chen das auch so.**

272 I1: Nein glaub ich nicht. Also man muss auf jeden Fall von Wien ausgehen, weil wir eine österrei-
273 chische Firma sind. Aber man sollte schon ein bisschen auch acht nehmen auf die anderen. Und
274 das dann weiter ausbauen. Also in Wien anfangen und dann eben auf die anderen Niederlassungen
275 ausbauen. Nach den Bedürfnissen dann einfach.

276 **Also das Best Practice ist dann Österreich. Man fängt mit dem ersten an und dann schaut**
277 **man wie man das weiterentwickelt quasi auf die anderen.**

278 I1: Ja.

279 **Dann vielleicht schon ein bisschen in die Zukunft vorausschauend. Sie sind jetzt sehr lange**
280 **schon in der Firma, über sechs Jahre.**

281 I1: Genau.

282 **Inwiefern verändert sich Ihr Arbeitsumfeld aufgrund dieser fortschreitenden Globalisie-**
283 **rungsprozesse. Also die Leute kommen aus allen Ländern der Welt. Können von überall aus,**
284 **arbeiten. Hat sich da finden Sie Ihr Arbeitsumfeld geändert? Merken Sie da einen Unter-**
285 **schied?**

286 I1: Nein also das Umfeld gar nicht. Nur die Personen aber selbst das Umfeld. Nein.

287 **Sind Sie dem positiv eingestellt das Sie mit so vielen verschiedenen Kulturen zusammenar-**
288 **beiten?**

289 I1: Ja es ist auf jeden Fall sehr Spannend und sicher ist es auch eine gute Erfahrung wenn man
290 mit so vielen verschiedenen Leuten zu tun hat und mit verschiedenen Kulturen und auch für die
291 Zukunft sicher ein Vorteil. Es ist halt nur schwierig, weil sich die Firma nur auf Wien konzentriert
292 und in Wien haben wir auch sehr viele unterschiedliche Nationen aber außerhalb von Wien ist es
293 halt ein bisschen. Es wird glaube ich nicht berücksichtigt.

294 **Was glauben Sie, welche Chancen hat die TTech, wenn Sie die internen Kommunikations-**
295 **strategien verbessert?**

296 I1: Ich glaube das es dann schon besser läuft und dass sie bessere Chancen auch am Markt hat.
297 Vor allem wenn man es mit anderen großen Firmen also Technologiefirmen vergleicht wäre das
298 schon sehr wichtig für die Marke. Für den Wiener Standort und wie man sich halt auch präsentiert.
299 **Haben Sie jetzt noch zum Abschluss Anmerkungen? Würden Sie noch gerne irgendwas zu**
300 **einem Thema sagen, dass wir jetzt nicht besprochen haben?**

301 I1: Nein eigentlich war das schon sehr ausführlich. Also was man auf jeden Fall glaub ich berück-
302 sichtigen muss ist wie lange der Mitarbeiter dabei ist. Ich glaub das ist auch ein großer Punkt! Wie
303 zufrieden man ist oder wie sehr man die Firma kennt oder wie sehr man mit der Firma verbunden
304 ist. Ich glaube jemand der erst seit einem Jahr dabei ist, den betrifft das alles gar nicht oder es ist
305 ihm total egal. Es geht an ihm wahrscheinlich vorbei. Heutzutage sind die Leute der Firma auch
306 nicht so treu. So loyal. Und ja es gibt halt einen sehr großen Wechsel auch bei uns. Und ich glaube
307 das es schon der Hälfte der Mitarbeiter eigentlich egal ist. Nur die die schon länger dabei sind und
308 denen wirklich an der Firma was liegt, wichtiger ist. Also das Thema.

309 **Glauben Sie, wenn interne interkulturelle Kommunikation besser wäre bei Ihnen, das dann**
310 **weniger Leute gehen würden?**

311 I1: Ist möglich, aber ich glaub das auch viele andere Faktoren mitspielen und nicht nur die interne
312 Kommunikation oder interkulturelle Dinge verbessert werden müssen sondern viel mehr. Also vom
313 Management bis zu den Benefits. Einfach motivierende Dinge einführt für die Mitarbeiter.

314 **Gibt es bei Ihnen Flurfunk? Also kriegen Sie sehr viel Informationen so zwischen Tür und**
315 **Angel mit?**

316 I1: Ja schon auch, ja.

317 **Das ist so die Haupt interne Kommunikationsquelle bei Ihnen, würden Sie sagen?**

318 I1: Schon auch ja. Also wenn es auch nur Flurfunk ist. Es ist oft das was halt wirklich abläuft und
319 was halt auch stimmt. Und ja schon auch ein wichtiger Punkt.

320 **Würden Sie sagen das, dass positiv ist für die Mitarbeiter?**

321 I1: Nein also ich würde das eher negativ sehen. Weil es halt Sachen sind, die die Firma nicht kom-
322 munizieren will, aber eigentlich auch wichtig sind. Und man das auch ansprechen muss oder wei-
323 tersagen muss.

324 **Wenn die interne Kommunikation verbessert werden würde, dann würde wahrscheinlich der**
325 **Flurfunk weniger werden, glauben Sie?**

326 I1: Glaube ich schon ja.

327 **Danke Ihnen vielmals für Ihre Zeit.**

328 I1: Gerne

329 **Herzlichen Dank.**

330 I1: Danke auch.

22.3.2 I2: Interviewpartner 2

Date: 14.05.2019

Place: Meetingroom

1 **To what extend do you deal with colleagues of different cultural backgrounds in your profes-**
2 **sional life?**

3 I2: Yeah, every day. The business unit that I work in, is very international not necessarily culturally
4 diverse, but very international. So, I'm every day talking to people of different nationalities.

5 **What kind of differences do you notice in the way of communication takes place when communi-**
6 **cating with colleagues from different cultures?**

7 I2: Depends on which culture they are from. I mean the Austrian people for example are much more
8 direct than I'm used to. That's something, which I've gotten used to because that's like the most common
9 intercultural relationship that I have at work. Then there are also, I think different cultures who are more
10 kind of emotional. So definitely people from different countries have sort of a more emotional way of
11 reacting sometimes. Again, that's quite different for me, I had to learn to be careful about how I say
12 things and what I say. And something that I might think is not controversial, might cause a reaction in
13 somebody from a different culture. Sense of humor is quite different as well. So, something which I might

14 think is funny and other people don't think is so funny. More happens that someone says something
15 that I don't think is very funny and that's quite strange when everybody is laughing and I'm sitting and
16 thinking why people are laughing or I think its maybe slightly offensive. So, I think different cultures have
17 different levels of toleration of what is offensive as well. Like something can be very offensive to one
18 person or not at all and vice a versa as well. Time keeping is another strange issue which I would not
19 have expected. I don't know if it is specific to this company or if it's a broader cultural thing. But definitely,
20 within the culture of this company its very strange for me to sit and always be waiting for other people
21 to join with meetings or even meeting deadlines and stuff like that seems very different to what I'm used
22 to at least in a working culture.

23 **Could you say that these experiences influence your job?**

24 I2: Definitely! Yeah.

25 **Could you name something specific? Do you have an example?**

26 I2: One thing that I definitely do more consciously is to try to speak to people on the phone or in person
27 rather than over email because I find that email can lead to misunderstandings and complications as
28 well. But then yes. Again, with the time keeping thing or with people not being so responsive it's not
29 always that easy to talk to people in person. But I much prefer talking to someone in person if there is a
30 cultural gap because then you can explain things in more detail and clear up any misunderstandings
31 before they happen.

32 **How do you think, could you solve or even avoid these difficulties?**

33 I2: (...) (5 seconds)

34 **Like on a general basis?**

35 I2: I think on a very high level. I think it's easier if there is a clear company culture with guidelines and
36 rules and structures. And then everybody has to meet in the middle and add from here to that. Then it
37 sort of doesn't leave so much room for ok this is the way I do it but it's different to the way you do it. So,
38 I think that's a little bit missing here. Like that there is a really strong culture, and everybody knows that
39 this is the way it's done. I think that could help to avoid some of those issues.

40 **Would you judge your company as intercultural competent?**

41 I2: (...) (4 seconds) Not really. It's funny because like I said in terms of a mix of nationalities you can say
42 it is a very culturally mixed company. But compared to what I'm used to working in. To me culture is not
43 just about nationalities but also about race and religion and background and it's not very diverse in that
44 sense of the word. Even in my time at the company it's become a much more multinational company.
45 So, I think the company is better at handling different nationalities and sort of learning to do that. But I
46 think it is not very good on the other cultural issues. I don't think the company does very well in terms of
47 diversity and how prepared employees are to work with colleagues from a diverse range of backgrounds
48 or customers even.

49 **In your daily business. How important do you think is it for you to be intercultural competent?**

50 I2: (.....) (5 seconds) It's not super important for me personally. I mean I have quite fixed sort of working
51 relationships. Those are more sort of just on a one to one basis. When I write for an audience it's to be
52 honest it's never a very culturally diverse audience. It's quite a homogeneous audience if I think of like
53 the people, the background of the people who are working in the industrial technology. And we are quite
54 limited too. Our outreach at the moment is to Europe and the US which is sort of the cultural background

55 which I know the best. So, if I was working more in Asia or Africa or South America, I think I would be
56 much more challenged because I don't have much background or understanding of working with those
57 cultures.

58 **Are there any measures in your company that contribute to the enhancement of intercultural**
59 **competence for employees? Are you aware of something?**

60 I2: (.....) (4 seconds) I'm not definitely aware of something. Maybe there is some kind of training. But I
61 don't think I have ever done any like cultural awareness or cultural sensitivity training in my time in the
62 company.

63 **So, would you say it's part of your corporate strategy?**

64 I2: Not that I am aware of. I mean I can think of some areas in terms of like increasing the number of
65 female employees. It may not be immediately obviously intercultural, but I think in technology world it
66 has a cultural impact. So, I know there is some efforts to do that but. Again, when working in London for
67 a company previously, which was very very like culture focused and I did regular cultural sensitivity
68 training there. And working a lot with like ethnic minority groups and different religions. Like, that was a
69 big part of my job. Understanding those cultures. And here that's obviously a different focus but I never
70 got that here.

71 **Which intercultural personnel development measures are offered in your company? Are you**
72 **aware of any?**

73 I2: No. Not that I am aware of.

74 **How do you assess the need for competence enhancement in your company? Do you think there**
75 **is a need? To push this matter?**

76 I2: Yes and no. Yes, in the sense that it's something that I'm quite aware of and so I think it can definitely
77 be improved. If I think of comments that I hear in the office. Like there are things being said that I don't
78 think really should be said and that's something that I think if people are more aware of that then that
79 would be better. I think more cultural diversity would pose more challenges to people. So, if the company
80 becomes more culturally diverse. And it definitely is becoming more culturally diverse! Like again if I
81 think back of how it was when I first started. It is different. But then again if I compare it like I said to a
82 previous job where that was a large part of the job, it's not the same here so it's not critical in terms of
83 like day to day. I don't think that cultural awareness and sensitivity is a critical factor to the success of
84 the company and everyone's day to day job. But I think that it's important that people should be more
85 aware and better trained because I think you can improve the internal cultural atmosphere and relation-
86 ships between employees and with customers. I don't think it would do any harm, let's put it that way.

87 **If you could choose, what kind of measures would you ask for, to increase your intercultural**
88 **competence or the intercultural competence from colleagues?**

89 I2: (....) (5 seconds) I think like hiring from more diverse backgrounds is always good because it kind of
90 forces the issue somewhat. You know if you are in a team which is very culturally diverse. You are
91 immediately more aware of those things. Yeah being better trained on how to interact with customers
92 from different backgrounds would be good. I've also worked in customer service and I think that this
93 company misses also basic customer service trainings. So, the first step is to be able to understand
94 customer service and then how to use that customer service skill set with a more diverse customer base
95 or with diversity in colleagues.

96 **Referring to your company's internal communication. How would you assess it?**

97 I2: Very poor. Again, if I compare. I think it's the company itself. Not that it doesn't have a culture. Every
98 company has a culture. But I don't think the culture is written in stone. I think the culture and what is
99 expected of people is not communicated well. On top of that there is not great communication in terms
100 of what's happening or what decisions are being made or why decisions are being made.

101 **To what extent do you feel informed about the happenings in your company?**

102 I2: Again, formally not very. But there are always informal ways of finding out what's going on. I think
103 having worked in the company for a long time you get to know what's going on. If I were a newer member
104 of the staff probably, I would have a lot less understanding of what was going on outside of my own
105 bubble.

106 **How do you receive this information because you said informal? What would be informal?**

107 I2: Just like talking to people, meetings. Just kind of like informal chatting. Not so much things being
108 formally communicated via email or events or stuff like that.

109 **What kind of formal channels do you have to receive information? Like something that is con-**
110 **trolled by the company.**

111 I2: There is a newsletter which I think is now done on a monthly basis. Then there are quarterly like jour
112 nals which happen. And then we have biweekly team meetings, sort of internal team meetings where
113 information is also distributed through that.

114 **What kind of information is that in general that you receive over these formal channels?**

115 I2: Like updates on company performance. Any like information about upcoming plans or strategies.
116 Security awareness topics seem to come up quite often. HR topics. Yeah, those things.

117 **Is there any information that you would like to receive, that are always lacking or mostly lacking?**

118 I2: Yeah, I think strategy could be much better communicated.

119 **Could it be more often for example? Or do you think the duration is fine?**

120 I2: No, I think not necessarily for strategy. Not necessarily more often but more clearly and in a more
121 defined way and something that doesn't change regularly. So, I think just more clarity and consistency
122 in communication is missing.

123 **Would you say you prefer digital forms of communication or the traditional personal conversa-**
124 **tion or meetings?**

125 I2: I think digital for mass communication for sure. Although it doesn't need to be that. I mean you can
126 have like a notice board, could do the same job as well. I think personal communication is good for like
127 small groups or one to one but not good for large groups.

128 **How would you classify the importance of internal communication for your company?**

129 I2: For the company extremely important. So, I think especially again it doesn't affect me personally so
130 much. But especially for the development teams where we have development houses in Finland for
131 example and in Serbia. You know on a daily, on an hourly basis there are calls and discussions and
132 emails going between teams internationally and they have to align on things, they have to reach under-
133 standing and definitely even those three cultures like Finland, Austria and Serbia are completely differ-
134 ent from each other. And often those three for example, have to be aligned and have to find a way of
135 working which is aligned. I think that is really important.

136 **Do you think that the company like the management is aware of this need? Does internal com-**
137 **munication play a major role in the company strategy?**

138 I2: No, so I think everybody is aware of it on a subconscious level, but I don't think it's being addressed
139 consciously. I don't think there are steps really put in place to do that. Like I can think of things that have
140 improved in communication. Like even having Skype for business. So being able to do chats or quick
141 calls or sharing files quickly. Actually, has made a great improvement. I'm not sure that was done for
142 that reason. I'm not sure that was implemented to improve international communication, but it definitely
143 has. So, having the right tools to be able to do that international communication is really good.

144 **How strongly do you identify yourself with your company?**

145 I2: (.....) (10 seconds) It's the longest I have ever worked at a company. So, I would say in some sense
146 I do identify myself quite strongly but then I identify myself within my niche within the company. The
147 bubble in which I work inside the company. But I don't think that my cultural background or my way of
148 working or my personality lines up that well with the company as a whole.

149 **How satisfied and motivated do you feel in your position?**

150 I2: So again, personally I'm quite good at building a bubble. That means that I can be happy. So, I'm
151 really satisfied with my position. I really like my job. There are things about the company which I really
152 like, like the location and I really like my colleagues. It's a comfortable place to work. So those are all
153 really positive things. And then I motivate myself within my job, motivated to do my job well. But I don't
154 think that has much to do with anything the company is really putting in place. I don't think there is any
155 active measures that have been put in place by the company since I've been here that have really made
156 much of a positive impact on my happiness, of my motivation. It has more to do with my own tasks. With
157 my own relationship with my manager and with my colleagues.

158 **Do you think that you are taken seriously as an employee?**

159 I2: Yes. I hope so.

160 **Would you say you trust your company? In terms of decision making, strategies.**

161 I2: (....) (7 seconds) Parts of it yes. I trust the division which I work in. To make good decisions and good
162 strategy. And I more less trust the company as a whole to not make any really terrible decisions. So, I
163 don't feel like the company makes decisions that are jeopardizing my job or the success of the company.
164 Although I might not agree with everything what the company does.

165 **Generally speaking, how important is functioning internal communication for a company?**

166 I2: Like the most important thing. Yeah having seen it working well and working not so well. I think I can
167 trace so many problems that are caused back to bad communication or misunderstandings and effi-
168 ciency of communication as well. You know I talked about meetings not starting on time. But also, like
169 how efficiently you use your time in a meeting for example or phone or whatever it might be. So, the
170 better you communicate the less time you spend talking or you need less time to get your point across.
171 There for you have more time to actually get stuff done.

172 **Saying that. Why do you think does your company not invest more resources and time to opti-**
173 **mize or expand internal communication?**

174 I don't think the problem is understood in the company. It might be something that the company is aware
175 of like the management are aware of. But I'm not sure they understand exactly what is not right or how
176 it can be improved. I just don't think it is the strength of the managers in the company. I don't think it is

177 their strongest point in terms of their own personal skills and that reflects in the culture of the company
178 which kind of follows their lead.

179 **Do they focus more strongly on external communication for example? Because it is not cus-**
180 **tomer orientated?**

181 I2: No, I wouldn't say that. I think to some extent that is true that there is more focus on the external
182 than the internal in this company. But I wouldn't say external communication is great because there is
183 so much effort being put into that. I think that's also comparatively quite poor.

184 **How or by the development of which instruments would you say could internal communication**
185 **be improved in your company?**

186 I2: (.....) (10 seconds) Definitely with sort of digital communication. So, whether that's something like
187 weekly communication. Like communicate at the end of every week. I think in Facebook they still do like
188 Friday calls where everyone can dial in. Mark Zuckerberg does like an hour every Friday where the
189 whole company can dial in if they want and just listen to an update every week. So, something like that
190 and being able to stick to it or if it's a written communication every week or something. And also, to be
191 able to keep things as short and to the point. So, to keep constantly reinforcing strategic points or mes-
192 sages. So that those things kind of build in into everybody's mindset. Regularly rather than doing it
193 sporadically where it's just like ok well we feel like we have something to say now so we are going to
194 say it. I think that is much less effective. And also, like I said in terms of personal communication, espe-
195 cially around meetings or calls. That those things if they start on time and if they are limited. Again, like
196 simple things like a standard meeting in this company is one hour because that is how it's set in the
197 calendar, but I worked at other companies where it's half an hour. So, you are more expected to get
198 everything done in half an hour which is more efficient and if you go over that then its forty-five minutes.
199 Where is if you're minimum expectation is one hour, and you go over then it's an hour and a half. I think
200 that also leads to a lot of poor communication because inefficiency is like built in into that system.

201 **Do you think if the internal communication would improve that this whole chatting in the corri-**
202 **dors and this informal communication would stop?**

203 I2: Not that it would necessarily stop. But I think people find ways of working in systems. So, if you can't
204 work within the system as it's set up or if you are not getting the information you need in the system,
205 then you'll find another way to get the information. If you are more regularly informed through kind of
206 standard means, then the necessity is not there to kind of go searching for information which I think it is
207 a little bit. And of course, if I was the head of a company then I would want the information to be received
208 directly from me and that the messaging is exactly how I've intended it. That I have control over that
209 messaging. As soon as information starts to be passed around in informal channels then the manage-
210 ment lose control over the message and so I think that's again why it can only be beneficial to everybody
211 to have more control over communication.

212 **What dangers do you see if the company won't start working on the expansion of internal com-**
213 **munication?**

214 I2: For this company it has to do with the size of the company. So, I think the company has grown a lot
215 in the last four years especially. And the biggest danger there is that people are used to a more informal
216 way of communicating and expecting that everybody kind of knows what's happening because every-
217 body knows each other. But as soon as you grow then you lose that. And if the formal communication

218 structures are not in place. Like I said you lose control. Also, people will start doing their own thing or
219 they will stop listening all together or they will misunderstand and then strategies won't be executed as
220 they are intended.

221 **Would you say it's enough to focus on the improvement of internal communication strategies**
222 **without including the aspects of interculturality?**

223 I2: I wouldn't say it's enough, but I would say it's possible to do that. They can be linked. But I don't think
224 they necessarily have to be linked. Like I said the more you're communicating, the more you have to
225 take intercultural aspects into account. If you are not talking to each other, you don't need to worry about
226 it so much. So, I think the first thing to do is to improve the communication and then as you communicate
227 you have to then understand how that communication has an impact on different people from different
228 backgrounds.

229 **Would you say that without having the communication infrastructure, the cultural aspect doesn't**
230 **really matter because this is the next step?**

231 I2: I would say if you don't have the infrastructure then doing the cultural aspect of it becomes irrelevant.
232 Because if you don't have the control of the communication how do you have any idea whether people
233 are communicating interculturally well or not. You could definitely set up like a whole raft of training.
234 Everybody could do intercultural sensitivity training. But if there is no follow up to that. If there is no way
235 of putting that into action, then I think it's a wasted effort.

236 **To what extend is you work environment changing as a result of globalization and international-**
237 **ization processes?**

238 I2: So, when I worked in London I didn't work with any international customers or clients and it's obvious
239 the difference in terms of working hours. Like having to take calls later if you are talking to the US or
240 earlier if you are talking to Asia, whatever it might be. Definitely getting stuff done can take a lot longer
241 when you have time zones to consider. Someone might send an email from the US in the middle of their
242 working day, but they don't get a response until 36 hours later in reality. So, things can drag on and
243 again it's so much easier to be able to walk across an office and have a conversation with someone
244 face to face and get something done. Whereas even simple decisions can take days when they have to
245 be made across borders. If there are public holidays which don't match from one country to another. I
246 think that's one of the biggest impacts. Things that should be quite quick end up taking a long time.

247 **Would you say your company has advantages over the competition on the market because of**
248 **well-functioning internal intercultural communication?**

249 I2: No.

250 **Would generally a company have advantages?**

251 I2: Definitely! Yes.

252 **So, knowing that. Why doesn't TTTech have any awareness since you are globally based. You**
253 **work as I understood with a lot of different markets, cultures.**

254 I2: I think the company is not very good at looking at itself and improving itself internally. I think it rather
255 looks externally and wants to do things looking outward rather than fixing things on the inside.

256 **What kind of chances do you see for TTTech if they are walking down this path of improving and**
257 **investing more time, resources?**

258 I2: (...) (8 seconds) I think if it isn't addressed then at some point the company will find it difficult to keep
259 growing at the same rate because things will just start to go wrong. So, I think in order to grow and
260 expand. Yeah, the communication, the intercultural communication has to improve a lot. Otherwise they
261 will reach a natural limit and then things will just stop functioning.

262 **The integration from other departments or other companies that are bought. Is that a little tricky**
263 **for TTTech?**

264 I2: Yeah! Definitely. So, I had that experience with Flexibilis when they were acquired. The company
265 had no experience or understanding how to do this integration. And also, again the company without
266 having a strong written code of culture makes it more difficult to integrate because you don't have some-
267 thing that you can point and say ok this is us, this how we operate, this is who we are. If you just say ok
268 well now you are part of our company and you'll kind of figure it out as you go. That's extremely difficult.
269 For anybody! If you are joining as a new employee in Vienna that's difficult but you kind of get used to
270 it because you are surrounded by those people. But if you are a team of ten people in a completely
271 different company. It's very hard for all of you to then understand ok know this is who we are! Or this is
272 what we are part of!

273 **Do you think they are a little bit detached? Everything is going on in the Headquarter and every-**
274 **one else is a little bit detached and can't feel the company culture?**

275 I2: Yeah definitely! I think that is true. Integration does happen over time. But I think it can be expedited
276 by doing things in a more formalized way.

277 **What is TTTechs company culture? If you could pin it down.**

278 I2: I don't know and I've been working here for six and a half years. (...) (8 seconds) Ambitious for sure.
279 (...) (11 seconds) Yeah, it's a really good question. I really wish there was a document that I just could
280 read and say this is it! What I like about the company culture is actually probably not what the manage-
281 ment would want to hear. But I like how relaxed the culture is. And the fact that, you know people work
282 together and they work for each other but it's not a high stress environment. But probably that would be
283 something the management would very much dislike hearing.

284 **So TTTech doesn't communicate or try, let's say to sell a company culture?**

285 I2: No. I don't think so. And especially not internally. Like I think sell is a good word as well because you
286 are always selling to an audience and I don't think the company makes an effort to sell to its internal
287 audience.

288 **How would you say could the cooperation with colleagues from different cultures be seen as an**
289 **enrichment?**

290 I2: I think the biggest advantage is having differences of ideas. Not necessarily differences of opinion
291 but having multiple different experiences create different ways of seeing solutions to problems. And I
292 think when you have that kind of heterogeneity of ideas you are more likely to get a good idea rather
293 than if everybody is looking at it in the same way and just comes up with basically the same idea. Like
294 the same way that it's always been done. I think definitely that's why it's always interesting to have
295 people from the outside come in. Because you get people asking questions like why is that the way it
296 is? Why isn't it different? Why can't we do it the way it's done somewhere else? Whether that's a different
297 company or a different country or a different culture or religion or whatever it is.

298 **Speaking about all this. Intercultural people, nationalities, internal communication. The future of**
299 **TTTech, really quick, how do you see it?**

300 I2: (....) (4 seconds)

301 **What pops your mind?**

302 I think it will grow a lot. And I think honestly, I think it will. I wouldn't be surprised if there are like senior
303 management changes. Because it's very rare for board members, for executive board members to sit
304 for more than five years. I think having constant change at the top can really improve. Like I said bring
305 new ideas in and change things. The company is growing so much and there are so many ideas coming
306 from the outside but if you have the same way of working and the same ideas at the top. It's very difficult
307 to actually make best use of that. That kind of cultural influence and mixture. I wouldn't be surprised if
308 that happens at some point.

309 **When was the last change? Since you said a change wouldn't be bad.**

310 I2: There had been changes for sure like I think there are new board members. But I don't know. Some
311 ways they are kind of cosmetic and some ways they are internal promotions and people who have been
312 here for a long time. So they are already kind of stuck in that culture I think. From my own experience
313 in my business unit. Having two department heads come from the outside made a huge cultural impact
314 in changing the way that we work and bringing kind of a fresh start to things as well. On a smaller level
315 that had a big impact and improved things a lot.

316 **I read online that the founders are still active.**

317 I2: Yes.

318 **So that would also be a change?**

319 I2: I mean I also worked for a family owned business in the UK. A big company, bigger than TTTech but
320 still wholly owned by the founders and that was also a big topic of discussion. There was the question.
321 Well when the founder retires. Who will take over? In the end it was his son who took over. But it wasn't
322 totally clear and there was a lot of competition from outside. From other senior management from outside
323 which I think forced the son, who eventually took over, to consider other ways of doing things and to be
324 more forward thinking and more experimental. And not just say ok I'm going to continue doing things
325 the way we always did things. So yeah, I think that definitely had an impact in a previous company that
326 I've worked for.

327 **Coming to an end. Do you have any comments on topics that we didn't discuss? Is there any-**
328 **thing relating to this interview you would like to say?**

329 I2: (.....) (16 seconds) No I don't think so. I wasn't sure when you said it's like about intercultural
330 communication. Whether it was like going to be more on the method of communication or on the cultural
331 kind of sensitivity side of it. I guess it's a bit of both right?

332 **Yeah.**

333 I2: Yeah. It's interesting because I hadn't really thought about it but it's so different to the company I
334 used to work for. Because there I was working in. My like induction day. I walked in the room and I was
335 the only white person in the room and everybody else was like from like Bagnoli or Somali or like Nigerian
336 background. Because that part of the company was working in north and east London and with minority
337 communities. Everyone looked at me and was like are you in the wrong room? So that was like my
338 introduction to my previous company in London. So, it was just always a topic of working with different,

339 like totally different cultures. Such a complete mix of different cultures. Like Portuguese and Brazilian
340 and like Ganesan and all kind of different cultural backgrounds. And then I come to TTTech and its so
341 like. What's the word? Not heterogenous. Homogeneous! I think TTTech doesn't think that it's really
342 homogeneous in the way that Austria doesn't think that it's really homogeneous. People think that there
343 are a lot of immigrants here or whatever. But If you compare it to a different situation. It's so like white
344 and everybody basically looks and acts the same. And I think that is a shame because it's actually more
345 interesting and more fun working in an environment where people are different and have different ways
346 of looking at things.

347 **Your point of view is really interesting because on all these HR marketing materials for external**
348 **people. They very much promote that they're basically having 47 nationalities at TTTech and**
349 **especially in the headquarter. So, I was actually expecting.**

350 I2: Because I think they claim diversity and multiculturalism with nationality. Whereas I don't so much.
351 Definitely it exists. There is a lot of cultural difference between different nationalities but when I compare
352 it to what I would see as a really multicultural working environment it's totally different. And also, the
353 number of female employees. I see that as part of the culture as well. And that's again totally different
354 from working in an environment where it was like 60:40 more women working environment to here where
355 it's like 90:10, 80:20 or something like that. So, it's not something that I really think about much but if I
356 really strongly make the comparison it's really strange. Yeah.

357 **Thank you!**

358 I2: No worries.

359 **Thank you very much!**

360 I2: Thank you.

22.3.3 I3: Interviewpartner 3

Datum: 15.05.2019

Ort: Meetingraum

1 **Inwiefern haben Sie in Ihrem beruflichen Alltag mit Kolleginnen und Kollegen unterschiedlicher**
2 **kultureller Herkunft zu tun?**

3 I3: Jeden Tag.

4 **Jeden Tag?**

5 I3: Moment ich muss mal überlegen. Was ist kulturelle Herkunft?

6 **Also zum Beispiel Menschen die einer anderen Religion, einen anderen ethischen, kulturellen**
7 **Background haben. Unterschiedlichen Nationalitäten angehören. All das unter anderem, viele un-**
8 **ter Kultur.**

9 I3: Ja ok das passt. Dann schon jeden Tag!

10 **Welche Unterschiede würden Sie sagen, bemerken Sie in der Art der Kommunikation, wenn Sie**
11 **mit Kollegen anderer Kulturkreise kommunizieren?**

12 I3: Ich glaube es ist sehr abhängig von dem Kulturkreis. Also was ich jetzt zum Beispiel sagen kann. Ich
13 habe auch öfters mit Leuten von der USA zutun zum Beispiel. Aber auch China. Da kann man gut
14 vergleichen. Bei USA habe ich oft das Gefühl man ist sehr schnell. Also es wird sehr schnell was aus-
15 gemacht. Es wird sehr schnell fixiert. Es wird sehr schnell gesagt wir machen das! Wir kooperieren! Wir
16 sind da dabei! Und die Details, die spart man meistens aus irgendwie, so habe ich das Gefühl und die
17 werden dann irgendwann so zwischen Tür und Angel, fast schon verschämt irgendwie besprochen. Zum
18 Beispiel wenn es um irgendwelche Honorare geht für irgendjemanden der was beisteuert. Das wird halt
19 erst im letzten Atemzug irgendwo erwähnt und gefragt ob es jetzt passt. Aber man will eigentlich nicht
20 darüber reden. Und zum Beispiel in China. Bei der Partnerschaft mit China, mit einer chinesischen
21 Firma. Da finde ich war es sehr spannend, weil man dann nie direkt mit dem Verantwortlichen diese
22 Details bespricht aber diese Details in sehr großer Detailtiefe mit einem anderen. Also da gibt es so
23 einen Handlanger. Weil es anscheinend, das habe ich jetzt auch dazu gelernt. Weil Fragen und nach-
24 zufragen und irgendwie sich unter Anführungszeichen zu blamieren, weil man es halt nicht weiß. Das
25 ist etwas was halt gar nicht geht. Wenn dann direkt der Ansprechpartner zum Beispiel das vermeiden
26 will dann hat er jemanden der für ihn um Ecken sozusagen bei dir nachfragt. Das war jetzt ganz ganz
27 krass bei dem Saic Deal. Da ruft mich irgendwer an, der mit mir noch nie was zu tun gehabt hat. Der ist
28 halt irgendwie beauftragt worden von dem nachzufragen ob man bitte nochmal mehr Details über dieses
29 Event herausfinden könnte und wenn du dann aber bei dem anderen fragst. Der sagt nein es ist alles
30 ok, er hat alle Informationen. Und da geht es voll ins Detail. Also da geht es um alles! Um jeden Schrift-
31 zug und dick, dünn.

32 **Also echt essenzielle Dinge.**

33 I3: Voll! Gut aber halt extrem im Detail und wo die Amerikaner mehr so sagen ja ja passt schon!

34 **Würden Sie sagen das diese Erfahrungen Einfluss auf Ihre berufliche Tätigkeit haben?**

35 I3: Schon. Haben auf jeden Fall. Weil für mich zum Beispiel das mit China jetzt ganz neu ist. Also ich
36 habe da überhaupt keine Berührungspunkte gehabt bis jetzt. Ich glaube da muss man sehr aufpassen
37 das man nicht irgendwie in einen Fauxpas läuft. Mir ist es schon passiert! Ja also ich bin schon in einen
38 ersten Fauxpas gelaufen. Weil die Namen wie sie so stehen. Ich weiß gar nicht wie es ist. Ich glaub das
39 der Vorname hinten steht und der Nachname vorne. Und ich habe immer anscheinend jetzt die letzten
40 Tage gesagt ja hallo lieber Herr Vorname! Bei mir wäre es jetzt hallo lieber Herr Philip! Bis mich dann
41 der KAM darauf hingewiesen hat das, dass umgedreht gehört. Also das hat schon einen Einfluss, weil
42 ich da irgendwie ein bisschen mehr wachsam sein muss noch.

43 **In welchen Bereichen oder Situationen glauben Sie kommt es in interkulturellen Interaktionen
44 noch zu Schwierigkeiten? Wenn Sie Ihr gesamtes Arbeitsumfeld in Betracht ziehen?**

45 I3: Bei welchen Tätigkeiten, oder was?

46 **Ja genau. Erschwert es zum Beispiel die Arbeitsprozesse? Spüren Sie häufiger Missverständ-
47 nisse? Erschwert es die Kommunikation? Also gibt es da etwas wo Sie sagen das ist Ihnen jetzt
48 schon einfach öfters ins Auge gestochen? Was Sie jetzt zum Beispiel mit einem Kollegen oder
49 einer Kollegin der gleichen Nationalität oder gleichen Sprache nicht so in der Form erleben?**

50 I3: Ja, nein ich versteh schon. Ich glaube ein Punkt, den ich schon definitiv sagen kann, ist. Wenn man
51 mit der gleichen Nationalität in Kontakt ist dann hat man relativ rasch ein Gespür wie ist der andere so
52 drauf ist. Also das heißt steht der auf Höflichkeit oder nicht. Ist der irgendwie sehr genau oder nicht. Ist

53 dir das und das wichtig. Das spürt man. Weil man das halt als Kind schon gewohnt ist immer mit Leuten
54 der gleichen Nationalität umgeben zu sein. Ich glaube da spürt man auch recht rasch ok wie ist der
55 drauf. Und kann dann im Gespräch, im ersten Meeting schon mal adaptieren. Das fehlt mir halt jetzt bei
56 Leuten aus anderen Kulturkreisen, weil ich da halt nichts spüre. Also ich habe so dieses Bauchgefühl
57 dann weiß ich nicht, wo bin ich jetzt bei dem. Also es gibt zum Beispiel ein konkretes Beispiel auch bei
58 den Kollegen aus den USA. Da weiß ich jetzt nicht ob der Angefressen ist oder ob der jetzt irgendwie
59 auf was wartet. Ob er enttäuscht ist oder nicht. Sondern er ist ja immer gut drauf in seinen Calls. Und
60 wenn er mir sagen würde so Herr Schreiner ich weiß nicht, das haben wir jetzt das dritte Mal angefragt
61 und es ist noch nichts da. Dann würde ich merken, uh der ist jetzt bisschen angepisst. Aber so ist er
62 halt immer noch so hey super! Alles ist gut! Also das heißt das Verständnis was der andere genau will
63 ist schwieriger. Oder auch dann das adaptieren in dem Moment was man dann sagt oder was man ihm
64 dann schickt. Also man merkt schon das man ab und zu öfters aneinander vorbei redet.

65 **Was glauben Sie Ihrer Meinung nach, wie man diese Schwierigkeiten beheben könnte oder sogar**
66 **vermeiden im Vorfeld?**

67 I3: Ich glaube es wäre wichtig so wie es gerade auch unsere Kollegen die viel mit China zum Beispiel
68 zu tun haben machen. Einfach so eine Art Austausch zu haben. Was sind so die Dos and Dont's. Ich
69 meine idealerweise fliegt man dort hin und man ist einmal viel Wochen in einem Land. Dann glaube ich
70 weiß man eh schon worum es geht. Wenn man das jetzt nicht machen kann dann glaube ich ist es gut,
71 wenn Leute, die dort waren, erzählen was so Sache ist. Also wie so eine Art crash Kurs in Culture!
72 Culture crash Kurs ja. Das bringt dann schon mal viel. Es hilft ja auch schon zu wissen zum Beispiel
73 das es im chinesischen Kulturkreis anscheinend nicht üblich ist nachzufragen. Dann weiß ich ok, wenn
74 ich was hinschicke versuche ich irgendwie alles möglichst genau zu beschreiben, dass es keine Fragen
75 geben kann. Oder wenn ich weiß die möchten nicht direkt mit mir reden dann versuche ich noch jeman-
76 den zweiten zu kriegen der dort vor Ort ist. Und der so mein Sparringspartner wird, um nachzufragen.
77 Bei uns war es im Joint Venture zum Beispiel so. Da gibt es Leute, die uns eigentlich gut kennen. Der
78 kennt auch Saic gut. Er kennt TTTech gut. Und der kann gut als Handlanger oder halt als Vermittler
79 agieren.

80 **Würden Sie Ihr Unternehmen als interkulturell Kompetent einschätzen?**

81 I3: Ich glaube schon ja.

82 **Und auf welcher Ebene empfinden Sie diese Kompetenz?**

83 I3: Wir sind ein sehr diverses Team glaube ich. Aus sehr unterschiedlichen Ländern, Kulturen. Zusam-
84 mengewürfelt alle in Wien. Oder nicht nur in Wien. Wir sind generell in vielen Offices. Aber zum Beispiel
85 der Standort Wien glaube ich zeigt schon allein durch die Sprache und wenn du in Meetings sitzt dann
86 hast du Leute aus Spanien. Du hast Leute aus China. Du hast Leute aus unterschiedlichen Ländern,
87 aus Indien. Das zeigt das wir da sehr viel Kompetenz haben. Das heißt man könnte wahrscheinlich oft
88 nachfragen irgendwo.

89 **Wie äußert sich das für Sie? Zum Beispiel in der internen Kommunikation, im Management?**

90 I3: Kompetenz?

91 **Ja.**

92 I3: Ich glaube es ist generell. Eher bei den Mitarbeitern halt. Dadurch das die so divers sind. Beim
93 Management weiß ich jetzt nicht. Da gibt es glaube ich viel Erfahrung wahrscheinlich. Weil die halt

94 schon überall hingereist sind, aber ich glaube vor allem die Ressource Mitarbeiter ist glaub ich da das
95 schlagende.

96 **Wie wichtig ist es für Ihren beruflichen Alltag interkulturell kompetent zu sein?**

97 I3: Sehr wichtig. Weil ich ja eben mit den unterschiedlichsten Ländern zu tun habe. Und gerade in dem
98 Bereich wo ich arbeite das Partnership und irgendwie Leute zu gewinnen für eine Sache. Da geht na-
99 türlich viel Vertrauen mit rein. Und wenn man da Vertrauen aufbauen kann, weil man weiß wie der
100 andere tickt hilft das natürlich viel. Da habe ich schon durch diese Fauxpas dazu gelernt. Aber man
101 hätte die auch aussparen können vielleicht. Man hätte das irgendwie anders vorab schon. Also da muss
102 ich schon aufpassen, wie ich da so tue.

103 **Ihrer Meinung nach. Welche Qualifikationen muss man haben, um interkulturell Kompetent sein
104 zu können?**

105 I3: Wie ich mir das aneigne?

106 **Genau. Also was muss ich haben oder können oder wissen, um interkulturell Kompetent zu
107 sein?**

108 I3: Ich mein prinzipiell glaub ich kann das jeder. Du bist wahrscheinlich schneller und besser, wenn du
109 dich gut in andere Leute hinein versetzten kannst. Also diese, ich weiß nicht ob es dafür einen wissen-
110 schaftlichen Ausdruck gibt. Aber das du dich halt reindenken kannst in dein Gegenüber.

111 **Zwischenmenschlichkeit?**

112 I3: Genau. Vielleicht ist es auch soziale Kompetenz. So ein Gespür haben für den anderen. Wenn man
113 das hoch ausgeprägt hat dann glaube ich tut man sich leichter. Was sicherlich auch von Vorteil ist, wenn
114 man generell interessiert ist. Also auch über den Tellerrand blickt. Und vielleicht auch schon das eine
115 oder andere Mal irgendwo anderes war. Ich glaube schon das dieses Reisen dir einfach einen Blick gibt
116 dafür. Viel intensiver als aus Büchern. Wenn du in irgendeinem Land warst und dort einmal gesehen
117 hast wie die Kellner dich behandeln oder wie dort das allgemeine Leben aussieht dann hast du ja
118 relativ schnell einen Eindruck davon wie die Gesellschaft tickt.

119 **Gibt es Maßnahmen die zur Förderung interkultureller Kompetenz in Ihrem Unternehmen beitra-
120 gen?**

121 I3: Die unser Unternehmen macht quasi?

122 **Genau.**

123 I3: Also mir sind keine aktiven Maßnahmen bewusst jetzt. Ob es Schulungen gibt.

124 **Würden Sie aufgrund dessen sagen, das interkulturelle Kompetenz einen Stellenwert oder sogar
125 einen wichtigen Stellenwert in der Unternehmensstrategie einnimmt?**

126 I3: Also ich glaube wir brauchen es alle. Das schon. Ob es jetzt wirklich trainiert angeboten wird und
127 sowas das sehe ich jetzt nicht. Nein. Ich glaube der Stellenwert ist definitiv da. Ich mein ich muss die
128 Leute fit machen. Aber sehe jetzt nicht irgendwas was aktiv dafür getan wird. Ich weiß gar nicht ob es
129 möglich ist Austausch zu machen nach China. Ich glaube man sucht Leute in China. Aber ob da jetzt
130 aktiv ein Austausch betrieben wird das du sagst, he du gehst einmal ein Monat hin und so und schaust
131 dir das an und kannst wieder zurück. Ich weiß gar nicht ob es sowas gibt. So Programme.

132 **Sie glauben nicht, dass es interkulturelle Personalentwicklungsmaßnahmen gibt, die das Unter-
133 nehmen für die Mitarbeiter zur Verfügung stellt?**

134 I3: Ich kenne jetzt keine nein.

135 **Ok. Wie schätzen Sie den Bedarf an Kompetenzsteigerung in Ihrem Unternehmen ein? Weil Sie**
136 **zum Beispiel und viele weitere, mit Kollegen unterschiedlicher Kulturkreise zu tun haben im**
137 **Daily Business.**

138 I3: Ja! Definitiv schon. Ja ich glaube das ist sehr wichtig. Ich glaube auch das, dass so flächendeckend
139 angeboten werden soll. Das jeder die Möglichkeit haben sollte da auch rein zu schnuppern. Es bringt
140 für die Firma sehr viel. Eben genau in solchen Momenten dann. Es ist auch für das Sales Team glaub
141 ich relevant. Wenn du dann im Moment des Abschlusses weißt was sind so die Kriterien dann glaub ich
142 kann das auch für die Firma sehr viel bringen. Das ist ein Investment glaub ich, was man schon zurück-
143 kriegt, relativ rasch auch.

144 **Wenn Sie wählen könnten. Welche Personalentwicklungsangebote würden Sie sich von Ihrem**
145 **Unternehmen wünschen?**

146 I3: Zu diesem Thema, oder wie?

147 **Genau. Zur interkulturellen Kompetenzsteigerung.**

148 I3: Eben so ein Austausch. Also vielleicht so Firmen Standorte besuchen für gewisse Wochen und dann
149 wieder zurückkommen. Also nicht das man entsandt wird und dort fünf Jahre arbeitet. Sondern dass
150 man zwei, drei Wochen in Shanghai ist zum Beispiel und dort einmal sich das anschaut. Was gibt es
151 noch für Möglichkeiten? Ich halte jetzt generell nicht so viel von frontal Schulungen. Aber man könnte
152 natürlich sagen, Kulturkreis China oder sowas. Oder Kulturkreis was sind da so die Dos and Dont's.

153 **Wären zum Beispiel Trainings etwas was Sie ansprechen würde?**

154 I3: Genau sowas wäre dann für mich so ein Training. Da kommt dann halt jemand her der war was weiß
155 ich zwanzig Jahre in China und der erzählt dann einmal was dort so abläuft. Also ich glaube so Trai-
156 nings. Wenn man das als Training bezeichnet und so ein Austausch. Ein ich fahre in die Standorte
157 meiner Firma. Das ist ja relativ üblich bei Firmen generell.

158 **Ist es hier üblich?**

159 I3: Nein nein! Hier gar nicht. Aber generell ist es ja oft so das man Standorte besucht und auch vor allem
160 ein Programm hat wo man einfach auch schaut was passiert denn in Serbien bei uns zum Beispiel. Was
161 ist denn da überhaupt los? Das kann man gut verbinden mit generell ich lerne auch die Firma kennen.
162 Was sind denn dort die Issues. Was sind denn dort vielleicht für Leute, die arbeiten? Was machen die
163 für uns? Was macht das USA Office? Ich meine da haben wir ein Office. Ich weiß nicht drei Leute sind
164 dort. Es sind zwei Offices eigentlich genau. Ungefähr a drei Leute und was machen die dort eigentlich?
165 Was macht eigentlich die Manuela genau? Ich weiß es eigentlich gar nicht. Und das ist schon etwas
166 was man eigentlich unbedingt machen müsste.

167 **Da bringen Sie mich schon zum nächsten Thema. Bezugnehmend auf die interne Kommunika-**
168 **tion in Ihrem Unternehmen. Wie würden Sie diese bewerten?**

169 I3: Miserabel. Muss ich leider sagen.

170 **Gibt es eine Abteilungen oder Personen, die mit interner Kommunikation explizit vertraut sind?**

171 I3: Gibt es nicht nein.

172 **Ok. Inwiefern fühlen Sie sich informiert was aktuelle Ereignisse in Ihrem Unternehmen betref-**
173 **fen?**

174 I3: Ich habe das Glück, das ich da mit dem Vorstand eng zusammenarbeite. Ab und zu mal so Infos
175 kriege. Informell. Die aber keinesfalls geregelt oder strukturiert in die Organisation wandern. Sondern

176 das passiert aktuell einmal im Monat oder ich weiß es nicht einmal alle zwei Monate mit einem News-
177 letter. Aber das ist gar nicht vorhanden.

178 **Neben dem Newsletter der wahrscheinlich digital ausgesandt wird.**

179 I3: Genau!

180 **Gibt es andere Kanäle über die Informationen weitergetragen werden?**

181 I3: Das Intranet. Aber das ist so dermaßen unregelmäßig gewartet das man das eigentlich streichen
182 kann von der Liste. Es gibt eigentlich nur Mails. Das ist eigentlich der Newsletter.

183 **Und um welche Informationen handelt es sich dabei in den meisten Fällen, die über die Newslet-
184 ter oder Emails versandt werden?**

185 I3: Deals die abgeschlossen wurden. Unternehmenszahlen. Neue HR Themen. Ob jemand Neuer dazu
186 gekommen ist oder ob jemand gegangen ist. Solche Art und vielleicht irgendwelche Initiativen die for-
187 cieren. Vor allem auch Events. Quasi Eventkommunikation. Was passiert? Upcoming Events. So in die
188 Richtung.

189 **Zu welchen Themen würden Sie gerne mehr Informationen erhalten? Haben Sie da einen Be-
190 darf?**

191 I3: Also ich glaube generell. Was macht jetzt diese neue gegründete Operation in der TTTech Auto?
192 Wir haben eine neue Abteilung, die sitzt in der TTTech Auto. Was machen die eigentlich dort zum Bei-
193 spiel oder was macht Quality genau? Also ich weiß einfach von so Massen an Leuten nicht was die
194 machen eigentlich. Ich glaube das ist etwas was man sehr leicht über eine Plattform schaffen kann wo
195 sich die Leute auch untereinander mehr vorstellen. Wo man auch mehr informell einfach mal so posten
196 kann. Zum Beispiel he Marketing Team schickt Fotos aus deren Retreat. Man kann ja auch so ein
197 bisschen wie auf Socialmedia mäßig Leuten auch den Zugang geben das sie auch zu Sendern werden
198 und nicht nur das eine Institution in der Firma für die interne Komm. verantwortlich ist. Das man das
199 Ganze ein bisschen flacher macht. Ich glaube da ist noch sehr viel Aufholbedarf bei uns. Es gibt weder
200 die eine interne Kommunikationsstelle bei uns die sozusagen Oldschool mäßig hierarchisch kommuni-
201 ziert. Nicht mal das gibt es. Aber es sollte eigentlich meiner Meinung nach. Das könnte man übersprin-
202 gen. Man könnte gleich hingehen und sagen die Mitarbeiter sind selber die Kommunikationsmultiplika-
203 toren.

204 **Weil Sie jetzt öfter informell erwähnt haben. Ist das so ein klassischer Flurfunk über den Infor-
205 mationen weitergetragen werden?**

206 I3: Den gibt es natürlich bei uns schon auch ja. Aber ich meine das ist eben das Problem. Beim Flurfunk
207 verändern sich die Informationen von Flur zu Flur. Dann kommt etwas irgendwo anders raus. Das wäre
208 schon schlauer, wenn ich jetzt zum Beispiel sage, ha mich ärgert das jetzt. Ich finde jeden Tag keinen
209 Parkplatz bei uns. Kann man nicht irgendwie was machen? Dann muss natürlich irgendwo reagiert wer-
210 den. Das sollte dann die interne Kommunikationsstelle aufnehmen und sagen ok gibt es da vielleicht
211 irgendwas was wir machen können? So hat man das strukturiert. Und so regen sich halt nur ständig
212 Leute auf das sie keinen Parkplatz finden. Ich weiß nicht ob das jetzt bei uns ein Problem ist aber nur
213 als Beispiel.

214 **Würden Sie sagen Sie bevorzugen die digitale Form der Informationsweitergabe oder doch das
215 klassisch persönliche Gespräch mit Vorgesetzten?**

216 I3: Also ich glaube das digitale ist definitiv das was man bevorzugt. Also ich zumindest. Weil es gibt eh
217 schon so viele Meetings und die Art und Weise wie wir in unserem privaten Leben Informationen auf-
218 saugen ist über soziale Netzwerke und digitale Plattformen. Und nicht das jemand alle zusammentrom-
219 melt und was verkündet. Weil dann ist es ja wieder top down.

220 **Passiert das? Also gibt es das zusammentrommeln?**

221 I3: Unregelmäßig. Es gibt vier Mal im Jahr glaub ich so Jour Fixe Meetings. Da kommen defacto unter
222 Anführungszeichen alle, das stimmt ja nicht ganz. Ein Teil davon der halt gerade da ist, kommt hin. Da
223 wird aber halt auch einseitig kommuniziert. Aber dann hätten alle Leute, die dastehen und zuhören auch
224 vielleicht was dazu zusagen oder haben ein anderes Thema was jetzt nicht auf der Agenda steht zum
225 Beispiel.

226 **Kann man sagen das die interne Kommunikation sofern sie vorhanden ist sehr Standort zentriert**
227 **ist?**

228 I3: Ja. Definitiv.

229 **Aus Unternehmenssicht. Ich als Eigentümer. Ich als Management. Ich als Repräsentant. Wie ist**
230 **der Stellenwert interner Kommunikation für Ihr Unternehmen? Wie wichtig ist es dem Unterneh-**
231 **men?**

232 I3: Gar nicht eigentlich. Also ich glaube die Wichtigkeit ist sehr überschaubar. Weil sonst hätte man
233 dafür zumindest schon jemanden engagiert der das versucht neu zu machen. Aber es gibt ja niemanden
234 der sich nur für interne Kommunikation verantwortlich fühlt. Sondern das wird überall so ein bisschen
235 mitgemacht. Das zeigt immer gut, wenn etwas mitgemacht wird das es keinen Fokus gibt darauf.

236 **Allgemein gesprochen. Was sind Ihrer Meinung nach die Aufgaben interner Kommunikation in**
237 **einem Unternehmen?**

238 I3: Es gibt viele. Ich glaube einerseits ganz Basic, ist Kommunikationsfluss herstellen. Aber nicht nur
239 von oben runter, sondern auch von unten nach oben und quer. Wenn ich jetzt zum Beispiel sage ich
240 möchte eine Segelgruppe aufmachen dann ist das eine quer Kommunikation. Das sollte möglich sein.
241 Das ist einmal das erste. Und das zweite ist glaube ich. Man kann dadurch sehr gut das Stimmungsbild
242 eines Unternehmens einfangen und auch was dagegen tun und eben nicht den Flurfunk, Flurfunk sein
243 lassen. Sondern dann merkt man ok es gibt ein Issue mit Parkplätzen. Wenn das immer wieder auf-
244 taucht dann kann man damit umgehen und dann kann auch mit HR oder mit Office gemeinsam sich
245 eine Lösung überlegt werden. Es ist für das generelle Stimmungsbild der Firma wichtig.

246 **Wie wichtig ist Ihrer Meinung nach funktionierende interne Kommunikation für ein Unternehmen**
247 **allgemein?**

248 I3: Ja. Total wichtig. Also das ist eben 1:1 auf jedes Unternehmen umlegbar.

249 **Finden Sie das interne Kommunikation etwas mit der Unternehmenskultur zu tun hat?**

250 I3: Ja das ist mir jetzt in dem Moment gerade eingefallen. Bevor die Frage gekommen ist. Das wäre
251 eigentlich der dritte Punkt, den die Kommunikation macht. Und zwar transportiert quasi die Werte, die
252 eine Firma hat. Auch wir haben Werte und eine Vision. Aber die steht dann halt irgendwo auf einer
253 Power Point Slide und ist jetzt nicht jeden Tag präsent. Wenn ich jetzt aber eine Firma her nehme wo
254 ich zum Beispiel sage das läuft da sehr gut. Runtastic das ist für mich so ein Best Practice was Kom-
255 munikation intern auch betrifft. Die kommunizieren sehr stark über so ein eigenes Social Media. Und
256 dort wird auch geteilt. Ich meine da geht es um Laufen ja. Runtastic. Wir machen einen gemeinsamen

257 Laufkreis oder wir machen gemeinsam Yoga auf der Terrasse oder irgendwer hat einen Marathon ge-
258 wonnen oder sowas. Das ist dann vielleicht nicht so relevant auf den ersten Blick aber es transportiert
259 den Wert. Wir sind aktiv. Wir sind sportlich. Wir sind anpackende Leute. Wir haben Wettbewerbsfokus.
260 Das wird damit transportiert dadurch.

261 **Warum denken Sie wird in Ihrem Unternehmen für die Optimierung oder den Ausbau interner**
262 **Kommunikation nicht mehr Ressource oder Zeit investiert?**

263 I3: Das ist eine gute Frage. Ich glaube, weil die Wertigkeit noch nicht so angekommen ist. Ich glaube
264 das es wichtig ist, kann man sich vielleicht denken. Aber es ist ein Unterschied, wenn ich sage, es ist
265 wichtig und ich messe etwas wirklich wertfrei was ich dann auch mit einem Budget hinterlegen muss.
266 Was ich dann auch mit Ressourcen hinterlegen muss. Weil es mir Wert ist. Und das ist glaube ich noch
267 nicht ganz angekommen. Es sind andere Dinge wichtiger als das.

268 **Würden Sie sagen das es vielleicht auch was damit zu tun haben könnte das das ganze nicht in**
269 **Zahlen Messbar ist durch Erfolg? Wie zum Beispiel bei externer Kommunikation wo das oft re-**
270 **lativ gut gemessen werden kann. Mit welche Zielgruppe erreiche ich? Wieviel Geld mache ich?**

271 I3: Also ich glaube es gibt gute Parameter, die man messen kann. Das gibt es. Umfragen die man
272 regelmäßig machen kann. Wenn ich frage wie stark informiert fühle ich mich oder ein generelles Stim-
273 mungsbild. Ich glaube man kann das schon entwickeln. Also das ist glaube ich kein Argument dagegen.
274 Ich weiß nicht warum das so ist. Ich glaube generell sind interne Kommunikationsabteilungen nie so die
275 Highflyer im Unternehmen. Also jetzt nicht von den Personen her, sondern vom Ansehen her. Was
276 generell schade ist. In meiner ursprünglichen Firma wo ich gearbeitet habe da war das schon eine große
277 Abteilung mit zwanzig Leuten oder so. Ein Wahnsinn eigentlich. Und die hatten dann schon mehr An-
278 sehen, weil die halt auch Sachen wie die Unternehmenszeitschrift und so weiter gemacht haben. Da
279 hast du auch mehr Berührungspunkte. Das heißt wenn du da irgendwann mal diesen Tipping-Point
280 überschritten hast dann glaub ich kommt das Ansehen auch irgendwann. Weil du siehst was die für
281 einen Wert stiften.

282 **Wodurch oder durch den Einsatz welcher Mittel beziehungsweise Instrumente könnte interne**
283 **Kommunikation in Ihrem Unternehmen verbessert werden?**

284 I3: Ich glaube durch diese Plattform. Wo jeder Zugang haben soll. Die von der Usability so ist wie das
285 was wir jeden Tag machen. Also auf Facebook, Instagram und so weiter schauen. Das heißt auf dem
286 Handy einsehbar. Das wäre mal so ein erster Schritt.

287 **Wäre das eine Transparenzförderung vielleicht auch?**

288 I3: Ja zu hundert Prozent. Du weißt dann was die Leute machen. Du weißt was sie posten. Jeder darf
289 posten. Es gibt nicht irgendwie nur so eine restriktive Gruppe die was sagen kann. Sondern es dürfen
290 alle was sagen. Und das ist ja auch outdated dass nur ein elitärer Kreis Infos an die Mitarbeiter schicken
291 darf.

292 **Wie es jetzt in dem Fall bei Ihnen ist?**

293 I3: Ja. Ja.

294 **Welche Gefahren würden Sie sagen, sehen Sie, wenn der Ausbau interner Kommunikationsstra-**
295 **tegien. Ich würde jetzt klar sagen, weiterhin vernachlässigt wird?**

296 I3: Also ich glaube die Unzufriedenheit wird dann sicherlich nicht weniger. Wird sicher auch nicht ir-
297 gendwo kanalisiert werden können. Sondern die wird dann eben halt am Flurfunk verbreitet. Was dazu

298 führt das sich dann Leute untereinander aufwiegeln glaube ich. Und sich auch irgendwann einmal die
299 Stimmung gegenseitig schlecht machen. Also ich glaube es trägt sehr viel zum Stimmungsbild eben zur
300 Verschlechterung des Stimmungsbildes bei. Und dann irgendwann glaube ich wird es schwierig auch
301 zu koordinieren. Also wenn neue Leute dazu kommen und das haben wir ja laufend. Dass die schnell
302 verstehen wer für was wo zuständig ist. Das vernetzen innerhalb der Firma. Das ist etwas was sehr
303 wichtig ist für einen effektiven Prozess und den haben manche Leute durch ihr Auftreten oder das sie
304 halt einmal Kaffee trinken gehen mit Leuten. Aber wenn es Leute gibt, die das nicht so aktiv tun und
305 nicht so gewohnt sind dann sind die von den Informationen sehr abgeschnitten.

306 **Reicht es Ihrer Meinung nach sich auf die Verbesserung der internen Kommunikationsstrategien**
307 **zu konzentrieren, ohne den Aspekt der Interkulturalität mit einfließen zu lassen? Denken Sie der**
308 **kulturelle Aspekt schwingt dann einfach mit oder glauben Sie das dem auch Aufmerksamkeit**
309 **geschenkt werden muss?**

310 I3: Doch! Ich glaube sehr stark. Eben dadurch das wir so verwurzelt sind. Jetzt auch mit unserem eige-
311 nen Joint Venture in China. Da muss man auch die Kultur mit einbeziehen. Weil wir haben einfach
312 wahnsinnig viel Bezug dort hin. Und alleine, wenn man Leute dann hin entsendet oder wenn man auch
313 Partnerschaften aktuelle hat. Muss man verstehen wie der andere Kulturkreis tickt. Das heißt es muss
314 Hand in Hand gehen. Definitiv ja.

315 **Denn die Kommunikation ist unterschiedlich richtig?**

316 I3: Ja ist unterschiedlich. Und wenn man dann diese Plattform, theoretisch wenn man das jetzt weiter-
317 denkt, aufbaut. Dann muss man ja auch Eingehen auf die kulturellen Unterschiede. Wenn jetzt sozus-
318 gen das Joint Venture auch aus China mitredet mit Dingen, die wir hier auf dieser Plattform haben. Dann
319 haben die ja den kulturellen Background wo jeder wissen muss was sind die Dos and Dents. Sonst gibt
320 es da relativ rasch Unmut glaube ich.

321 **Was denken Sie was es für lang oder kurzfristige Folgen gibt, wenn man interne interkulturelle**
322 **Unternehmenskommunikation komplett ignoriert oder vernachlässigt? Und so weiter macht wie**
323 **bisher.**

324 I3: Eh wie ich vorher gesagt habe. Ich glaube das ist etwas was dann irgendwann in einer Unzufrieden-
325 heit mündet. Und was irgendwann auch Ineffizienzen, wahnsinnige Ineffizienzen hervorruft. Weil eben
326 Leute nicht mehr anpassungsfähig sind und lange brauchen bis sie das Unternehmen verstehen und
327 kennen. Da heißt ich glaube es wird einfach träge. Und je größer es wird desto wichtiger wird Kommu-
328 nikation generell. Weil in einem Startup mit zehn Leuten gehe ich einfach von einem Tisch zum nächsten
329 und sage he ich brauche das. Aber je größer die Firma wird desto komplizierter wird das auch und desto
330 klarer muss die Kommunikation bleiben. Sonst verbringst du achtzig Prozent von einer Zeit damit zu
331 kommunizieren. Also wer ist dafür zuständig? Dann sagt die mir nein das ist doch wer anders. Dann ruf
332 ich dort an. Dann gehe ich dort hin und dann brauche ich vielleicht nur zwei Email-Adressen, die ich
333 gerade nicht gefunden habe und das braucht drei Tage. Wenn ich weiß es gibt da jemanden der ist für
334 den und den zuständig dann kann ich den direkt approachen oder ich schreibe und sage hallo, auf
335 dieser Plattform zum Beispiel. Ich suche gerade jemanden der mir weiterhelfen kann. Und dann melden
336 sich die Leute direkt bei mir. Ich drehe das ganze Spiel um.

337 **Können Sie mir noch weitere konkrete Problematiken nennen in Ihrem Unternehmen? Aufgrund**
338 **interner interkultureller Kommunikation.**

339 I3: Ich glaube zum Beispiel also weniger jetzt interkulturell. Wahrscheinlich eher mehr Kommunikations-
340 problematik. Wenn man jetzt die Vision der Firma in dem Office in den USA mal nachfragt. Dann werden
341 die wahrscheinlich nicht in der Lage sein das so schnell wiederzugeben. Aber auch glaub ich sogar bei
342 uns im Standort Wien. Wenn man da jetzt die sechshundert Leute fragt. Was ist unsere Vision? Dann
343 können das wahrscheinlich fünfzig Leute beantworten. Das finde ich ist schon ein Problem. Das ist
344 erschreckend eigentlich. Und man kann natürlich jetzt viele klassische Sachen machen. Wie gemein-
345 sam Tage verbringen wie wir das jetzt auch geplant haben mit einem eigenen TTech Walk. Ja das
346 sind so Maßnahmen glaub ich die da helfen aber die können immer nur für einen gewissen Anteil der
347 Leute ermöglicht werden. Weil dort können dann halt nur fünfzig Leute mitgehen und nicht sechshun-
348 dert.

349 **Ist die Veranstaltung für alle Mitarbeiter aus allen Niederlassungen, die Sie haben weltweit?**

350 I3: Ich glaube nicht nein. Die ist nur für Wien.

351 **Also auch hier wieder eine Fokussierung?**

352 I3: Das stimmt. Das habe ich so noch gar nicht betrachtet. Ja genau. Da wo die Wahrnehmung ist, ist
353 die Zuwendung. Aber das sollte nicht so sein natürlich. Man muss das mitdenken ja.

354 **Inwiefern verändert sich Ihr persönliches Arbeitsumfeld aufgrund der fortschreitenden Interna-**
355 **tionalisierungs- und Globalisierungsprozesse?**

356 I3: Ja schon Veränderung. Mir kommt vor es wird sehr viel ganztägiger. Das klingt jetzt ein bisschen
357 komisch. Aber ich habe eben gerade die Situation das ich mit China und USA gleichzeitig auch arbeite.
358 Das heißt wenn China aufsteht liege ich noch im Bett. Dann kommen quasi die Infos von China dann
359 stehe ich auf. Bearbeite die Infos von China. Dann gehe ich wieder nachhause dann kommen die Infos
360 von der USA. Ich glaube das war früher als man noch Briefe geschrieben hat und irgendwie drei Tage
361 wartet bis der irgendwo ankommt anders. Das heißt es wird viel schneller und viel ganztägiger. Das darf
362 man glaub ich nicht außer Acht lassen. Weil natürlich erwarten die sich dann eine Response. Oder zum
363 Beispiel Calls abzuhalten um 19:30 Uhr ist dann notwendig, weil die halt dann erst aufstehen in den
364 USA.

365 **Würden Sie sagen das es ein Verständnis von den Sparringspartnern gibt in Bezug auf Ihre Zeit-**
366 **zone?**

367 I3: Die gibt es teilweise. Ich muss gestehen ich habe es am Anfang nicht so wahrgenommen. Bei mir
368 war es nicht nur die Zeitzone. Aber was zum Beispiel auch ganz spannend war sind Feiertage. Also das
369 gewisse Feiertage, die ich natürlich nicht kenne, die es in China gibt. Und ich dann halt nachgefragt
370 habe. Sorry ich habe noch kein Update wie schaut es aus? Dann habe ich irgendwie fünf Tage später
371 die Info gekriegt. Sorry wir haben Feiertage gehabt, deswegen haben wir dir nicht geantwortet. Da muss
372 man natürlich auch aufpassen, wenn man dann zu sehr nachhackt. Also ich glaube das ist schon ein
373 Thema ja.

374 **Glauben Sie, wenn Sie ein Angebot des interkulturellen Trainings gehabt hätten zum Beispiel**
375 **über den asiatischen, speziell chinesischen Markt, dass diese Themen vielleicht sogar im Vor-**
376 **feld vermieden hätten werden können?**

377 I3: Ja. Man muss echt sagen was stopft man in so einen Workshop rein. Ich glaube so grundlegende
378 Dinge wie, wie verhält man sich? Wie oft darf man nachhacken? Was ist höflich, was ist nicht höflich?
379 Da bin ich jetzt wirklich auf mich alleingestellt eigentlich. Und das ist schon teilweise waghalsig, weil da

380 geht es um Partnerschaften. Wenn ich die jetzt vergräule, weil ich dorthin geschickt werde dann ist das
381 blöd für die Firma. Ich meine ich kann mir nicht vorstellen das ein Training viel kostet. Und ich habe
382 sowas gehabt auf der Uni da kann ich mich erinnern. Interkulturelle Kommunikation. Und das war ei-
383 gentlich ein sehr wertvoller Kurs. Ich kann mich jetzt nicht mehr an so viel erinnern, aber ich weiß das
384 wir den Osteuropäischen Raum betrachtet haben. Da habe ich viele Dinge erfahren, die ich überhaupt
385 nie gewusst habe, davor.

386 **Sagen Sie welche Chancen sehen Sie im Hinblick auf die Verbesserung von interner interkultu-**
387 **reller Unternehmensstrategien in Ihrem Unternehmen?**

388 I3: Zuerst muss einmal eine interne Kommunikationsabteilung geschaffen werden. Ich glaube das ist
389 ein langer Weg. Weil die gibt es noch nicht. Ich glaube es braucht auch das Verständnis im Management
390 das ähnlich wie Marketing auch interne Kommunikation wichtig ist. Und gerade bei so Techfirmen ist
391 halt die Technik im Vordergrund und das Produkt im Vordergrund. Dieses Softthema ist eher weniger
392 wichtig was aber halt nicht stimmt.

393 **Glauben Sie das Unternehmen mit gut funktionierender interner interkultureller Kommunikation**
394 **auf dem Markt Vorteile Konkurrenten gegenüber haben können?**

395 I3: Ja definitiv! Ganz klar. Weil ich auch glaube das die Industrie, mit der wir arbeiten. Mit der Automo-
396 bilindustrie. Jetzt auch nicht die wahnsinnig flottesten sind was so interkulturelle Kommunikation betrifft.
397 Und dort könnte man sich deutlich einen Vorteil verschaffen glaube ich.

398 **Wodurch oder wie kann die Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen verschiedener Kul-**
399 **turen als Bereicherung angesehen werden?**

400 I3: Ich glaube das es auf jeden Fall die Kreativität fördert oder auch Problemlösungskreativität. Wenn
401 unterschiedliche Kulturkreise. Unterschiedliche Herangehensweisen. Unterschiedliche Mann, Frau
402 wahrscheinlich gibt es da auch Unterschiede wie man gewisse Probleme löst. Dann erweitert sich da-
403 durch auch mein Problemlösungsrepertoire. Wenn ich jetzt nur mit fünfzig plus. Männlich. Alpha Tieren
404 zusammenarbeite dann glaube ich ist vielleicht die Brechstange immer für Wahl A. Aber das heißt nicht
405 immer das das die beste Wahl ist.

406 **Noch abschließend wie stark würden Sie sagen identifizieren Sie sich mit Ihrem Unternehmen?**

407 I3: Lustigerweise jetzt immer mehr. Aber das hat weniger mit dem Unternehmen, sondern mehr mit dem
408 Projekt zu tun, das ich betreuen darf. Das habe ich mir gerade gestern überlegt warum das so ist.
409 Warum ich jetzt immer mehr gerne sage das ich bei der TTTech arbeite. Was ich am Anfang vielleicht
410 weniger gemacht habe. Also es wird jetzt mehr. Ich würde aber nicht sagen das ich jetzt der absolute
411 Brand Ambassador bin. Da habe ich Firmen gehabt wo das bei mir extrem der Fall war. Die aber auch
412 anders aufgestellt sind. Die da auch eine andere Außenwahrnehmung haben.

413 **Haben Sie Vertrauen in Ihr Unternehmen?**

414 I3: Inwiefern?

415 **Was Entscheidungen, Strategien betrifft zum Beispiel?**

416 I3: (.....) (8 Sekunden) Das ist eine schwierige Frage. Ich würde jetzt nicht sagen. Ich bin auch nicht
417 der Typ. Also ich würde jetzt nicht mein Leben in die Hände der Firma legen wollen. Ich würde nicht
418 sagen ich bin für immer Mitarbeiter hier und ich vertraue allen Entscheidungen und ich weiß das wird
419 jetzt ein Homerun. Aber ich bin auch nicht der Typ, der das will, wahrscheinlich. Also deswegen will ich
420 jetzt, kann ich die Frage nicht zufriedenstellend beantworten.

421 **Hinterfragen Sie Entscheidungen? Strategiefindungen? Verkündungen? Hinterfragen Sie das**
422 **manchmal?**

423 I3: Nein ich hinterfrage da schon viel. Und ich glaube das ist auch gut so. Ich habe mich aber auch
424 schon öfters dabei ertappt wo ich was hinterfragt habe wo sich dann aber herausgestellt hat das es
425 richtig war. Das ist dann immer recht spannend.

426 **Fühlen Sie sich als Mitarbeiter ernst genommen? Vom Unternehmen?**

427 I3: Nicht immer aber zum Großteil ja.

428 **Wie zufrieden und motiviert sind Sie in Ihrer Position?**

429 I3: Also, ich bin jetzt gerade sehr motiviert. Das ist auch ein Sonderfall glaube ich. Weil ich halt sehr
430 stark das Potenzial sehe hinter dem Ganzen. Also wenn ich das für mich beantworten müsste, müsste
431 ich sagen ich bin sehr zufrieden und sehr motiviert. Aber natürlich sehe ich auch, dass es vielen in der
432 Firma anders geht. Und da sehe ich das Zuwenig getan wird, das die Leute dann nicht noch unzufrie-
433 dener werden.

434 **Woher holen Sie sich Ihre Zufriedenheit und Ihre Motivation?**

435 I3: Rein aus der Tätigkeit. Aktuell. Und aus dem Potenzial das in dieser Tätigkeit drinsteckt.

436 **Würden Sie sagen Sie kennen Ihre Unternehmensstrategie?**

437 I3: Nein. Also das stimmt jetzt nicht ganz. Ich kenne sie schon, aber ich würde nicht sagen das ich die
438 jetzt komplett wiedergeben könnte. Also einen ganz wagen Weg kenne ich. Aber ich kenne die jetzt
439 nicht auswendig und auch nicht im Detail nein.

440 **Ist aber relativ interessant, wenn Sie sagen das vor allem das Unternehmen sehr erpicht darauf**
441 **ist diese, wie sie vorher schon gesagt haben, Werte, Normen quasi auch in einer Form der Un-**
442 **ternehmenskultur auf einer Power Point fest zu machen. Das sie zwar wage mitschwingt aber**
443 **nicht manifestiert wiedergegeben werden kann?**

444 I3: Weil sie halt nicht lebbar gemacht wird. Weil man halt nicht sieht. Was heißt den das jetzt? Was heißt
445 den dieser Wert jetzt konkret? Und wie ich es vorhin bei dem Beispiel von Runtastic festgemacht habe.
446 Ich kenne zum Beispiel Runtastic gar nicht. Ich war noch nie bei der Firma. Ich kenne da einen Mitar-
447 beiter aber mit dem habe ich jetzt nicht darüber geredet. Das heißt ich kenne das eigentlich nur von
448 LinkedIn und Facebook. Und da kann ich jetzt aber schon sagen als außenstehender. Ich nehme jetzt
449 mal an und ich glaube das wird stimmen das die für Bewegung stehen. Für sich was trauen, sich pu-
450 schen. Also so bisschen sportliche Aspekte. Und alleine das ich als Außenstehender das sagen kann
451 zeigt doch dass die das schlauer kommunizieren als wir das tun.

452 **Haben Sie noch Anmerkungen zu Themen, die wir nicht besprochen haben? Oder Dinge die Sie**
453 **hinzufügen wollen?**

454 I3: Nein ich glaube das war alles sehr umfangreich.

455 **Dann danke Ihnen vielmals für Ihre Zeit.**

456 I3: Danke sehr.

22.3.4 I4: Interviewpartnerin 4

Datum: 20.05.2019

Ort: Meetingraum

1 Inwiefern haben Sie im beruflichen Alltag mit Kollegen und Kolleginnen unterschiedlicher kultu-
2 reller Herkunft zu tun?

3 I4: Einerseits Alignement Partner für Projekte und andererseits in einem Unternehmen, das mit glaube,
4 ich derzeit 42 Nationen vertreten ist. Ist es bis zu einem gewissen Grad Teil des Alltags.

5 Also täglich könnten Sie sagen?

6 I4: Ja!

7 Welche Unterschiede würden Sie sagen, bemerken Sie in der Art der Kommunikation, wenn Sie
8 mit Kollegen oder Kolleginnen anderer Kulturkreise kommunizieren?

9 I4: Die Sprache ist natürlich eine Sache, weil man mit Kolleginnen aus anderen Ländern natürlich auf
10 Englisch kommuniziert. Da gibt es schon mal den Aspekt das manches ein bisschen Lost in Translation
11 ist sozusagen. Und das manche Dinge etwas länger brauchen, um erklärt zu werden, weil Gepflogen-
12 heiten anders sind et cetera. Oder weil dadurch das es bei beiden gegenüber nicht die Muttersprache
13 ist etwas nach Worten gerungen wird. Aber im Endeffekt ist dann meistens ohnehin gegenseitiges Ver-
14 ständnis da. Also ich würde Sie gar nicht Barriere nennen. Es ist einfach eine andere Art Dinge aufzäu-
15 men zu müssen.

16 Und wie war die Frage nochmal?

17 Welche Unterschiede Sie bemerken, wenn Sie mit Kolleginnen unterschiedlicher kultureller Her-
18 kunftskreise kommunizieren?

19 I4: Was auch ein Punkt ist, ist natürlich der kulturelle Aspekt generell. Das manche Dinge die, wenn
20 man mit jemandem aus dem gleichen Land spricht normal sind, zum Beispiel was für ein Feiertag ist
21 morgen et cetera. Oder wann Dinge gefeiert werden et cetera. Also solche Dinge die man jetzt im Small-
22 talk zwischen Kollegen hat. Also wenn beide aus Österreich sind, hat man da meistens eine gemein-
23 same Basis und wenn das nicht der Fall ist, entwickeln sich da manchmal bereichernde Gespräche
24 würde ich mal sagen.

25 Würden Sie sagen das diese Erfahrungen Einfluss auf Ihren beruflichen Alltag nehmen?

26 I4: Also ich glaube auf die Ausübung meiner fachlichen Tätigkeit nicht. Was die Zusammenarbeit und
27 sage ich mal das Zwischenmenschliche betrifft, ist es natürlich ein bisschen anders als wenn wir hier
28 nur Österreicherinnen und Österreicher sitzen hätten.

29 Könnten Sie konkrete Beispiele nennen? Also ob es die Kommunikation erschwert? Ob es häu-
30 figer zu Missverständnissen führt? Einfluss auf die Arbeitsprozesse hat oder dergleichen?

31 I4: Auf die Prozesse nicht, weil die Prozesse sind festgeschrieben. Weil wie gesagt, wenn man zum
32 Beispiel sich hinsetzt und ein Projekt aufgleist et cetera. Dann kann es schon sein das man teilweise
33 über Hindernisse stolpert, die man nicht hätte, wenn man jetzt aus dem gleichen Land käme. Also zum
34 Beispiel, wenn es einfach darum geht im Medienbereich. Was ist ein übliches Druckverfahren et cetera.
35 Also solche Dinge die dann fachlicher Natur sind, die man voraussetzt beim Gegenüber sind manchmal
36 nicht voraussetzbar und insofern muss man sich mehr Dinge ausverhandeln.

37 **In welchen Bereichen oder Situationen denken Sie, kommt es dann in interkulturellen Interaktio-**
38 **nen zu Schwierigkeiten?**

39 I4: In dem Moment wo man beim Gegenüber etwas voraussetzt das nicht gegeben ist.

40 **Wie meinen Sie könnte man diese Schwierigkeiten oder Situationen beheben oder sogar vermei-**
41 **den?**

42 I4: Indem man auf Unterschiede aufmerksam macht. Im Unternehmenskontext gesehen. In meinem
43 Unternehmen ist es so dass es sehr betont wird das wir ein sehr Diversity lastiges Unternehmen sind.
44 Was auch stimmt, wenn man sich die Anzahl der Kolleginnen und Kollegen ansieht, die jetzt nicht Öster-
45 reicher sind. Allerdings wird bis auf die allgemeine Unternehmenssprache die Englisch ist, nicht sehr
46 viel getan, um diese Dinge bewusst zu machen und ausverhandeln zu können auf einer größeren Basis.

47 **Würden Sie Ihr Unternehmen als interkulturell Kompetent einschätzen?**

48 I4: Siehe letzte Frage. Nein!

49 **Weshalb denken Sie fehlt Ihrem Unternehmen die Kompetenz?**

50 I4: Es war kein Fokus bis dato. Für mich war auch einer der ausschlaggebenden Faktoren, das relativ
51 rasche Wachstum des Unternehmens wo viele Kolleginnen und Kollegen aus verschiedenen Kulturkrei-
52 sen auf einmal ins Unternehmen quasi integriert werden mussten. Was bei der Menge der Mitarbeite-
53 rinnen recht schwierig war und auch in dem Zeitpunkt nicht möglich.

54 **Wie wichtig ist es für Ihren persönlichen Arbeitsbereich interkulturell kompetent zu sein? Meinen**
55 **Sie das hat einen Stellenwert bei Ihnen?**

56 I4: Es hätte noch mehr Stellenwert, wenn die Kolleginnen schon etwas besser integriert werden von der
57 Organisation her. Weil das Unternehmen, in dem ich arbeite, sehr viel Unternehmen zugekauft hat.
58 Kleiner oder größer. Und somit die Kolleginnen, mit denen man zusammenarbeitet, nicht aus Österreich
59 sind eigentlich stetig wächst. Aber aufgrund von anderen Organisationsdefizienten der Austausch noch
60 nicht so gegeben ist wie er sein sollte.

61 **Welche Qualifikationen denken Sie muss man haben um als interkulturell Kompetent gelten zu**
62 **können?**

63 I4: Ich tue mir schwer jetzt ausbildungstechnisch zu sagen was man bräuchte. Ich glaube aber, dass es
64 international gearbeitet zu haben oder schon in internationalen Teams gearbeitet zu haben ein großer
65 Faktor ist. Also so jetzt banal gesprochen einen breiteren Horizont zu haben als die Grenze von Öster-
66 reich. Das ist ein Punkt, weil wir arbeiten aufgrund unseres Unternehmensgegenstandes einfach global.
67 Und da ist von Asien bis Südosteuropa einfach alles dabei und ich glaube eine größere Bandbreite als
68 ein global agierendes Unternehmen kann man nicht haben. Und deswegen ist es eben wichtig das man
69 an neuralgischen Punkten jetzt im Management und auch im internen Kommunikationsbereich Men-
70 schen sitzen hat, die einerseits diesen Horizont haben. Also die Wissen worauf es ankommt, wenn man
71 jetzt zum Beispiel Kollegen aus Asien integrieren muss zum Beispiel. Was ja ein völlig anderer Kultur-
72 kreis ist. Und auch Leute hat die wirklich Ausbildung haben in dem Bereich und wissen wie man solche
73 Konzepte auch auf Organisationen runter brechen kann.

74 **Gibt es Maßnahmen, von denen Sie wissen, die zur Förderung interkultureller Kompetenz in Ih-**
75 **rem Unternehmen beitragen?**

76 I4: Ich weiß davon Garnichts. Im Moment.

77 **Welche interkulturellen Personalentwicklungsmaßnahmen würden Sie sich von Ihrem Unterneh-**
78 **men wünschen?**

79 I4: Ich würde mir wünschen das es zum Beispiel im Bereich der internen Kommunikation wo wir im
80 Moment sehr wenig tun zum Beispiel auch solche Dinge gibt wie man bekommt Gelegenheit mal rein-
81 zuschauen bei Kollegen, die jetzt nicht in Wien sitzen. Zum Beispiel in unseren Büros in Südosteuropa.
82 Zu sagen was ist dort der Arbeitsalltag. Was spielt sich dort ab. Was wird von dort aus quasi zum Gan-
83 zen beigetragen et cetera. Also das man auch greifbar hat wer sitzt dort und was wird dort getan. Also
84 damit würde es mal anfangen finde ich.

85 **Wie schätzen Sie den Bedarf an Kompetenzsteigerung in Ihrem Unternehmen ein?**

86 I4: Kompetenzsteigerung im Bereich interkultureller Kommunikation. Sehr hoch. Also alles was Kom-
87 munikation anbelangt ist aus mehreren Gründen nicht so aufgestellt wie es ein Unternehmen der Größe
88 und mit der internationalen Breite. Also das geht nicht zusammen meiner Meinung nach. Und das heißt,
89 dass es in mehreren Bereichen sicher der Kompetenz bedarf. Nicht nur im Kommunikationsbereich,
90 was auch die Integration von Mitarbeiterinnen aus anderen Ländern betrifft. Aber wahrscheinlich auch
91 wenn es darum geht, Dinge zu verhandeln zum Beispiel. Was gibt es da für Gepflogenheiten. Wie geht
92 man an diese Sachen heran. Ich denke das ist auch sehr unterschiedlich wie man zum Beispiel im Sales
93 Bereich das Gegenüber approached. Weil in manchen Ländern ist es wahrscheinlich Gend und Gebe
94 das man sehr selbstbewusst auftreten muss um auch Abschlüsse zu machen und in anderen wird es
95 wohl eher die umgekehrte Taktik sein.

96 **Neben dem Bereisen der verschiedenen Niederlassungen in den Destinationen. Denken Sie das**
97 **den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auch die Möglichkeit von Trainings gegeben werden**
98 **sollte?**

99 I4: Absolut! Trainings für so verschiedene Bereiche wie zum Beispiel Verhandlungen oder Konflikte zu
100 lösen mit sehr inhomogenen Gruppen was die Nationalität oder den kulturellen Hintergrund betrifft. Ich
101 glaube das kann neben natürlich individuellen Charaktereigenschaften auch ein guter Punkt sein.

102 **Würden Sie sagen, dass interkulturelle Kompetenz einen Stellenwert in Ihrer Unternehmensstra-**
103 **tegie einnimmt?**

104 I4: Derzeit nicht. Da stecken wir erst ganz in den Anfangsstadien.

105 **Kurzer Wechsel zur internen Kommunikation in Ihrem Unternehmen. Wie würden Sie diese be-**
106 **werten?**

107 I4: Auf einer Skala, oder?

108 **Wie es Ihnen am liebsten ist.**

109 I4: Unterentwickelt. Und bisher auch erstaunlicherweise kein Fokus des Managements. Also spricht auch
110 was Ressourcen und die strukturelle Implementierung anbelangt sehr stiefmütterlich behandelt.

111 **Wer oder welche Abteilung ist in Ihrem Unternehmen mit interner Kommunikation betraut?**

112 I4: Organisationell also wirklich niedergeschrieben ist das derzeit glaube ich niemand. Maximal die Per-
113 sonalabteilung.

114 **Inwiefern fühlen Sie sich persönlich informiert was aktuelle Ereignisse in Ihrem Unternehmen**
115 **betreffen?**

116 I4: Ich denke ich bin relativ gut informiert was Geschehnisse oder Weichenstellungen anbelangt. Aller-
117 dings hat man im Bereich Kommunikation auch eine große Schnittstellenfunktion innerhalb vom

118 Unternehmen. Und man kommt dementsprechend viel in Kontakt mit Kolleginnen und Kollegen aus
119 verschiedenen Bereichen. Wenn ich mich da jetzt in andere Positionen hineindenke. Denke ich das es
120 da schon ein großes Informationsdefizit gibt.

121 **Woher oder über welche Kanäle speziell erhalten Sie diese Informationen?**

122 I4: Es gibt den einzigen offiziellen Kanal was die interne Kommunikation betrifft. Ist ein monatlicher
123 Newsletter. Und der Rest ist informelle Kommunikation.

124 **Und um welche Informationen handelt es sich dann in der Regel dabei?**

125 I4: Im offiziellen Kanal wird halt von jeden Bereichen Informationen eingesammelt. Also quasi das ist
126 ein Aggregator mit einer mir nicht bekannten Priorisierung von Themen. Der sehr Umfangreich ist, weil
127 das Unternehmen auch sehr groß ist. Also sprich es kommen da in einem Monat sehr viele Themen
128 zusammen. Es gibt gewisse Schwerpunkte was zum Beispiel tut sich in der Pressearbeit. Auf welchen
129 Events war das Unternehmen et cetera. Wenn es um die Komponente interne Informationen geht. Also
130 sprich, wo gibt es Personalwechsel. Wo wird dieses und jenes geplant. Was sind strategische Schwer-
131 punkte. Das ist ganz schwierig. Also das wird in den offiziellen Quellen oft nicht erwähnt. Und solche
132 Dinge. Vor allem was Personaländerungen betrifft das geht sehr oft über den sogenannten Flurfunk.

133 **Zu welchen Themen würden Sie gerne mehr Informationen erhalten? Über den offiziellen Kanal?**

134 I4: Alles was in Richtung Strategie geht und jetzt nicht im Sinne von einmal im Jahr gibt es den Hinweis
135 wir haben unsere Strategie geändert und die Informationen werden sehr breit quasi hingelegt und man
136 muss dann schauen was man daraus macht. Sondern solche wichtigen Dinge sollten gut aufbereitet
137 und leicht verdaulich sozusagen sein für alle Beteiligten, die jetzt nicht direkt an der Quelle sitzen und
138 sozusagen bestimmen. Das wäre ganz wichtig. Und auch eine gewisse. Wie soll ich sagen. Eine ge-
139 wisse Nachvollziehbarkeit von strategischen Entscheidungen. Ich glaube das man solche Medien auch
140 für die Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen unter den MitarbeiterInnen nutzen sollte und könnte.

141 **Wenn Sie wählen könnten. Würden Sie die digitalen Formen der internen Kommunikation wählen
142 sowas wie Newsletter, diese Blackboards, Intranet et cetera. Oder schon das persönliche Ge-
143 spräch mit Vorgesetzten zum Beispiel?**

144 I4: Das kommt darauf an. Für die kontinuierliche Information was gewisse Themen oder gewisse The-
145 menkreise betrifft, wird es sinnvoll sein digitale Kanäle zu nutzen. Einfach um wirklich solche Informa-
146 tionen, wie es gibt neue Richtlinien im Bereich ABC. Diese wirklich auch transparent aufliegen zu haben.
147 Sozusagen wo man dann auch jederzeit nachschauen kann. Wenn es um sensiblere Themen geht im
148 Bereich Strategie et cetera. Dann wäre es schon wichtig das man auch zum Beispiel dem Vorgesetzten
149 das Rüstzeug mitgibt diese Dinge auch wirklich gut und schlüssig an den Mitarbeiter weiterzugeben und
150 vor allem bei Themen wo man weiß sie sind kontroversiell oder sie könnten Diskussionen auslösen.
151 Auch dieses Rüstzeug mitgibt, das gewisse Dinge dann gut verankert sind, das der Mitarbeiter auch
152 das Gefühl hat zu Wissen wieso das jetzt so ist.

153 **Von Unternehmensseite her. Wie würden Sie den Stellenwert von interner Kommunikation se-
154 hen? Wie wichtig ist es dem Management oder den Repräsentanten dieses Unternehmens?**

155 I4: Also wenn ich den Status quo ansehen ohne die Informationen über die Zukunft. Dann würde ich
156 sagen es ist nicht wichtig. Es gibt wie gesagt keine Ressource oder strukturelle Verankerung des The-
157 mas. Insofern muss man annehmen, wenn man sich diese Situation ansieht das das Thema keine Prio-
158 rität hat.

159 **Wieso denken möchte das Unternehmen nicht mehr Ressource mittels Personal und Zeit und**
160 **Geld investieren, um diese internen Kommunikationskanäle aufzubauen?**

161 I4: Das ist eine sehr interessante Frage. Ich denke das es in einem Unternehmen, das sehr schnell
162 gewachsen ist, sehr viele strukturelle Defizite gibt. Und so wie es aussieht in der Vergangenheit anderen
163 Themenkreisen der Vorzug gegeben wurde. Es ist jetzt mittlerweile zwar evident, dass da was passieren
164 muss. Noch nicht geklärt ist wie das aussieht. Ob das wirklich adäquate Mittel sind zu diesem Zeitpunkt.
165 Wo eigentlich schon ein großes Defizit herrscht was den Bereich betrifft.

166 **Wie wichtig ist Ihrer Meinung nach interne Kommunikation für das Funktionieren eines Unter-**
167 **nehmens?**

168 I4: Sehr wichtig. Das ist vermutlich neben einem guten Management und einem guten Team wie groß
169 auch immer das ist. Ist das der Schlüssel dazu das man einerseits einen gewissen Status quo aufrecht
170 erhält was die Teamzufriedenheit betrifft und andererseits auch zum Beispiel neuen Mitarbeitern weiter
171 das Gefühl gibt, das sie einen ähnlichen Wissensstand haben wie alle anderen. Und es ist auch im
172 strategischen Bereich einfach wichtig das man weiß in welche Richtung geht es und woran arbeiten wir
173 jetzt eigentlich alle gemeinsam als Unternehmen. Und ohne interne Kommunikation ist das eigentlich
174 nicht möglich.

175 **Welche Verbindung sehen Sie zwischen interner Kommunikation und der Unternehmenskultur?**

176 I4: Eine sehr sehr große! Weil für mich ist interne Kommunikation wie und ob sie passiert ein essenzieller
177 Bestandteil der Unternehmenskultur. Beziehungsweise transportiert ja auch die interne Kommunikation
178 sehr stark die Unternehmenskultur. Und das nicht existieren von interner Kommunikation kann auch
179 Ausdruck dafür sein.

180 **Wie würden Sie die Unternehmenskultur der TTTech beschreiben?**

181 I4: Es ist schwierig zu fassen, weil es auch einer der Themenkreise ist der jetzt nicht sehr verankert ist.
182 Die Kultur vom Unternehmen ist sehr geprägt finde ich durch die Tatsache das, dass Unternehmen seit
183 zwanzig Jahren Inhaber geführt ist. Also sprich, als ehemaliges Start-Up sind dessen Gründer noch im
184 Unternehmen und daher ist dieser Bereich ganz stark von den Gründern und jetzt auch noch Managern
185 des Unternehmens mitgeprägt. Und viele Dinge die großer Usus sind. Nämlich wie glaube ich. Ist jetzt
186 eine Mutmaßung. Wie das nicht existieren der interne Kommunikation. Ist es glaub ich noch sehr
187 schwierig sich umzustellen von einem recht kleinen und überschaubaren Unternehmen. Jetzt ein recht
188 großes Unternehmen zu haben. Und solche Dinge wie Kultur und was das Unternehmen ist. Sehr stark
189 auch von diesen zwei Figuren geprägt wird sozusagen. Und das aber mittlerweile nicht mehr ausreicht
190 für ein Unternehmen, das so groß ist.

191 **Wodurch oder durch welchen Einsatz von Mitteln oder Instrumenten könnte interne Kommuni-**
192 **kation in Ihrem Unternehmen verbessert werden?**

193 I4: Zuerst müsste sie mal irgendwie verankert werden oder es wirklich klar definierte Verantwortlichkei-
194 ten geben. Und auch ein klar definiertes Ziel und Arbeitstakte was man denn erreichen möchte. Und
195 das nicht nur ad hoc sozusagen einfach um Informationen unter die Leute zu bringen. Sondern einfach
196 auch ein Konzept stehen zu haben. Was möchten wir damit erreichen. Wo haben wir unsere größten
197 Defizite. Und sich das auch wirklich gut anzusehen abseits einer Brandbekämpfungsstrategie.

198 **Man könnte sagen das zuvor eine Infrastruktur gelegt werden muss. Wo jeder weiß was er zu tun**
199 **hat?**

200 I4: Absolut! Also es muss an eine bestimmte Person einen Auftrag geben sich diese Dinge anzusehen
201 und zu schauen wo gibt es Bedarf. Und können wir denn überhaupt abdecken mit dem Instrumentarium,
202 das wir derzeit zur Verfügung haben. Gibt es eine zentrale Informationsstelle für alle. Wo ich weiß als
203 Mitarbeiter ok, wenn ich eine Frage in diesem und jenen Bereich habe, wo gehe ich hin. Das ist im
204 Moment nicht der Fall. Weil wir zwei Plattformen im Prinzip haben wo Informationen zu finden sind. Und
205 sich von dort aus sozusagen weiter zu hanteln und zu schauen ok wo muss ich hin mit meiner internen
206 Kommunikation. Was brauche ich dafür.

207 **Welche Gefahren sehen Sie, wenn der Ausbau der interner Kommunikationsstrategien in Ihrem**
208 **Unternehmen weiterhin stagniert beziehungsweise vernachlässigt wird?**

209 I4: Integration von neuen Mitarbeitern ist wohl sehr wahrscheinlich das sie nicht so gut gelingt. Wenn
210 man nicht schafft gute interne Kommunikation zu etablieren. Weil das einfach ein großes Thema ist.
211 Weil ich denke auch in Zukunft Zukäufe getätigt werden et cetera. Das Ziel und die Beweggründe für
212 gewisse Entscheidungen betrifft. Also die Nachvollziehbarkeit für gewisse Entscheidungen. Dafür wäre
213 es auch sehr wichtig alle MitarbeiterInnen auf einem gleichen Stand zu halten. Weil sonst glaube ich
214 die Frustrationen bei Entscheidungen, die man nicht nachvollziehen kann, jetzt wenn ich auf die klein-
215 sten Glieder in der Kette hinsehe. Das wird halt schwierig, wenn ich auch als Manager nicht erklären
216 kann warum Dinge so oder so erfolgen. Und auch die Identifikation mit dem Unternehmen. Also das
217 große Ziel für Technologie Unternehmen ist es ja immer die besten Köpfe zu holen für gewisse Bereiche.
218 Und ich finde es schwierig, wenn ich als Mitarbeiter nicht weiß wofür steht mein Unternehmen und
219 inwiefern passe ich da rein. Und wie kann ich mich mit dem Unternehmen identifizieren. Dann wird es
220 auch schwierig ein konsistentes Bild zu haben vom Unternehmen. Was auch darin resultieren kann das
221 dann zum Beispiel neue Mitarbeiter eher auf das hören was gesprochen wird über das Unternehmen
222 als was über das Unternehmen jetzt in offiziellen Kanälen kommuniziert wird. Wenn das Defizit eher ist
223 was im Endeffekt dazu führt das es Fluktuation gibt und das es Kündigungen gibt et cetera. Und das
224 auch die Mitarbeiter nicht das nach austragen was sie im Sinne zum Beispiel eines Employer Brandings
225 nach außen tragen sollten.

226 **Sie haben von den formellen internen Kommunikationsstrategien gesprochen. Dann gibt es ja**
227 **die informellen und das ist der Flurfunk. Glauben Sie durch eine Stärkung der internen Kommu-**
228 **nikationsstrategie würde dieser Flurfunk leiser werden?**

229 I4: Auch! Aber das ist nicht das einzige. Das ist für mich nicht das einzige Puzzlesteinchen, das dazu
230 gehört. Ich denke auch das es ein Kulturthema ist. Weil Informationen sehr selten geregelte Wege neh-
231 men, sondern von einem zum anderen weitergegeben werden. Durchaus bei schwerwiegenden Dingen
232 Informationen nicht über die Bahnen laufen, über die sie laufen sollten und das ist denke ich so wie ich
233 das sehe auf allen Ebenen ein Problem.

234 **Wie stark identifizieren Sie sich mit Ihrem Unternehmen?**

235 I4: Ich identifiziere mich relativ stark mit dem Unternehmen in gewissen Bereichen. Wenn es um die
236 Arbeit in manchen Bereichen geht und was dort geschaffen wird und wie das Geschaffen wird. Damit
237 kann ich mich zu hundert Prozent identifizieren. Womit ich manchmal wirklich Probleme habe mich zu
238 identifizieren sind so gewisse Dinge, die eben in den Bereich Unternehmenskultur fallen. Weil es mir
239 nicht ganz einleuchtet wie zum Beispiel Informationen an den Mann und an die Frau gebracht werden.
240 Und in welcher Tonalität so zusagen.

241 **Haben Sie vertrauen in Ihr Unternehmen?**

242 I4: Ja.

243 **Fühlen Sie sich als Mitarbeiterin ernst genommen?**

244 (.....) (8 Sekunden) Sehr global gesehen ja. Individuell gesehen ist es sehr unterschiedlich.

245 **Hängt das von dem Gesprächspartner oder dem Gegenüber ab oder hängt das auch wieder von**

246 **Bereichen und Situationen ab?**

247 I4: Es liegt definitiv an Personen. Wie wertschätzend die anderen KollegInnen oder sagen wir es so,

248 KollegInnen einer gewissen Hierarchieschicht entgegnetreten.

249 **Wie zufrieden und motiviert sind Sie in Ihrer Position?**

250 I4: (.....) (6 Sekunden) In der Position zufrieden. Von der Motivation her. Das ist auch ein Kulturthema.

251 Man braucht in diesem Unternehmen eine sehr große Selbstmotivation, weil sonst wäre es glaube ich

252 nicht möglich hier zu arbeiten. Weil die Erwartungshaltung schon so ist das man selbst Akzente setzt

253 und über den eigenen Tellerrand hinwegsieht sozusagen. Hätte ich das nicht glaube ich wäre ich nicht

254 mehr im Unternehmen.

255 **Würden Sie sagen Sie kennen Ihre Unternehmensstrategie?**

256 I4: Insofern sie existiert ja.

257 **Denken Sie, sie kennen die Unternehmensstrategie aufgrund Ihrer Position? Weil Sie in der Kom-**

258 **munikationsabteilung sehr viel damit zu tun haben? Oder glauben Sie, wären Sie in einer ganz**

259 **anderen Position oder Abteilung, dass sie diese Unternehmensstrategie genauso kennen wür-**

260 **den?**

261 I4: Ich denke es liegt bei mir tatsächlich an der Position.

262 **Inwiefern denken Sie gibt es Probleme aufgrund von schlechter oder scheiternder interner inter-**

263 **kultureller Kommunikation?**

264 I4: Also bei interkultureller Kommunikation tue ich mir ein bisschen schwer. So global gesehen gibt es

265 so einen gewissen Ethnozentrismus. Wie das zum Beispiel so global gesehen auch ist, weil dort wo das

266 meiste passiert. Also in dem Fall zum Beispiel in den USA oder in Mitteleuropa. Darüber wird auch

267 berichtet sozusagen. Und das kann man auf so eine Organisation glaube ich auch recht gut umlegen.

268 Ich glaube das man in gewissen Teilen die KollegInnen die jetzt zum Beispiel im Ausland sitzen. Mitunter

269 das Gefühl haben, das man da nicht ganz so sichtbar ist wie andere Teile. Also ob das wirklich ein

270 kulturelles Thema ist kann ich sehr schwer beurteilen. Aber es gibt halt so gewisse Fokusbereiche wo

271 man sehr leicht, weil es halt die Mehrheit ist der Mitarbeiter. Da über die anderen drüber fahren kann so

272 zusagen.

273 **Denken Sie das man einen Vorteil hat, wenn man als Mitarbeiter oder Mitarbeiterin im Headquar-**

274 **ter ansässig ist als wenn man in China oder Japan oder USA sitzt?**

275 I4: Ich denke schon im Sinne von Informationsmonopol oder halt den Entscheidungen, die hier getroffen

276 werden. Ist es schon leichter und man hat auch das Management einfach greifbarer. Weil wenn zum

277 Beispiel gerade in Asien nichts ansteht dann ist auch das Management dort jetzt nicht so präsent.

278 **Reicht es Ihrer Meinung nach sich auf die Verbesserung interner Kommunikationsstrategien zu**

279 **konzentrieren, ohne den interkulturellen Aspekt mit zu beachten?**

280 I4: Nein! Wenn man sich das ansieht so zusagen. Was braucht die Organisation an interner Kommuni-

281 kation. Dann denke ich sollte das auch ein Faktor sein. Es ist aber sozusagen in dem Stadion wo wir

282 stehen mit der internen Kommunikation. Ist es mal ein Faktor, den man bedenken muss, aber im Mo-
283 ment jetzt nicht das dringendste Problem hätte ich gesagt.

284 **Würden Sie sagen, wenn mal quasi der erste Schritt erledigt ist, also eine Infrastruktur dargelegt**
285 **ist.**

286 I4: Genau! Absolut. Und auch was Sie vorher angesprochen haben zum Beispiel. Auch schaut wo muss
287 man gezielt zum Beispiel Ausbildungen anbieten et cetera.

288 **Inwiefern würden Sie sagen verändert sich Ihr Arbeitsumfeld aufgrund der fortschreitenden In-**
289 **ternationalisierungs- und Globalisierungsprozesse?**

290 I4: Schon stark! Weil mit jedem Land das zum Beispiel zu uns ins Unternehmen integriert wird auch
291 andere Vorschriften einzuhalten sind. Jedes Land hat jetzt ganz banal gesagt andere Feiertage als wir
292 das haben. Und oft, wenn man dann einen Kollegen oder eine Kollegin nicht erreicht ist es dann so das
293 man dann darauf hingewiesen wird. Die haben jetzt Feiertag oder die Feiern jetzt das oder die sind nicht
294 da. Und auch eher ein banales Thema aber was zum Beispiel die Zeitverschiebung betrifft. Ist auch kein
295 kleines Thema eigentlich, wenn man Dinge abstimmen muss und da zeitlich zusammenkommen muss
296 zum Beispiel.

297 **Welche Chancen sehen Sie im Hinblick auf die Verbesserung von interner interkultureller Kom-**
298 **munikation in Ihrem Unternehmen?**

299 I4: Ja ich glaube es könnte zu friktionsfreierem Arbeiten führen und auch zu weniger Fluktuation zum
300 Beispiel in den Dependents und im Ausland beziehungsweise auch hier bei uns. Wenn sich Mitarbeiter
301 auch abgeholt fühlen sozusagen in ihrer Individualität.

302 **Denken Sie, wenn sich die interne Kommunikation in Ihrem Unternehmen verbessert, das sie**
303 **dann auch am Markt Vorteile haben anderen gegenüber oder der Konkurrenz gegenüber?**

304 I4: Also da ich diesen Teil quasi auch als ausschlaggebenden Faktor für interne Abstimmungen und
305 somit auch zum Funktionieren des Ganzen betrachte. Denke ich schon das das in einem immer globaler
306 werdenden Unternehmen absolut auch ein ausschlaggebender Faktor ist oder einzahl auf den Unter-
307 nehmen serfolg.

308 **Wie würden Sie die Zusammenarbeit mit Kollegen und Kolleginnen verschiedener Kulturen als**
309 **Bereicherung ansehen?**

310 I4: Absolut! Also ich bin jetzt von der Persönlichkeit her jemand der immer gerne dazu lernt sozusagen.
311 Und das muss jetzt nicht nur in Form von Wissen sein, sondern auch wenn es um Kulturen geht zum
312 Beispiel ist es immer sehr spannend zu erfahren. Wie werden dort Probleme angegangen zum Beispiel.
313 Das finde ich immer relativ spannend oder wie wird mit Konflikten umgegangen. Da kann man finde ich
314 auch noch mal persönlich etwas lernen. Was andere Dinge betrifft, die eher sehr in den privaten Bereich
315 reingehen denke ich das es nicht so sehr eine Bereicherung ist, sondern einfach. Wie soll ich sagen.
316 Zum Beispiel wenn es um sexuelle Orientierung geht oder so. Das sehe ich jetzt nicht als Bereicherung
317 in dem Sinn, sondern eher als normal und das sollte auch quasi finde ich im Alltag normal sein. Das
318 man die Diversität von den Leuten anerkennt. Man muss es jetzt aber nicht thematisieren, weil ich denke
319 das ist auch ein großer privater Bereich einfach.

320 **Abschließend wenn Sie sich Ihr Unternehmen hernehmen. Die nächsten zwei, drei Jahre. Wie**
321 **sehen Sie das Gesamtbild für die TTech? Wird sich die TTech mehr um die internen Kommu-**
322 **nikationskanäle kümmern? Wird sie mehr Fokus auf Interkulturalität setzten? Diversity**

323 **Management in Form von mehr Frauen in der Technik? Ich kenne Ihre Zahlen nicht, aber das ist**
324 **in der Regel in der Hightech Branche relativ problematisch.**

325 I4: Also es gibt zum Beispiel Diversity im Sinne von Frauenförderung anbelangt. Gibt es eine Maß-
326 nahme, die gerade implementiert wird. Mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen. Das ist schon
327 on the way so zu sagen. Aber wie Sie schon erwähnt haben ist der Prozentsatz der Frauen, die dann
328 nach dem Programm in Führungspositionen sind immer noch relativ gering sogar für ein Technologie-
329 unternehmen meiner Meinung nach. Was den Bereich interkulturelle Kommunikation betrifft sind mir
330 keine Maßnahmen bekannt, die derzeit durchgeführt werden. Beim Bereich interne Kommunikation gibt
331 es Bewegung im Moment. Ich denke auch das die Wichtigkeit erkannt wurde. Ich hoffe nur das die
332 richtigen Maßnahmen gesetzt werden im Sinne von einer Verankerung und auch im Sinne von Stellen-
333 wert dieses Bereichs.

334 **Abschließend haben Sie noch Anmerkungen zu Themen, die wir heute nicht besprochen haben?**

335 I4: Nein.

336 **Gut dann bedanke ich mich! Herzlichen Dank für Ihre Zeit!**

337 I4: Auf Wiedersehen!

22.3.5 I5: Interviewpartner 5

Datum: 21.05.2019

Ort: Meetingraum

1 **Inwiefern würden Sie sagen, haben Sie im beruflichen Alltag mit Kollegen und Kolleginnen, un-**
2 **terschiedlicher kultureller Herkunft zu tun?**

3 I5: Laufend! Da hier in Wien am Hauptstandort sehr viele Kulturen, unterschiedliche Nationalitäten tätig
4 sind. Aber auch natürlich hier als Headquarter mit all den Ländern in denen TTTech tätig ist, wo wir
5 Büros haben, Kontakt haben.

6 **Welche Unterschiede würden Sie sagen bemerken Sie in der Art der Kommunikation, wenn Sie**
7 **mit Kollegen oder Kolleginnen anderer Kulturkreise kommunizieren?**

8 I5: Also es ist schon ein großer Unterschied. Vor allem natürlich, wenn man nach Asien schaut. Was
9 die Kommunikation betrifft. Aber natürlich auch Amerika, wo ein völlig anderer Ansatz herrscht im wirt-
10 schaftlichen Leben miteinander zu reden.

11 **Würden Sie sagen das diese Erfahrungen Einfluss auf Ihre berufliche Tätigkeit haben?**

12 I5: Ich würde jetzt nicht sagen das es per se Einfluss hat.

13 **Kommen Situationen auf, wie Missverständnisse. Vielleicht längere Arbeitsprozesse. Solche**
14 **Dinge?**

15 I5: Ja! Also ich glaube das es in kleineren Bereichen natürlich auch Missverständnisse geben kann.
16 Also wenn man vielleicht auch gerade mit der West Coast mit der Silicon Valley Kultur kommuniziert wo
17 Dinge einfach schneller vielleicht aktionistischer getrieben werden. Und der Europäische Zugang zu
18 diesen Themen vielleicht ein überlegterer, koordinierterer, geplanterer ist. Wenig aktionistischer. Dann
19 können natürlich Missverständnisse entstehen. Aber ich glaube das hält sich im Rahmen.

20 **Diese kleinen Bereiche. Können Sie da konkrete Situationen nennen? Oder Beispiele, die Ihnen**
21 **einfallen wo es in diesen interkulturellen Interaktionen zu Schwierigkeiten oder kleinen Diffusi-**
22 **täten kommt?**

23 I5: Also ich glaube das es inhaltlich Themen sind. Weil man zum Beispiel in Amerika einen völlig ande-
24 ren Zugang zu Social Media hat. Und somit die Kollegen, wenn man mit Ihnen kommuniziert einen völlig
25 anderen Bedarf einkippen als den wir hier in Europa rund um, zum Beispiel Social Media haben. Das
26 waren zum Beispiel Beispiele wo es durchaus bereits auch Missverständnisse oder auch Konflikte gab,
27 weil es einfach einen anderen Blickwinkel gibt. Auf das Thema im Marketing, Social Media zum Beispiel.
28 **Was denken Sie wie man diese Schwierigkeiten oder Probleme beheben oder sogar im Vorfeld**
29 **vermeiden könnte?**

30 I5: Also ich glaube an sich ist man immer gut beraten sich zu überlegen woher vielleicht gewisse Wün-
31 sche, Begehrlichkeiten kommen. Das man sich überlegt warum zum Beispiel in Amerika jetzt das Thema
32 Socialmedia, Facebook so relevant ist und entsprechend man das schon abfangen kann. Warum es
33 auch zum Beispiel im Umgang mit Kollegen in Japan natürlich einer gewissen Förmlichkeit bedarf. Also
34 ich denke das man sich einfach schlau machen muss wie unterschiedliche Kulturen ticken und dar-
35 auf entsprechend schon eingehen kann. In der Art und Weise wie man die Leute approached oder wie
36 man ihnen auch entgegnet.

37 **Würden Sie Ihr Unternehmen als interkulturell Kompetent einschätzen?**

38 I5: Ich glaube zum einen ja. Ich glaube das wir dadurch das wir immer sehr international unterwegs
39 waren. Wir immer damit konfrontiert waren so zu agieren das wir auch über den großen Teich verstan-
40 den werden. Auf dieser Ebene ja. Auf einer anderen Ebene würde ich sagen haben wir vielleicht oft zu
41 wenig ernst. Das es wirklich auch Barrieren sein können in der Kommunikation zwischen den Kulturen.
42 **Nehmen wir das Beispiel interne Kommunikation her. Würden Sie sagen das auf der Ebene quasi**
43 **ein Verständnis für die interkulturelle Kompetenz vorhanden ist?**

44 I5: Also ich glaube bei der internen Kommunikation hat das Unternehmen grundsätzlich sehr viel Auf-
45 holbedarf. Wir sind hier noch sehr rudimentär unterwegs. Und wir gehen hier auch nicht auf unterschied-
46 liche Kulturen ein, weil wir froh sind, wenn wir Themen kommunizieren können. Natürlich in einem sol-
47 chen Setup braucht es einen kleinsten gemeinsamen Nenner so dass sich alle abgeholt fühlen. Also wir
48 können hier nicht für unterschiedliche Kulturen unterschiedlich kommunizieren. Aber natürlich muss
49 man miteinrechnen, wenn man global agiert und global kommuniziert, um hier zu keinen Missverständ-
50 nissen zu kommen. Also ich glaube das, dass per se nicht mit bedacht wird, aber das liegt nicht daran
51 das es uns nicht wichtig ist, sondern weil wir einfach noch zu sehr in den Kinderschuhen stecken was
52 interne Kommunikation betrifft.

53 **Wie wichtig ist es für Ihren persönlichen beruflichen Alltag interkulturell kompetent zu sein?**

54 I5: Ich glaube für uns im Marketing ist es wichtig. Weil wir auch unsere Marketingaktivitäten, wenn wir
55 sie global ausrollen, können wir nicht davon ausgehen das sie in Japan genauso aufgenommen werden
56 wie in Europa. Wir haben hier natürlich auch ein Ressourcenthema. Wenn wir eine Aktivität global aus-
57 rollen haben wir nicht immer die Klarheit ob das in Japan gleich aufgenommen wird wie in Amerika, wie
58 in Europa.

59 **Welche Qualifikationen müsste man mitbringen oder müsste man erlernen oder antrainie-**
60 **ren, um interkulturell Kompetent agieren zu können im beruflichen Alltag?**

61 I5: Also ich denke das es auf jeden Fall ein Knowhow braucht. Für mich im Marketing per se müsste ich
62 einfach wissen wie Marketingmechanismen in Asien, in Amerika funktionieren. Natürlich ganz anders!
63 In Amerika viel plakativer manchmal. Und da wird natürlich viel stärker auch auf das scheinen stärker
64 getrieben. Weniger von Inhalten als von der Verpackung. Das ist vielleicht ein Vorurteil bis zu einem
65 gewissen Grad. Gerade in einer sehr konservativen B2B Branche ist es vielleicht weniger relevant als
66 im B2C. Aber durchaus gibt es kleine Mechanismen, die man sich schon erwerben müsste. Aber dafür
67 bräuchte man dezidiert Schulungen für die unterschiedlichen Märkte.

68 **Weil Sie sagen Schulungen. Gibt es Maßnahmen die zur Förderung interkultureller Kompetenz**
69 **in Ihrem Unternehmen beitragen?**

70 I5: Also per se im Unternehmen gibt es wenig Maßnahmen. Ich glaube es gibt vereinzelt Schulungen
71 für Sales. Wie man ich glaube gerade für Asien. Also welche Gepflogenheiten es gibt bei Meetings,
72 wenn man Leute trifft. Auch für Japan und China natürlich sehr wichtig in welcher Reihenfolge man
73 Leute vorstellt. Also das sind so kleine Fakten, die man einfach braucht, um dort nicht anzuecken schon
74 per se. Die gibt es auf der Seite bestimmt. Ich glaube für die Seite des Marktes. Für die Seite der
75 Marktkommunikation des Marketings gibt es jetzt intern bei uns im Haus kein Angebot. Das müsste man
76 sich extern holen.

77 **Inwiefern nimmt interkulturelle Kompetenz einen Stellenwert in Ihrer Unternehmensstrategie**
78 **ein?**

79 I5: Ich glaube das es extrem wichtig ist. Da sind wir auch sehr global. Wir sind ein globales Unterneh-
80 men. Und somit verstehen wir uns in all dem was wir tun auch als global. Also was wir tun hat immer
81 das Ziel überall Wirkung zu haben. Ob das dann immer funktioniert. Ob Dinge quasi mit dem kleinsten
82 gemeinsamen Nenner überall die Wirkung haben, ist jetzt fraglich. Aber wir machen glaube ich nichts
83 was jetzt dezidiert nur in Österreich, nur in Deutschland oder nur in Amerika funktioniert. Also wir ver-
84 stehen uns eigentlich in all dem was wir tun als immer global agierend.

85 **Welche interkulturellen Personalentwicklungsmaßnahmen werden in Ihrem Unternehmen ange-**
86 **boten?**

87 I5: Also HR seitig quasi?

88 **Ich als Mitarbeiterin habe den Bedarf aufgrund meiner Kontakte mit Kolleginnen in den Nieder-**
89 **lassungen in Asien oder USA. Gäbe es Maßnahmen, durch die ich dieses interkulturelle**
90 **Knowhow erarbeiten könnte? In Form von Trainings oder das ich die Möglichkeit habe in die**
91 **Destination zu fahren um die Büros und Gepflogenheiten dort kennen zulernen?**

92 I5: Der Austausch wird natürlich forciert. Im Sinne von die Niederlassungen kommen nach Wien. Man
93 hat Meetings mit den Kollegen. Also der Kommunikationskanal sowohl elektronisch als auch persönlich
94 ist durch Reisen in beide Richtungen auf jeden Fall offen und wird auch sehr forciert. Es gibt auch
95 Programme das Kollegen, wenn sie das möchten für eine gewisse Zeit kurz- oder längerfristiger auch
96 in den Niederlassungen tätig sein können. Das ist etwas was auch jetzt stärker forciert wird in Zukunft.
97 Wo einfach geschaut wird wer hat auch Interesse. Sei es näher in Barcelona oder vielleicht auch in
98 China. In unseren Offices dort auch eine Zeit lang tätig zu sein. Also auf dieser Seite wird das sicher
99 vom Unternehmen unterstützt.

100 **Diesen Zugang. Hat jeder Mitarbeiter oder jede Mitarbeiterin diesen Zugang oder betrifft das jetzt**
101 **nur das obere Management oder den Vertrieb?**

102 I5: Also grundsätzlich würde es jedem Mitarbeiter möglich sein, wenn er das möchte. Das wird zumin-
103 dest forciert. Natürlich halte ich es jetzt für unrealistisch das jemand aus einer Frontoffice Funktion jetzt
104 nach China geht zum Beispiel. Also natürlich wird es eine gewisse Ebene eher ansprechen. Diese Mög-
105 lichkeit.

106 **Wie schätzen Sie den Bedarf an Kompetenzsteigerung in Ihrem Unternehmen ein?**

107 I5: Ich glaube extrem. Wir sind stark wachsend. Stark wachsend bedeutet das wir auf allen Ebenen
108 verbessern, professionalisieren müssen. Und was man einem Startup verzeiht wird einem Scale-up
109 oder einem großen Unternehmen weniger verziehen. Somit gehe ich stark davon aus das wir genau
110 auch in der interkulturellen Kompetenz wachsen müssen. Weil wir einfach als globaler Player mit einem
111 gewissen Namen natürlich auch so auftreten müssen.

112 **Welche Personalentwicklungsangebote würden Sie sich von Ihrem Unternehmen wünschen, um**
113 **genau diese interkulturelle Kompetenzsteigerung zu ermöglichen?**

114 I5: Also ich glaube das es noch mehr Möglichkeiten geben sollte des Austausches zwischen den Offices.
115 Das man noch stärker die Möglichkeit haben sollte in diese Offices auch zu reisen. Natürlich nicht nur
116 um des Leute Treffens willens. Aber auch einfach eine stärker forcierte Reisetätigkeit und ein gewisses
117 Schulungsangebot zu all unseren Niederlassungen. Wo man sagt ok was sind die Unterschiede zwi-
118 schen den Gepflogenheiten in China im wirtschaftlichen Bereich und Europa und Amerika. Also hier
119 vielleicht auch durchaus ein Schulungsangebot für alle Mitarbeiter zur Verfügung zu stellen, um zu ver-
120 stehen wie dort Abläufe sind. Auch ganz allein wie Regularien sind. Was sind die Arbeitsbedingungen
121 in China. Dann verstehe ich auch besser wie die Kollegen in China. Zum Beispiel wann sie antworten,
122 wie sie antworten. Weil ich einfach weiß was ist dort der Arbeitsvertrag. Wie lange sind die im Office.
123 Wieviel Urlaub haben die. Wie ist die Situation dort. Wie viele Stunden arbeiten die. Allein das sind so
124 Dinge, wenn ich das weiß kann ich viel besser Einreihen wie auch agiert wird. Und das dann auch
125 besser verstehen und auch besser reagieren.

126 **Nochmal bezugnehmend auf die interne Kommunikation. Sie haben es schon angeschnitten**
127 **aber noch einmal ganz konkret. Wie würden Sie diese bewerten?**

128 I5: Ich würde sagen eine komplett rudimentär, wenig Ausgeprägte auf eine viel kleinere Unternehmens-
129 größe noch zugeschnittene interne Kommunikation. Alle unsere internen Kommunikationsmechanis-
130 men und Channels sind der Unternehmensgröße nicht mehr gerecht.

131 **Wer oder welche Abteilung ist in Ihrem Unternehmen für diese Aufgabe zuständig? Also für in-**
132 **terne Kommunikation?**

133 I5: Derzeit ist es in einem Dreiklang zwischen HR. Zwischen dem Board und den Board-Assistent. Und
134 der Marketingkommunikationsabteilung. Und es gibt keine klare Zuordnung der wirklichen Entschei-
135 dungsgewalt oder dort wo das liegt. Sondern es wird in diesem Dreiklang versucht eben interne Kom-
136 munikation bestmöglich aufzugleisen.

137 **Sie sind zwar in einer sehr vorteilhaften Rolle mit ihrer Position aber inwiefern fühlen Sie sich**
138 **informiert was aktuelle Ereignisse in Ihrem Unternehmen betreffen? Rein über die internen Kom-**
139 **munikationskanäle.**

140 I5: Also rein über die internen Kommunikationskanäle wäre es mir persönlich für meine Rolle zu wenig.
141 Es gibt natürlich Kanäle, die ich aufgrund meiner Rolle habe. Wie ein Managementmeeting das alle zwei
142 Wochen stattfindet. Wo ich schon alle Informationen bekomme. Ich glaube das es besser wird mit diesen

143 internen Newsletter, die wir verschicken. Ich glaube aber auch dass dieser Kanal nicht der einzige sein
144 kann. Also ich würde mich als Mitarbeiter wahrscheinlich zu wenig und zu spät informiert fühlen.

145 **Woher oder über welche Kanäle erhalten die MitarbeiterInnen generell diese Informationen?**

146 I5: Also die offiziellen Kanäle sind ganz klar regelmäßige Newsletter. Dann gibt es regelmäßige Mee-
147 tings. Zum einen Meetings in der das Board alle Mitarbeiter informiert aber da natürlich dann auch sehr
148 zentralisiert auf den Standort Wien. Wo auch wieder dann natürlich Mitarbeiter in den Niederlassungen
149 außen vor sind oder die Information anders bekommen müssen. Hier gibt es zwar Verbesserungsvor-
150 schläge in Richtung Videos aber das alles ist noch nicht in Place. Und natürlich Emails der Vorstände
151 zu aktuellen Informationen. Hier gibt es den Kanal Inhouse Worldwide. Das ist eine E-Mail-Adresse, die
152 benutzt wird, um alle Mitarbeiter zu aktuellen Themen zu informieren und der Vorstand nutzt dies auch
153 gelegentlich, wenn Notwendigkeit besteht.

154 **Die Meetings die Sie zuvor erwähnt haben für alle Mitarbeiter. Wo zentralisiert Informationen**
155 **weitergegeben werden. Als Beispiel. Werden die MitarbeiterInnen des Frontoffice auch eingela-**
156 **den?**

157 I5: Sie sind natürlich eingeladen. Wenngleich natürlich das Frontoffice besetzt werden muss und sie
158 sich dann überlegen müssen wer dort hinget und dann hoffentlich die Information auch weitergegeben
159 werden innerhalb dieses Teams.

160 **Und um welche Informationen handelt es sich dabei in den meisten Fällen?**

161 I5: Das sind zum einen organisatorische Informationen, die dort geteilt werden. Sei es neue Teams, die
162 sich bilden. Neue Managementfunktionen die besetzt werden. Und zum anderen natürlich Marktinforma-
163 tionen. Wo sind neue Kunden, neue Projekte, die man gewonnen hat. Wie ist der Status dieser Pro-
164 jekte.

165 **Informelle Kommunikation. Welche Rolle spielt die in Ihrem Unternehmen?**

166 I5: Natürlich eine sehr große. Das ist in der Natur der Sache, wenn die offiziellen Strukturen gering sind
167 oder zu wenig ausgeprägt sind dann schaffen sich informelle Strukturen. Weil immer Informationen na-
168 türlich ausgetauscht werden. Weil Leute auch wissen wollen was sich tut. Und somit natürlich ihre in-
169 formellen Kanäle nutzen, um informiert zu werden und zu bleiben.

170 **Zu welchen Themen würden Sie gerne mehr Informationen erhalten? Oder denken Sie gibt es**
171 **noch mehr Bedarf? Informationen die öfters, regelmäßiger oder generell thematisiert werden**
172 **sollten?**

173 I5: Vor allem in dem Wachstum wäre es sinnhaft organisatorische Veränderungen früher zu erfahren.
174 Auch organisatorische Veränderungen ins Unternehmen rechtzeitig einzukippen so das man einfach
175 als Mitarbeiter das Gefühl hat was sich im Unternehmen tut wird entsprechend auch kommuniziert.
176 Erfährt man nicht erst wenn das Organigramm upgedated worden ist am Intranet zum Beispiel. Und
177 solche Dinge wären sehr wichtig. Und natürlich ist es auch relevant zu wissen an welchen Kunden wir
178 dran sind. Welche Kundenprojekte gewonnen werden wo wir auch entsprechend etwas nach außen
179 kommunizieren können und mehr Erfolgsgeschichten machen können.

180 **Bevorzugen Sie eher die digitale Form der Kommunikation oder das klassische persönliche Ge-**
181 **spräch mit Ihrem Vorgesetzten oder anderen Kollegen?**

182 I5: Also für generelle Informationen ist der digitale Weg einfach der bessere, weil man hat das doku-
183 mentiert. Man ist nicht gebunden an Zeit, an Ort. Man kann das immer abrufen. Das ist finde ich auch

184 der Weg, um eine größere Maße an Personen gleichzeitig zu informieren. Was immer gut ist, um nicht
185 irgendwelche unterschiedlichen Informationsklassen zu haben. Personen die besser informiert sind,
186 weil sie ihr Meeting mit dem Vorgesetzten hatten und andere die schlechter informiert sind. Deshalb ist
187 der digitale Weg sicher der Bessere für Group weite Informationen, die jedem zur Verfügung gestellt
188 werden sollten.

189 **Aber das persönliche Gespräch würden Sie dennoch nicht eliminieren?**

190 I5: Genau, es ist eine Komponente. Vor allem auch um Dinge dann ins Bild zu setzten. Eine generelle
191 Information zu hinterfragen, nochmal zu diskutieren. Somit müssen sich diese beiden Bereiche ergän-
192 zen.

193 **Aus Unternehmenssicht. Wie würden Sie den Stellenwert von interner Kommunikation einstu-**
194 **fen? Wie wichtig ist es dem Management, den Entscheidungsträgern?**

195 I5: Es ist Gott sei Dank wachsend. Das Verständnis ist da das wir hier Strukturen schaffen müssen.
196 Wenn gleich derzeit noch der Status sehr gering ist wie schon angesprochen. Aber die Grundawareness
197 ist da das es hier mehr braucht als das was wir bisher haben. Somit würde ich es als wachsende Awa-
198 reness bezeichnen.

199 **Wie wichtig ist Ihrer Meinung nach funktionierende interne Kommunikation für ein Unterneh-**
200 **men?**

201 I5: Ich glaube es ist extrem essenziell. Je größer das Unternehmen wird, schafft gute interne Kommu-
202 nikation zum einen das Mitarbeiter sich abgeholt fühlen. Das sie auch nach außen hin als eine Stimme
203 funktionieren. Somit kann man auch die Brand eines Unternehmens quasi stärken. Weil wenn ich infor-
204 miert bin, wenn ich weiß was sich tut. Wenn ich weiß wie kommuniziert werden darf. Was nicht kommu-
205 niziert werden darf. Was kommuniziert werden darf. Dann tritt zum einen nach außen natürlich auch ein
206 uniformer Blick auf das Unternehmen. Und was ich auch natürlich mit interner Kommunikation schaffe
207 sind Werte und Values ins Unternehmen zu bringen. So dass sich ein gemeinsames Unternehmensge-
208 fühl damit herstellen lässt.

209 **Denken Sie eine stabile interne Kommunikationsstrategie würde den informellen Kommunikati-**
210 **onsweg, nennen wir es den Flurfunkt eindämmen?**

211 I5: Absolut! Weil wenn ich offiziell informiert bin dann hört das Thema von guessing auf. Weil Leute
212 hören Halbinformationen. Geben Halbinformationen vielleicht auch noch falsch weiter und wir alle ken-
213 nen das Spiel stille Post. Was bei der ersten Person quasi abgesetzt wird an Information und bei der
214 vierten Person rauskommt ist ein Unterschied. Dadurch entstehen Gerüchte, falsche Halbwahrheiten
215 und wenn ich offiziell informiert bin und das schwarz auf weiß habe und weiß was sich tut dann passiert
216 das nicht mehr.

217 **Würden Sie da von Vertrauen sprechen?**

218 I5: Absolut! Weil wenn ich nicht informiert bin und es von irgendeiner Person am Gang höre dann habe
219 ich das Gefühl warum bin ich nicht informiert. Bin ich nicht informiert, weil ich die Information nicht haben
220 soll. Weil das etwas ist das vielleicht geheim ist beziehungsweise nicht für alle Ohren bestimmt sein
221 soll. Ist es somit irgendetwas in einer Grauzone. Also ich glaube das man natürlich als Management als
222 Unternehmen vertrauen gewinnt, wenn man aktiv, proaktiv ins Unternehmen kommuniziert.

223 **Welche Verbindung sehen Sie zwischen funktionierender interner Kommunikation und der Un-**
224 **ternehmenskultur?**

225 I5: Eine große! Weil mit jeder Kommunikation lebe ich eine Kultur vor. Wie ich die Information abson-
226 dere. Wie rechtzeitig wie umfassend. All das sagt mir das ein Unternehmen daran interessiert ist die
227 Mitarbeiter zu informieren, ins Boot zu holen. Schafft Werte. Schafft ein Vertrauen und somit eine Un-
228 ternehmenskultur, in der ich das Gefühl habe das ich als Mitarbeiter wichtig bin. Das dem Management
229 wichtig ist das ich weiß was sich tut und somit sind das absolut Werte die Vermittelt werden.

230 **Wie stark würden Sie sagen identifizieren Sie sich mit Ihrem Unternehmen?**

231 I5: Also ich glaube nach zehn Jahren hat man natürlich eine gewisse Identifikation mit dem Unterneh-
232 men. Wenngleich das natürlich eine Typfrage ist. Also es gibt Personen, die für das Unternehmen leben.
233 Ich lebe für die Aufgabe eher. Also ich würde sagen das ich an der Aufgabe mich orientiere und weniger
234 am Unternehmen, für das ich diese Aufgabe erfülle.

235 **Fühlen Sie sich als Mitarbeiter ernst genommen?**

236 I5: Ja. Was natürlich mit der Position zusammenhängt, dass man auch sehr direkt mit dem Vorstand
237 zusammenarbeitet. Das der Vorstand einen adressiert. Das man auch dem Vorstand direkt Feedback
238 geben kann. Somit würde ich diese Frage mit Ja beantworten.

239 **Haben Sie vertrauen in Ihr Unternehmen?**

240 I5: Ja. Wenngleich wir sehr viele Strukturen haben, die noch nicht gut funktionieren habe ich das Ver-
241 trauen, das das Unternehmen per se das Beste für seine Mitarbeiter will. Und auch eine Awareness da
242 ist wie wichtig jeder einzelne ist.

243 **Wie zufrieden und motiviert fühlen Sie in Ihrer Position?**

244 I5: Es gibt sehr viel Bedarf an Veränderung mit dem Wachstum an neuen Strukturen, an neuen Prozes-
245 sen. Aber wenn all diese Dinge jetzt auch langsam in die richtige Richtung umgesetzt werden steht
246 weiteren zehn Jahren nichts im Wege.

247 **Würden Sie sagen Sie kennen Ihre Unternehmensstrategie?**

248 I5: Ja. Ja würde ich sagen.

249 **Würden Sie sagen Sie würden Ihre Unternehmensstrategie genauso gut kennen, wenn Sie in
250 einer anderen Position tätig wären und nicht direkt am Vorstand und quasi die Kommunikation
251 leiten?**

252 Würde ich nicht sagen, weil aufgrund der mangelnden internen Kommunikation, wenn man nicht in den
253 Management Meetings sitzt man sehr wenig von der Strategie des Unternehmens hört.

254 **Könnte man von so einer Silo Kommunikation sprechen? Je weiter oben ich sitze desto.**

255 I5: Ja!

256 **Nochmal zu dem Thema interne Kommunikation. Sie haben gesagt grundsätzlich sind Sie am
257 aufsteigenden Ast. Es wird Awareness geschaffen. Sie versuchen da jetzt langsam was aufzu-
258 bauen. Warum denken Sie wird oder wurde in Ihrem Unternehmen für die Optimierung oder den
259 Ausbau interner Kommunikation nicht mehr Ressource und oder Zeit investiert?**

260 I5: Ich glaube, weil man andere Baustellen als relevanter betrachtet hat. Und man das Mindset eines
261 Unternehmens mit 180, 200 Personen noch in sich trägt oder getragen hat und man diesen enormen
262 Bedarf, den es gibt, wenn man plötzlich 1600 Mitarbeiter hat unterschätzt hat.

263 **Wodurch oder durch den Einsatz welcher Mittel oder Instrumente denken Sie könnte interne
264 Kommunikation speziell in Ihrem Unternehmen verbessert werden?**

265 I5: Ich glaube das es gerade auch um global alle unsere Mitarbeiter zu bedienen stärker auf Videos
266 gehen sollte. Auf das Intranet als Portal und dort Videos, Messages des Vorstandes verfügbar zu ma-
267 chen. Wo der Vorstand seine Themen adressieren kann und die einfach gleichzeitig an alle Entities, alle
268 Länder verteilt werden. Somit hat man auch keinen Nachteil, wenn man nicht in Wien sitzt. Nicht beim
269 Jour fixe in Wien dabei ist hat man die Info nicht. Somit das denke ich wäre ein wichtiger Punkt. Das
270 jour fixe, dieses direkte Meeting, das in Wien stattfindet, auch zu übertragen zum Beispiel, auch aufzu-
271 zeichnen, Verfügbar zu machen und das Thema Company Newsletter weiter zu forcieren und weiter zu
272 professionalisieren.

273 **Weil jetzt schon öfter das Headquarter gefallen ist. Würden Sie sagen das die Kommunikation**
274 **und die Geschehnisse sehr zentriert sind auf die Hauptniederlassung?**

275 I5: Auf jeden Fall ja.

276 **Welche Gefahren sehen Sie, wenn der Ausbau interner Kommunikationsstrategien in Ihrem Un-**
277 **ternehmen weiterhin vernachlässigt wird oder nicht priorisiert wird?**

278 I5: Ich glaube das wir gerade diese TTTech Kultur nicht transportieren. Wir sind ja nicht nur organisch
279 gewachsen, sondern auch anorganisch. Also wir haben Unternehmen dazu gekauft. Beteiligungen dazu
280 gekauft. Mehrheitsbeteiligungen. Und dort einfach zu transportieren was es bedeutet Teil der TTTech
281 Group zu sein. Wenn das nicht transportiert werden kann werden diese Personen sich auch viel leichter
282 tun den Job zu wechseln, weil sie einfach kein Zugehörigkeitsgefühl haben zu dieser Gruppe. Und ent-
283 sprechend werden wir einfach Ressource verlieren und haben ein HR Thema am Ende des Tages.

284 **Reicht es Ihrer Ansicht nach an internen Kommunikationsstrategien zu arbeiten, ohne den inter-**
285 **kulturellen Aspekt mit zu beachten?**

286 I5: Nein ich glaube nicht. Weil ich glaube schon das man verstehen muss was braucht ein Mitarbeiter,
287 der in Finnland sitzt. Was braucht ein Mitarbeiter, der in China sitzt. Und man wird nicht drum herum-
288 kommen, um hier auch für diese Bereiche eigene Strategien zu entwickeln und diese zu adressieren.
289 Natürlich gibt es die Fakten, die man transportieren muss, global hinweg. Aber um die Kultur und um
290 die TTTech Kultur auch zu transportieren wird man viel mehr Maßschneidern müssen.

291 **Inwiefern gibt es bereits Probleme oder Problematiken in Ihrem Unternehmen aufgrund falsch**
292 **laufender oder nicht optimal laufender interner interkultureller Kommunikation?**

293 I5: Also ich glaube das man die Probleme auf jeden Fall schon hat was einfach Fluktuation im Unter-
294 nehmen, in den Niederlassungen betrifft. Weil man sich hier doch als second class Mitarbeiter fühlt in
295 den Niederlassungen und somit hat man dort eine höhere Fluktuation und somit auch das Problem, das
296 man im Hiring hinterherhinkt.

297 **Was denken Sie was das für die TTTech für kurz- und langfristige Folgen hat?**

298 I5: Also das Problem wird sein das wir unseren Wachstumskurs nicht schaffen. Weil wenn wir Projekte
299 haben wo wir gut qualifizierte Mitarbeiter brauchen die diese Projekte abwickeln. Die die wichtigen Part-
300 ner, die wir haben bedienen dann werden wir zum einen Projekte nicht gewinnen. Werden wir Projekte
301 nicht annehmen können. Weil wir die Ressourcen nicht haben. Somit nicht wachsen in dem Ausmaß
302 wie wir wollen und unsere Finanzziele nicht erreichen.

303 **Denken Sie das es auch Einfluss auf die grundsätzliche Arbeit der MitarbeiterInnen hat? Auch**
304 **auf die Qualität der Tagesarbeit?**

305 I5: Auch! Weil natürlich in einem Unternehmen mit dem ich mich weniger identifiziere. Wo ich sage ich
306 arbeite meine Stunden runter und ich habe nicht so diesen Elan die extra Meile zu gehen, weil ich mir
307 denke das Unternehmen geht für mich auch nicht die extra Meile. Sprich mich zu informieren, mich ins
308 Boot zu holen. Warum sollte ich dann die extra Meile gehen? Dann hat man es natürlich vielleicht auch
309 mit wenig performanteren Mitarbeitern zu tun.

310 **Inwiefern würden Sie sagen verändert sich Ihr Arbeitsumfeld aufgrund der fortschreitenden In-**
311 **ternationalisierungs- und Globalisierungsprozesse?**

312 I5: Ich glaube sehr stark natürlich. Weil mit dem Thema, das wir wachsen, das wir ernster genommen
313 werden. Das wir diesen Startup Charakter verlieren haben wir einen enormen Bedarf viel professioneller
314 auch auf den Märkten wahrgenommen zu werden und zu agieren. Und wir werden auch stärker in Zu-
315 kunft tailoren müssen für unterschiedliche Märkte. Wir können es schwer weiterhin im Bausch und Bo-
316 gen für alle Märkte gleich machen. Wir werden hier vielleicht auch Experten in den Ländern für Marke-
317 ting Fragen aufbauen müssen, um einfach die Märkte mit ihren Spezifikas bedienen zu können.

318 **Welche Chancen sehen Sie für die TTech Gruppe im Hinblick auf die Verbesserung und Stabi-**
319 **lisierung interner interkultureller Kommunikation?**

320 I5: Ich glaube die Chancen sind an sich jetzt sehr gut, weil top Management Awareness da ist. Das
321 ganze jetzt in professionelle Bahnen zu lenken und auch den Fokus auf das Thema zu halten ist denke
322 ich jetzt relevant, weil wir sind dafür bekannt doch unseren Fokus öfter auch zu ändern. Sehr schnell zu
323 neuen Baustellen zu springen und diese dann schließen zu wollen. Also das Management Aware zu
324 halten und auch einzufordern hier weiter zu professionalisieren ist sicher wichtig. Wenngleich ich recht
325 optimistisch bin, weil man auch sieht das, wenn man hier mehr tut die Leute zufriedener sind. Also es
326 gibt jetzt sehr viel Aktivitäten in Richtung Umfragen et cetera. Und deshalb wäre ich jetzt mal sehr opti-
327 mistisch das wir da einiges an neuen Kanälen, an neuen Möglichkeiten für interne Kommunikation ha-
328 ben werden in Zukunft.

329 **Glauben Sie das Ihr Unternehmen mit gut funktionierender interner Kommunikationsstrategien**
330 **am freien Markt Vorteile hat der Konkurrenz gegenüber?**

331 I5: Ja also das denke ich schon. Weil wir entsprechend die Vorteile haben das die Mitarbeiter uns wei-
332 terempfehlen. Auch Mitarbeiter anziehen. Attraktiv werden für Mitarbeiter. Vor allem auch da wir ja an-
333 hand der Projekte, anhand der Kunden die wir haben uns nicht verstecken müssen. Und wenn wir auch
334 die Strukturen haben. Wenn wir die interne Kommunikation so haben das auch Mitarbeiter uns weiter-
335 empfehlen. Das wir zu einem favorite place to work werden. Glaube ich schon das wir sehr viele Vorteile
336 daraus ziehen können wenn das professionell von statten geht.

337 **Denken Sie das genau diese Ansichten auch schon bei den Entscheidungsträgern oder dem Top**
338 **Management angekommen sind?**

339 I5: Ich glaube das es bis zum gewissen Grad angekommen ist. Vielleicht muss der Pain noch größer
340 werden das man noch mehr fokussiert auf das Thema. Aber ich glaube das, dass Fenster nie so groß
341 war wie jetzt.

342 **Wenn Sie sagen Pain beim Top Management. Ist das dieser schwankende Wachstum? Ist das**
343 **ein Schmerz, den sie verspüren? Oder denken Sie das da noch andere Komponenten mitschwin-**
344 **gen warum diese Awareness gerade jetzt da ist und nicht schon vor ein paar Jahren?**

345 I5: Also ich glaube das, dass Wachstum und sehr große Unternehmen Mehrheitsbeteiligungen haben
346 und man jetzt plötzlich sieht das es nicht so einfach ist zu sagen ihr seid jetzt TTTech. Das einfach jetzt
347 gesehen wird das diese Leute nicht mit Knopfdruck mit uns identifizieren können und das, dass bedeutet
348 Aufbauarbeit zu leisten. Was ist TTTech? Wofür stehen wir? Und diese Leute auch ins Boot zu holen
349 und das ist etwas das vielleicht bei einem kleinen Unternehmen von zehn Personen weniger auffällt wie
350 plötzlich bei einem Unternehmen mit mehreren 100 Personen wo man sagt ihr seid jetzt TTTech.
351 **Wodurch denken Sie könnte die Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen unterschiedli-**
352 **cher Kulturkreise und Kulturen als Bereicherung angesehen werden?**
353 I5: Also ich glaube es kann immer eine Bereicherung sein, wenn ich weiß wie Kollegen in den unter-
354 schiedlichen Ländern ticken. Weiß ich ja auch wie dort Marketingkommunikation funktioniert. Also für
355 mich kann es eine Bereicherung sein stärker mit Mitarbeitern in Asien zu tun zu haben, weil ich auch
356 dann besser verstehe was der Markt dort braucht. Was das Marketing dort braucht.
357 **Gut! Haben Sie noch Anmerkungen zu den Themen, die wir heute besprochen haben?**
358 I5: Eigentlich nicht nein.
359 **Dann bedanke ich mich herzlich.**
360 I5: Sehr gerne.

22.3.6 I6: Interviewpartnerin 6

Datum: 29.05.2019

Ort: Meetingraum

1 **Inwiefern würden Sie sagen, haben Sie im beruflichen Alltag mit Kollegen und Kolleginnen un-**
2 **terschiedlicher kultureller Herkunft zu tun?**
3 I6: Sehr oft. Ich glaube wir sind ein sehr internationales Unternehmen. Man weiß wir haben über 45
4 verschiedene Nationalitäten im Unternehmen und aufgrund meiner Tätigkeit habe ich mit unterschied-
5 lichsten Personen zu tun. Also es ist eben nicht so dass ich hauptsächlich mit einer Abteilung oder
6 innerhalb einer Abteilung zusammenarbeite, sondern wirklich über das gesamte Unternehmen hinweg
7 und dadurch würde ich sagen sehr oft.
8 **Welche Unterschiede bemerken Sie in der Art der Kommunikation, wenn Sie mit Kollegen oder**
9 **Kolleginnen anderer Kulturkreise kommunizieren?**
10 I6: Also ich glaube was bei uns natürlich auch der Fall ist, das wir als Unternehmenssprachen Englisch
11 haben. Was natürlich die Kommunikation vereinfacht da, dass einfach für jeden selbstverständlich ist in
12 Meetings auf Englisch zu sprechen. Und wir dadurch natürlich auch international sein können sonst
13 wäre das gar nicht möglich. Also ich glaube in der Kommunikation geht es immer stark um eine Anpas-
14 sungsfähigkeit eine gewisse. Ich glaube jeder kommuniziert anders. Egal ob das jetzt unterschiedliche
15 Backgrounds sind oder nicht. Ich glaube da muss man einfach immer sensibel sein und reagieren wie
16 jemand Dinge auffasst, wie schnell sich auch jemand einlässt auf ein Gespräch. Inwieweit man da auch
17 persönlich wird oder nicht. Also ich glaube das hat gar nicht so viel damit zu tun was die unterschiedliche
18 Herkunft angeht, sondern das hat auch viel damit zu tun wie jemand einfach tickt.

19 **Würden Sie sagen das diese Erfahrungen Einfluss auf Ihren beruflichen Alltag nehmen?**

20 I6: Ja sicher. Also ich denke wir sind dadurch sehr offen. Weil wir eben unterschiedliche Nationalitäten,
21 unterschiedliche Herkünfte im Unternehmen haben. Diese Offenheit auch für neue Dinge. Neues aus-
22 zuprobieren. Ich glaube das ist ein ganz wichtiger Bestandteil unserer Unternehmenskultur die sicher
23 auch dadurch geprägt ist das wir so international aufgestellt sind und eben auch in unterschiedlichen
24 Ländern tätig sind und eben viel zusammenarbeiten. Auch zum Beispiel mit den Kollegen in Serbien die
25 natürlich schon auch eine andere Kultur mitbringen. Eine ganz andere Unternehmenskultur zu einem
26 Unternehmen dann zu integrieren stellt natürlich auch vor Herausforderungen was eben gerade diese
27 Kulturfindung anbelangt und dadurch auch die interne Kommunikation, die ja ein Fahnenträger der Un-
28 ternehmenskultur sein muss.

29 **In welchen Bereichen oder Situationen kommt es denken Sie bei interkultureller Interaktionen**
30 **zu Schwierigkeiten mit den KollegInnen untereinander?**

31 I6: Wann kommt es zu Schwierigkeiten. Ja also ich denke, wenn jemand sehr starr ist und quasi sich
32 wenig auf was Neues einstellen kann und will. Dann kommt es zu Schwierigkeiten. Wenn man aber
33 irgendwie offen ist für Neues und sich auch auf den anderen Gesprächspartner einlässt und auch ak-
34 zeptiert. Also Akzeptanz ist glaube ich auch wichtig und diese Toleranz auch für andere Meinungen, für
35 andere Einstellungen zu gewissen Themen. Aber es kommt glaube ich schon ab und zu vor das es
36 einfach kulturelle Unterschiede gibt, die man erklären muss oder die man aufarbeiten muss.

37 **Denken Sie es kann aufgrund der kulturellen Unterschiede zu Missverständnissen kommen, im**
38 **Kommunikationsprozess oder sogar Arbeitsprozesse auch erschweren?**

39 I6: Also ich sehe jetzt bei uns oder bei mir in der Zusammenarbeit überhaupt keine Themen. Ich kann
40 mir natürlich vorstellen das es so sein könnte, aber ich habe jetzt keine Erfahrungen damit.

41 **Wie denken Sie könnte man gewissen Schwierigkeiten begegnen beziehungsweise sie beheben**
42 **oder sogar im Vorfeld vermeiden?**

43 I6: Also ich glaube eben durch diese Offenheit, durch diese Transparenz auch durch diese Akzeptanz
44 für Neues, für anderes und diese offene Kommunikation eben auch. Also wenn man genau auch sagt
45 wie man die Dinge sieht und auch erklärt vielleicht von wo das kommt oder was man da einfach für
46 Erfahrungen gemacht hat mit unterschiedlichen Themen. Dadurch kann man denen begegnen und auch
47 durch ausreichende Kommunikation.

48 **Würden Sie persönlich Ihr Unternehmen als interkulturell Kompetent einschätzen?**

49 I6: Ja.

50 **Auf welchen Ebenen empfinden Sie das?**

51 I6: Ich finde eigentlich das es auf allen Ebenen. Also ich finde das beginnt schon mit der Unternehmens-
52 führung und bis zu dem einzelnen Mitarbeiter. Also ich habe da jetzt niemanden erlebt der sich nicht
53 eben offen zeigen würde für Neues. Ich meine natürlich gehört zu diesem Punkt zu einem gewissen
54 Bestandteil wie divers sind wir. Wenn wir auch jetzt zum Beispiel unsere Führungskräfte anschauen.
55 Da ist Diversity jetzt noch nicht so verankert aber das haben wir glaube ich erkannt und das Ziel wäre
56 dazu mehr Diversity auch in der Führungsmannschaft zukommen, weil das natürlich auch ganz maß-
57 geblich prägt wie das gesamte Unternehmen kulturell erscheint, wirkt und Einfluss nimmt auf die Mitar-
58 beiter.

59 **Wie wichtig ist es für Sie, in Ihrem beruflichen Alltag interkulturell kompetent zu sein?**

60 I6: Ich glaube sehr wichtig, weil es eben absolut notwendig ist, weil bei der TTTech unterschiedlichste
61 Kulturen aufeinandertreffen und es da wichtig ist das man eben offen ist und dazu lernt und auch eine
62 gewisse Bereitschaft mitbringt eigene Meinungen zu ändern und die Herangehensweise. Ich glaube es
63 sind die Herangehensweisen, die teilweise unterschiedlich sind und von denen man total profitieren
64 kann. Durch diese interkulturelle Unternehmenskultur.

65 **Welche Qualifikationen denken Sie muss man quasi mitbringen oder erwerben, um interkulturell**
66 **Kompetent auftreten zu können?**

67 I6: Also ich glaube es ist natürlich gut, wenn man sich mit dem Thema beschäftigt. Wenn man versucht
68 aufgeschlossen zu sein. Sich für die Dinge interessiert, nachfragt und da unterschiedliche Kulturen ken-
69 nenzulernen und auch zu verstehen.

70 **Wissen Sie von Maßnahmen die zur Förderung interkultureller Kompetenz in Ihrem Unternehmen**
71 **beitragen?**

72 I6: (...) (5 Sekunden) Ja es gibt ein Training von der TTTech Academy. Ich glaube es heißt sogar ir-
73 gendwie intercultural competence. Ich habe leider noch nicht daran teilgenommen, aber es gibt Trai-
74 nings.

75 **Ich weiß nicht ob Sie das schon erwähnt haben aber nimmt interkulturelle Kompetenz einen**
76 **wichtigen Stellenwert in Ihrer Unternehmensstrategie ein?**

77 I6: Es hängt immer auch ein Stück weit davon ab wie wir das jetzt verstehen, aber ich glaube unsere
78 Unternehmensstrategie ist total auf Internationalität fokussiert und Internationalität bedingt auch das
79 unterschiedliche Kulturen einbezogen werden und unterschiedliche Kulturen ja da berücksichtigt sind.
80 Also würde ich sagen ja, auch wenn es jetzt nicht explizit so ausgesprochen ist.

81 **Wie schätzen Sie den Bedarf an Kompetenzsteigerung in Ihrem Unternehmen ein?**

82 I6: In dem Bereich interkulturelle Kompetenzen?

83 **Ja.**

84 I6: Ich denke da gibt es immer Bedarf. Es gibt immer mehr zu tun und es gibt room for improvement.
85 Also ich denke ja es ist ein gewisser Bedarf da, aber ich glaube derzeit funktioniert es auch sehr gut.

86 **Denken Sie es wäre nicht schlecht, wenn MitarbeiterInnen mehr Trainings angeboten werden**
87 **würden?**

88 I6: Ehrlich gesagt ich habe da zu wenig Einblick wie auch dieses derzeitige Training angenommen wird.
89 Ich glaube das müsste man davon abhängig machen in wieweit einfach der Bedarf besteht. Aber grund-
90 sätzlich finde ich es sehr positiv, wenn man Trainings zu dem Thema anbietet und wenn die auch ge-
91 nutzt werden.

92 **Ganz von Ihrem persönlichen Arbeitsbereich her abkupfernd. Welche Personalentwicklungs-**
93 **maßnahmen würden Sie sich zum Beispiel wünschen?**

94 I6: Also ich glaube wir haben eine gute TTTech Academy die viele Trainings anbietet, die auch sehr
95 spezifisch auf bestimmte Bereiche gehen. Also angefangen von technischen Trainings über wirklich
96 persönlichkeitsbildende Trainings. Wie Moderationsworkshops, soft skill Trainings et cetera. Also ich
97 glaube da sind wir schon sehr fortgeschritten in unserem Offering für alle Mitarbeiter und das kann man
98 natürlich weiter stärken. Also ich glaube das es insbesondere eben dieses individuelle Thema wo man
99 wirklich Coaching zum Beispiel in Anspruch nimmt. Das kann man sicher auch noch weiter ausbauen.
100 Das bieten wir derzeit auch schon an für alle Führungskräfte. Kann man sich natürlich auch überlegen

101 ob man das auf Mitarbeiterbasis ausrollt und natürlich auch in den Karriereentwicklungsplan für den
102 einzelnen Mitarbeiter integriert. Das liegt in der Verantwortung der Führungskraft ob das gemacht wird
103 oder nicht, aber sicher ist das auch ein total wichtiger Aspekt. Weil aus diesem Entwicklungsplan sollte
104 ja dann ein individueller Trainingsplan hervorgehen. Wo man einfach schaut das man seine Entwick-
105 lungsfelder weiterausbaut.

106 **Was sehr häufig angewendet wird in Konzernen, das sie einer gewissen Zielgruppe oder allen**
107 **Mitarbeitern den Zugang zu den anderen Niederlassungen gewähren. Dass die mal ein paar Wo-**
108 **chen nach China oder Japan oder in die USA reisen. Natürlich wenn sie auch einen Bezug haben**
109 **zu der Destination. Finden Sie so etwas gut?**

110 I6: Ich glaube das findet derzeit schon statt, wenn jemand quasi im Rahmen seiner Tätigkeit viele An-
111 knüpfungspunkte jetzt hat mit was weiß ich Shanghai unserem Joint Venture oder mit anderen Destina-
112 tionen dann ist das immer herzlich Willkommen. Auch wenn wer vor Ort sein möchte, um einfach an
113 Projekten zu arbeiten et cetera. Also ich glaube das findet derzeit schon statt. Und das ist auch gut so.
114 Ich glaube diese Nähe zu den Standorten ist ganz wichtig, um auch Vertrauen aufzubauen und um die
115 TTTech Kultur auch weiter zu stärken und zu vermeiden das zu viele Subkulturen entstehen an den
116 verschiedensten Standorten.

117 **Bezugnehmend auf Ihre interne Kommunikation. Wie würden Sie diese bewerten?**

118 I6: Stark verbesserungswürdig. Also ich glaube wir tun ein bisschen was. Aber ich glaube aus unserer
119 Kultur heraus sind wir einfach extrem offen und das ist auch sehr positiv. Was einfach den Informati-
120 onsgrad der Mitarbeiter angeht. Nur wir sind noch zu wenig strukturiert. Das heißt mehr Strukturierung
121 in Richtung was sind jetzt die Botschaften, die wir senden wollen. Was sind die Dinge, die wir bewegen
122 wollen. Also was soll ankommen im Endeffekt bei den Mitarbeitern. Weil ich glaube das interne Kom-
123 munikationsziel von der interner Kommunikation kann nur sein, dass die Mitarbeiter auf einen Informa-
124 tionsstand kommen damit sie Entscheidungen treffen können, die im Sinne des Unternehmens sind.
125 Damit das Unternehmen auch seine Ziele erreicht und ich glaube wir sind derzeit erfolgreich als TTTech
126 aber ich glaube mit einer verbesserten internen Kommunikation die eben strukturierter ist und wo ein-
127 fach auch verschiedene Kanäle genutzt werden et cetera um das Ganze auf ein nächstes Level zu
128 heben könnten wir uns weiter verbessern. Einerseits eben in der Mitarbeitermotivation und andererseits
129 auch im Endeffekt dem Unternehmenserfolg durch diese gesteigerte Motivation und durch dieses ge-
130 steigerte Wissen der Mitarbeiter. Was ist unsere Vision. Wie trage ich dazu bei. Und was kann ich für
131 Schritte setzen, um eben auch unsere Ziele zu erreichen.

132 **Sie haben erwähnt das Sie für die interne Kommunikation zuständig sind im Moment.**

133 I6: Also ja! Ich glaube das ist jetzt derzeit so eine shared responsibility. Ich meine es gibt eben so Dinge
134 wie den Newsletter, um die ich mich kümmere. Aber im Grunde ist natürlich jede Führungskraft für die
135 interne Kommunikation zuständig. Eigentlich ist jeder Mitarbeiter für die interne Kommunikation zustän-
136 dig. Es kommt immer darauf an was versteht man darunter aber diese Top Down Unternehmenskom-
137 munikation ist glaube ich jetzt stark mal getrieben von der Vorstandsassistenz beziehungsweise auch
138 vom HR, Marketing. Also da gibt es überall vereinzelt Personen, die sich dem Thema widmen und eben
139 ganz stark durch die Führungskräfte.

140 **Es gibt also keine zentrale Anlaufstelle wie man das sonst so kennt?**

141 I6: Derzeit noch nicht.

142 **Inwiefern würden Sie sagen fühlen Sie sich informiert was aktuelle Ereignisse in Ihrem Unter-**
143 **nehmen betreffen?**

144 I6: Sehr gut!

145 **Woher oder über welche Kanäle erhalten Sie diese Informationen?**

146 I6: Also ich erhalte natürlich Informationen indem ich ganz viel bei Meetings dabei bin und Dinge halt
147 live mitbekomme. Mich würde es natürlich sehr interessieren was die anderen Mitarbeiter jetzt sagen
148 würden zu dem Thema. Ob sie sich gut informiert fühlen. Aber ich glaube einfach durch meinen Job als
149 Vorstandsassistentin bin ich einfach nah an den Themen dran und bekomme viel mit und fühle mich
150 dadurch auch sehr gut informiert.

151 **Über welche Kanäle erhalten die Mitarbeiter, die quasi nicht sehr nahe an der Quelle sitzen ihre**
152 **Informationen?**

153 I6: Durch die Führungskräfte. Ich glaube das ist der größte Bestandteil das die Führungskräfte näher
154 an den Themen dran sind. Weil es auch regelmäßige Management Abstimmungen gibt wo sie Informa-
155 tionen bekommen und ihre Aufgabe ist es dann diese Informationen je nach Relevanz mit den Mitarbei-
156 tern zu teilen und weiterzutragen. Abgesehen davon haben wir natürlich ein Intranet, das veraltet ist und
157 wenig genutzt wird derzeit. Dann gibt es natürlich auch den Newsletter durch den versucht wir unter-
158nehmensweite relevante Informationen an die Mitarbeiter zu verteilen. Es gibt sonstige E-Mails, die
159 einfach auch noch durchs Haus gehen wo über verschiedene Dinge wie Benefits et cetera informiert
160 wird. Und es gibt Mitarbeiterveranstaltungen wo die persönliche Kommunikation im Vordergrund steht.
161 Wo quasi zentral Information stattfindet. Es gibt dann auch das Confluence wo Teams glaube ich auch
162 das stark nutzen als Informationskanal um miteinander Information zu teilen. Es gibt einen Fileserver
163 also ich glaube es gibt Meeting Protokolle. Es gibt derzeit sehr unterschiedliche Kanäle, um an Informa-
164 tionen zu kommen.

165 **Diese offiziellen Informationen die weitergegeben werden, in der Regel. Um welche Art der Infor-**
166 **mationen handelt es sich da?**

167 I6: Also das sind quasi unternehmensübergreifende Informationen, die eine hohe Relevanz haben. Also
168 ich kann jetzt zum Beispiel sagen das im Newsletter eine Information geteilt wird, die an alle Mitarbeiter
169 geht. Da gibt es immer quasi ein Thema, das dem Vorstand am Herzen liegt, das er gerne ins Unter-
170 nehmen tragen möchte. Dann gibt es das Thema HR. Also was sind Personal Changes im Management.
171 Wer wird der neue Team Lead, Group Lead, Head Funktion. Dann gibt es das Thema wie viele Mitar-
172 beiter haben wir im Unternehmen. Es gibt das Thema Presse. Also was sind die aktuellsten Pressemel-
173 dungen über die TTech. Dann gibt es das Thema Cooperate Updates, das heißt was tut sich in den
174 einzelnen Business Units. Wurden neue Customer gewonnen? Gibt es neue Produkte am Markt. Dann
175 gibt es das Thema Events. Also was gibt es für Events. Was haben für Events stattgefunden. Wo kann
176 man sich anmelden. Dann gibt es das Thema Corporate Updates im Sinne von gibts neue unterneh-
177 mensübergreifende Initiativen. Gibt es eine neue HR Policy. Diese Themen.

178 **Denken Sie das es einen gewissen Informationszweig gibt, der den Mitarbeitern fehlt? Wo Sie**
179 **sagen als an der Quelle sitzende das wäre nicht schlecht?**

180 I6: Also ich glaube was jetzt fehlt ist auch ein Kanal über dieses Bottom-Up Feedback zu kanalisieren.
181 Ich glaube das wird jetzt ganz stark über Führungskräfte gespielt. Es kommt dann mitunter wo an, aber
182 das sind gerade Dinge die von Mitarbeitern, wie Prozessverbesserungen vorgeschlagen werden wo

183 dann nicht immer sichergestellt ist glaube ich das es dann auch wirklich an die richtigen Personen ver-
184 teilt wird. Da lastet sehr viel Verantwortung derzeit auf den einzelnen Teamleads die quasi versuchen
185 aus diesem Feedback das bestmögliche herauszuholen aber es gibt keine zentrale Ansprechperson die
186 dieses Feedback einholt dann auch dranbleibt, nachverfolgt und schaut was passiert damit. Sich um
187 diese Verbesserungen kümmert. Das ist glaube ich ein Teil. Und was fehlt den Mitarbeitern an Informa-
188 tion? Ja ich glaube grundsätzlich so was sind die strategischen Grundpfeiler. Wo soll es hingehen. Ich
189 glaube da gibt es sehr vereinzelt Informationen. Gerade in diesen Mitarbeiterveranstaltungen gibt es da
190 immer wieder Themen. Aber es gibt jetzt nicht so ein Strategy Handbook wo man sowas nachlesen
191 könnte und ich glaube das wäre auch ein next step um das Ganze auf ein nächstes Level zu heben.

192 **Würden Sie sagen Sie bevorzugen eher die digitale Kommunikationsform oder das persönliche**
193 **Gespräch mit einem Vorgesetzten oder einer Führungskraft?**

194 I6: Also ich glaube es ist immer das persönliche Gespräch zu bevorzugen und oft ergeben sich natürlich
195 aus der schriftlichen Kommunikation auch Fragen, die man natürlich in einem persönlichen Gespräch
196 viel besser erklären kann. Ich glaube halt die schriftliche Kommunikation hat einen großen Vorteil, das
197 ist die Effizienz. Oft ist es natürlich leichter schriftlich zu kommunizieren als persönlich ein Event zu
198 organisieren.

199 **Wie würden Sie den Stellenwert von interner Kommunikation aus unternehmerischer Sicht ein-**
200 **stufen?**

201 I6: Also ich denke der ist sehr hoch. Ohne Kommunikation können wir nichts erreichen. Also die Mitar-
202 beiter müssen wissen was sind die Ziele. Warum machen wir was wir machen. Wie spiele ich eine Rolle.
203 Also ich glaube interne Kommunikation ist da extrem relevant und ist der größte Hebel, um motivierte
204 Leute im Unternehmen zu haben, zu halten und ja auch weiterzuentwickeln und dadurch als Unterneh-
205 men erfolgreich zu sein.

206 **Wie weit glauben Sie ist dieser Gedanke auch bei den Führungskräften manifestiert?**

207 I6: Ich glaube er ist da. Ich fürchte nur das die Priorität nicht immer gegeben ist. Weil es einfach sehr
208 viele operative Themen gibt und natürlich in Stresssituationen nehmen sich die Leute dann zu wenig
209 Zeit die Mitarbeiter abzuholen. Weil die Kommunikation kostet Zeit und diese ist nicht immer vorhanden.

210 **Sie haben jetzt auch des Öfteren die TTech Kultur erwähnt. Welche Verbindung sehen Sie zwi-**
211 **schen funktionierender interne Kommunikation und der Unternehmenskultur?**

212 I6: Ich sehe da eine ganz großer Verbindung. Ich glaube das geht Hand in Hand. Ich glaube das interne
213 Kommunikation die Kultur maßgeblich prägt. Wie offen gehen wir mit Dingen um, wie werden Entschei-
214 dungen transportiert? Das sind alles wesentliche Bestandteile einer Unternehmenskultur. Und die in-
215 terne Kommunikation nimmt da auch einen wesentlichen Einfluss und die Kultur genauso. Also ich
216 glaube das ist wirklich ein Bereich.

217 **Das Thema Ressource wurde jetzt auch erwähnt. Warum denken Sie wird in Ihrem Unternehmen**
218 **für die Optimierung interner Kommunikation beziehungsweise für den Ausbau nicht mehr Res-**
219 **source und Zeit investiert?**

220 I6: Also ich glaube einfach in der Vergangenheit dadurch das wir so stark gewachsen sind. Also ich
221 glaube die Kultur hat sich total verändert auch vom Unternehmen, weil natürlich als Startup oder als 50,
222 100 Mann Unternehmen wird interne Kommunikation ganz anders gelebt und da braucht es auch keine
223 eigene Ressource. Weil da können die Führungskräfte gut sich abstimmen, die Botschaften abstimmen

224 und dann kommunizieren sie direkt an die Mitarbeiter und sind viel näher an den Mitarbeitern dran und
225 da findet mehr interne Kommunikation statt. Und wenn man dann wächst und mehr Mitarbeiter ins Un-
226 ternehmen kommen. Die alle einen anderen Background, alle bringen eine andere Kultur mit wird das
227 immer schwieriger diese Abstimmungen zu fahren und quasi die Strategie auch klar zu kommunizieren,
228 runter zu brechen, um da irgendwie das ganze strukturierter zu machen. Ich glaube das dauert halt
229 einfach bis man da diesen Mindset shift hat. Das man sieht ok das ist ein wichtiges Thema. Ja in der
230 Vergangenheit hat es auch so funktioniert aber jetzt haben wir eine gewisse Größe erreicht wo wir
231 Ressource brauchen.

232 **Wodurch oder durch den Einsatz welcher Mittel beziehungsweise Instrumente denken Sie**
233 **könnte interne Kommunikation in Ihrem Unternehmen verbessert werden?**

234 I6: Also ich denke ein Stück weit müssen wir uns modernisieren in der internen Kommunikation. Also
235 Dinge wie mit Infographics arbeiten. Mit Videobotschaften, das wird immer wichtiger vor allem auch
236 dadurch das wir an sehr vielen Standorten verteilt sind. Wir sind ja derzeit an 13 Standorten. Diese Zahl
237 wird höher werden in den nächsten Jahren und um da sicherzustellen das die Informationen überall
238 ankommen und überall die gleichen sind brauchen wir auch wahrscheinlich in Zukunft eine Plattform
239 auf die jeder zugreifen kann. Wo jeder weiß wo kann ich mir Informationen holen wenn ich sie brauche.
240 Das heißt ein funktionierendes und user friendly Intranet ist sicher ein Thema, das uns in den nächsten
241 Jahren beschäftigen wird. Und was ich auch vorher gesagt habe zu dieser persönlichen Kommunikation
242 es wird natürlich auch komplexer desto verteilter die Organisation ist weltweit und deshalb ist natürlich
243 auch die schriftliche Kommunikation oder nicht schriftlich unbedingt aber halt die digitale Kommunikation
244 auch quasi mit Videos et cetera immer wichtiger.

245 **Welche Gefahren sehen Sie, wenn dieser Ausbau interner Kommunikationsstrategien weiterhin**
246 **etwas vernachlässigt wird?**

247 I6: Also ich sehe eben schon das interne Kommunikation den Unternehmenserfolg mitprägen kann, in
248 dem sie den Beitrag dazu leistet, das die Mitarbeiter wissen was die Ziele sind. Wissen was ihre Rolle
249 ist. Wissen wie sie beitragen können. Also ich sehe die interne Kommunikation kann eine Unterstützung
250 der Führungskräfte sein. Also es ist glaube ich eine Illusion zu sagen es gibt eine interne Kommunika-
251 tionsstelle und die kümmert sich jetzt um die Kommunikation. Nein dem ist sicher nie so sondern die
252 Führungskräfte müssen hier immer den Großteil der Arbeit machen und Informationen weitertragen aber
253 ich glaube die interne Kommunikation kann eben diese Struktur schaffen oder diesen Rahmen schaffen
254 und gewisse company wide Informationen teilen und eben auch für dieses Bottom-Up Feedback eine
255 Anlaufstelle sein. Also ich sehe da schon die Gefahr natürlich, wenn man da nichts macht und als Un-
256 ternehmen dieses Thema nicht ernst nimmt in einer gewissen Größe geht Effizienz verloren.

257 **Wie stark würden Sie sagen identifizieren Sie sich mit Ihrem Unternehmen?**

258 I6: Sehr stark natürlich. Nein schon sehr stark also ich meine ich glaube es wäre schade, wenn nicht.
259 Ich identifiziere mich sicher mit der TTech und ich glaube es gibt natürlich so gewisse Bereiche wo
260 man vielleicht nicht zu 100% weiß warum vielleicht jetzt eine gewisse Entscheidung getroffen wurde,
261 mit der man sich vielleicht weniger identifizieren kann. Aber ich glaube im Grundsatz ist es dann ganz
262 wichtig das man sagt ok, dass man dann nachfragt dann versteht warum Dinge passieren und wie sie
263 passieren und ich glaube dadurch entsteht diese Identifikation. Das man einfach versteht wieso agiert
264 das Unternehmen wie es agiert. Warum sind die Dinge wie sie sind? Und dadurch identifiziert man sich

265 dann immer mehr mit dem Unternehmen. Ich glaube das, dass ganz wichtig ist für die Loyalität der
266 Mitarbeiter. Diese Unternehmensidentifikation.

267 **Wie sehr vertrauen Sie Ihrem Unternehmen?**

268 I6: Sehr. Nein ich vertraue dem Unternehmen sehr. Und ich glaube eben das, dass auch ganz eng
269 verbunden ist mit diesem Identifikationsgedanken.

270 **Fühlen Sie sich als Mitarbeiterin auch ernst genommen?**

271 I6: Ja.

272 **Wie zufrieden und motiviert fühlen Sie sich in Ihrer Position?**

273 I6: Sehr.

274 **Würden Sie sagen Sie kennen Ihre Unternehmensstrategie?**

275 I6: Ja.

276 **Inwiefern denken Sie gibt es Probleme aufgrund interner interkultureller Kommunikation?**

277 I6: Gibt es ein Beispiel dazu? Mir fällt nämlich gerade nichts ein was ich jetzt irgendwie auf eine man-
278 gelnde interkulturelle Sensibilität beziehen würde.

279 **Zum Beispiel Kollegen aus China sprechen mit Kollegen aus Serbien.**

280 I6: Ja ich meine Sprache ist sicher ein Thema. Ich meine Englisch ist unsere Unternehmenssprache
281 und das ist schon mal ein großer Vorteil, aber trotzdem gibt es sicher Kollegen in unterschiedlichen
282 Ländern die weniger gut Englisch sprechen und da gibt es Sprachbarrieren und da kommt es dann auch
283 zu Missverständnissen. Wo man halt Geduld braucht und natürlich. Es gibt unterschiedliche Herange-
284 hensweisen teilweise in den verschiedenen Kulturen aber eben wie ich auch zu Beginn gesagt habe.
285 Ich glaube da muss man sich dann als Typ darauf einstellen. Eben offen sein, sich darauf einlassen.
286 Und ausreichend nachfragen, kommunizieren und auch ein gewisses Grundverständnis mitbringen für
287 andere Werte und andere Meinungen.

288 **Würden Sie sagen das die persönliche Motivation und der persönliche Wille quasi primärer Fak-
289 tor dafür ist das interne interkulturelle Kommunikation funktionieren kann?**

290 I6: Ja. Ja genau!

291 **Reicht es Ihrer Ansicht nach sich auf die Verbesserung interner Kommunikation zu konzentrie-
292 ren, ohne den interkulturellen Aspekt miteinfließen zu lassen?**

293 I6: Also ich denke eben so Dinge wie Sprache et cetera. müssen unbedingt einfließen und man sollte
294 eben auch dann versuchen wenn man weiß das an einem bestimmten Standort sich Mitarbeiter schwe-
295 rer tun mit Englisch entweder die schriftliche Kommunikation zu vereinfachen, weniger komplexe Wörter
296 zu verwenden oder dann teilweise vielleicht sogar Dolmetscher beauftragen die da unterstützen und ich
297 glaube das das Hand in Hand gehen muss und ich könnte mir zum Beispiel auch vorstellen das wenn
298 man eben so eine neue interne Kommunikationsstrategie entwickelt, auch Mitarbeiter aus den unter-
299 schiedlichsten Standorten dazu nimmt und einlädt und nach ihren Bedürfnissen fragt um da wirklich alle
300 Kulturen auch abzudecken und da auch sensibel zu sein für verschiedene Themen.

301 **Sie arbeiten ja daran Ihre formellen internen Kommunikationskanäle auszubauen. Denken Sie,
302 wenn Sie diesen Bedarf steigern. Das dann die informellen Kanäle wie klassischer Flurfunk et
303 cetera eingedämmt werden? Sehen Sie Flurfunk als Problem oder ist das was ganz Normales?**

304 I6: Ich glaube es ist normal. Ich glaube das wird immer so sein. Ich glaube nur das man durch diese
305 Kanäle und durch eine Stärkung der offiziellen internen Kommunikationskanäle das schon egedämmt

306 werden kann indem weniger Gerüchte entstehen weil man aktiv Dinge kommuniziert und da als Unter-
307 nehmen die Chance hat quasi die Meinungsbildung zu beeinflussen bevor sie durch Flurfunk passiert
308 und ich denke das ist schon ein Hebel um zumindest diesen negativen Flurfunk aufgrund von Unsicher-
309 heiten, unterschiedlichen Botschaften. Um das zu reduzieren.

310 **Inwiefern verändert sich Ihr Arbeitsumfeld aufgrund der fortschreitenden Internationalisierungs-**
311 **und Globalisierungsprozesse?**

312 I6: Also ich glaube es wird immer weniger das man face to face mit den Leuten kommunizieren kann.
313 Sondern es ist automatisch dann mehr Skype Meetings, Webex et cetera.

314 Und natürlich auch ja mehr schriftliche Kommunikation, mehr E-Mails, mehr Anrufe und weniger face to
315 face.

316 **Fehlt Ihnen das persönliche Gespräch?**

317 I6: Also ich glaube man muss schon immer wieder schauen das man auch wenn man viel mit den Leuten
318 arbeitet. Das man auch vor Ort ist, um die Leute auch einfach zu sehen und kennenzulernen und man
319 kommuniziert schon anders natürlich wenn man zusammen in einem Raum sitzt als über Skype. Wobei
320 natürlich auch da müssen wir halt schauen wie wir unsere Räumlichkeiten et cetera ausstatten das
321 überall Kameras sind und so. Ich glaube das ist auch eine Evolution, die da stattfinden muss um eben
322 für diese Bedürfnisse die durch diese Internationalisierung entstehen gewappnet zu sein und denen
323 begegnen zu können. Weil es ist auch schon mal ein Qualitätsunterschied ob man ein Skype Meeting
324 mit oder ohne Kamera führt.

325 **Denken Sie das man aufgrund der Visibilität auch viel mehr auf die Körpersprache oder auf das**
326 **Gegenüber einfach mehr eingehen kann?**

327 I6: Genau. Genau.

328 **Welche Chancen sehen Sie im Hinblick auf die Verbesserung von interner Kommunikationsstra-**
329 **tegien für die TTTech?**

330 I6: Ich sehe tolle Chancen. Nein ich glaube auf jeden Fall alles was ich vorher gesagt habe. Quasi das
331 man durch die interne Kommunikation wirklich einen Beitrag leisten kann die Mitarbeitermotivation zu
332 erhöhen. Indem Mitarbeiter informiert sind. Indem Botschaften quasi zentral kommen und nicht jeder
333 Mitarbeiter einen unterschiedlichen Informationsstand hat zu gewissen Themen. Ich glaube man kann
334 die Kultur maßgeblich mitprägen durch die interne Kommunikation und ich sehe da also einen großen
335 Einfluss auf den Unternehmenserfolg.

336 **Glauben Sie das Unternehmen im Allgemeinen mit gut funktionierender interner Kommunikati-**
337 **onsstrategien am Markt der Konkurrenz gegenüber Vorteile haben?**

338 I6: Also bei gleichen Voraussetzungen denke ich schon. Wenn es vergleichbare Unternehmen sind und
339 der eine hat eine gut ausgebaute, gut strukturierte interne Kommunikation und der andere nicht, glaube
340 ich schon. Ich glaube das man durch sehr gute Führungskräfte auch sehr viel ausgleichen kann. Und
341 dass man durch sehr gute Führungskräfte viel weniger darauf achten muss das man quasi eine zentrale
342 Stelle hat die interne Kommunikation macht. Aber ich glaube schon, wenn es da Guidelines gibt et
343 cetera das es ein großer Vorteil ist.

344 **Man könnte interne Kommunikation mit externer Kommunikation nicht separiert behandeln?**

345 I6: Ja also es gibt auf jeden Fall Schnittstellen zwischen interner und externer Kommunikation. Ja sie
346 überschneiden sich sicher zu einem gewissen. Wobei also überschneiden würde ich jetzt nicht sagen.

347 Ich glaube es sind einheitliche Botschaften die natürlich nach innen und außen gesendet werden sollen.
 348 Aber ich denke schon das es grundsätzlich eine unterschiedliche Herangehensweise ist.
 349 **Inwiefern sehen Sie die Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen unterschiedlicher kultu-**
 350 **reller Herkunft als Bereicherung an?**
 351 I6: Als große Bereicherung, weil man einfach immer wieder neues lernt und sich weiterentwickeln kann
 352 als Person. Indem man neue Erfahrungen macht.
 353 **Denken Sie man hat mehr Vorteile, wenn man mit Kollegen unterschiedlicher Nationen, ethi-**
 354 **schem Background et cetera zusammenarbeitet als mit einem sehr homogenen Team?**
 355 I6: Ja ich glaube es entstehen einfach andere Ideen. Es gibt andere Herangehensweisen. Man kommt
 356 auf andere Themen. Ja also grundsätzlich ist es immer spannend unterschiedliche Backgrounds und
 357 mit einem diversen Team zusammenzuarbeiten.
 358 **Herzlichen Dank!**
 359 I6: Sehr gerne!
 360 **Haben Sie noch Anmerkungen zu Themen, die wir nicht besprochen haben? Diese gerne noch**
 361 **angesprochen hätten?**
 362 I6: Danke. Ich glaube wir haben alles abgedeckt.
 363 **Dann danke Ihnen vielmals.**

22.3.7 I7: Interviewpartner 7

Datum: 29.05.2019

Ort: Meetingraum

1 **Inwiefern würden Sie sagen, haben Sie in Ihrem beruflichen Alltag mit Kolleginnen und Kollegen**
 2 **unterschiedlicher kultureller Herkunft zu tun?**
 3 I7: Sehr oft da wir in der Firma, ich glaube 30 Nationalitäten sind oder noch mehr.
 4 **Welche Unterschiede bemerken Sie in der Art der Kommunikation, wenn Sie mit Kollegen oder**
 5 **Kolleginnen anderer Kulturkreise kommunizieren?**
 6 I7: Also sehr oft findet das sehr professionell statt und da merkt man recht wenig. Weil ich glaube auch
 7 das die meisten KollegInnen aus dem Umkreis von Österreich kommen. Also sei jetzt aus Bratislava
 8 oder aus Deutschland und da ist es schon recht ähnlich. Aber manchmal kommen schon so unterschied-
 9 liche Aspekte von kulturellem Background hervor. An ein Fallbeispiel kann ich mich erinnern mit einem
 10 Kollegen aus England. Was ich nicht gewusst habe, ist sozusagen das die Tonalität der Sprache, nicht
 11 unbedingt der Inhalt, wird in Großbritannien anders gedeutet. Das heißt wir haben über irgendein tech-
 12 nisches Problem sehr leidenschaftlich diskutiert und wo ich herkomme, wenn man leidenschaftlich dis-
 13 kutiert dann fängt man an lauter zu reden. Und dann haben wir uns wirklich gestritten und für ein paar
 14 Tage nicht miteinander geredet, weil er das als Affront gedeutet hat. Einfach meine Stimmlage, nicht
 15 der Inhalt. Es hat dann schon einige Diskussionen benötigt das wir wieder auf sozusagen freundschaft-
 16 liches Zusammenleben gekommen sind. Ich habe das Unterschätzt wie wichtig das ist in Großbritan-
 17 nien.
 18 **Würden Sie sagen das diese Erfahrungen Einfluss auf Ihre berufliche Tätigkeit haben?**

19 I7: Ja und nein. Jetzt in meinem Beispiel ist es ein bisschen glaube ich auch anders, weil ich ja in
20 unterschiedlichen Ländern gelebt und gearbeitet habe und habe irgendwie ein bisschen mehr Erfahrung
21 mich anzupassen an die Art und Weise wie Menschen in einer Arbeitsumgebung miteinander umgehen.
22 Und ich mache das jetzt nicht bewusst. Also ich muss mich nicht darauf konzentrieren, um mich anzu-
23 passen, sondern es fällt mir leichter eben, weil ich diese Erfahrung habe glaube ich. Und deswegen
24 kommt mir vor, wenn ich keine Ahnung in einem Meeting mit Leuten rede dann passe ich mich automa-
25 tisch ein bisschen an, an das was ich weiß von ihrem kulturellen Background. Sei es jetzt Frankreich
26 wo man halt viel mehr sich Zeit lässt irgendwas zu diskutieren. Oder jetzt sei es Osteuropa wo man halt
27 sehr dynamisch miteinander redet oder eben England wo man sehr viel auf die Tonalität der Sprache
28 achten muss.

**29 In welchen Bereichen oder Situationen denken Sie, kommt es bei interkulturellen Interaktionen
30 zu Schwierigkeiten?**

31 I7: (.....) (6 Sekunden) Ich glaube vor allem bei Meetings. Weil Meetings haben schon was sehr Per-
32 sönliches. Und ich denke da auch an intrakulturelle Gegebenheiten. Was man oft in unserer Branche
33 sieht ist halt das ewige Problem der Diskriminierung. Das Frauen halt weniger ernst genommen werden
34 in einem Meeting. Interkulturell gesehen kommt schon oft vor das in Meetings genau diese Feinheiten,
35 auch des sprachlichen untergehen, weil man eine gemeinsame Sprache finden muss. Was normaler-
36 weise Englisch ist und dann die Leute irgendwie, ihre sprachlichen Aspekte übersetzten müssen, ins
37 Englische.

**38 Was denken Sie wie diese Schwierigkeiten behoben beziehungsweise sogar vermieden werden
39 können?**

40 I7: Auf der einen Seite glaube ich, wenn man jetzt zurück denkt an dieses Beispiel mit dem Kollegen
41 aus Großbritannien. Das schon so Schulungen wo man auf diese Aspekte eingeht Sinn machen. Ein-
42 fach das man sie mal gehört hat schon viel bewirken können. Auf der anderen Seite glaube ich ist es
43 gar nicht so einfach das zu streamlinen oder irgendwie ein Rezept dafür zu finden. Ich glaube es hängt
44 sehr viel von den Menschen ab und wie sehr sie sich auch darauf einlassen das es halt keine Dominante
45 Kultur gibt. Wenn man in einem gewissen Land ist und man ist nicht aus dem Land dann kommt es oft
46 zu so einer Einbürgerung einer dominanten Kultur. Im Sinne von wenn jetzt in einem Meetingraum 8
47 Österreicher und 2 nicht Österreicher sind dann hat man eher sozusagen die Dynamik ok die österrei-
48 chische Mentalität und Kultur setzt sich durch. Und das zu vermeiden kann man glaube ich nicht mit
49 Regeln und irgendwelchen Vorschriften machen. Sondern man muss einfach irgendwie die Leute ein
50 bisschen sensibilisieren und vielleicht kommen sie selbst drauf. Weil ich glaube es gibt kein Rezept.

51 Würden Sie Ihr Unternehmen als interkulturell Kompetent einschätzen?

52 I7: Ich glaube aus Notwendigkeit ja. Also weil es so viele Nationalitäten sind glaube ich kommt man
53 nicht sozusagen drumherum. Wenn jetzt nur glaube ich sagen wir es mal so 80% der MitarbeiterInnen
54 ÖsterreicherInnen wären und 2,3 andere Nationalitäten dann würde das glaube ich eher unten durch-
55 fallen aber so müssen wir das einfach.

**56 Auf welcher Ebene sehen Sie diese Kompetenz? Ist es auf kommunikativer Ebene, ist es auf
57 Führungsebene? In der Unternehmenskultur? Bei den MitarbeiterInnen?**

58 Alles und nichts. Wie gesagt es ist glaube ich schwierig das zu enforcen, also das von irgendwo oben,
59 irgendein Memo kommt, mit so hat man sich zu verhalten. Aber die Firma kann schon durch

60 Führungsleute eine gewisse Kultur übermitteln, die dann mehr das Miteinander und diese Sensibilisie-
61 rung für anderen Kulturen auch mitträgt und beinhaltet.

62 **Wie wichtig ist es für Ihren persönlichen beruflichen Alltag interkulturell kompetent zu sein?**

63 I7: Sehr wichtig, weil ich glaube man kann auch viel voneinander lernen und man kommt aus diesem
64 bikanischen heraus. Also vor allem im technischen Bereich, wenn man den ganzen Tag nur technische
65 Sachen macht ist es einfach sozusagen den Überbau, das herum zu vergessen. Und dadurch das man
66 sich halt ständig anpassen muss an andere Leute glaube ich kommt man ein bisschen weg von diesem
67 rein technischen. Ich glaube das ist positiv. Man sieht es zum Beispiel, große Firmen versuchen ja auch
68 durch, ich denke jetzt an google die haben ständig Vorlesungen wo es um Philosophie geht. Das hat
69 einen Grund! Eben vor allem technische Leute aus diesem engen Blick rauszunehmen und ein bisschen
70 ihren Horizont zu erweitern.

71 **Welche Qualifikationen denken Sie muss man mitbringen oder sollte man erwerben, um inter-
72 kulturell Kompetent agieren zu können im Alltag?**

73 I7: (.....) (8 Sekunden) Natürlich Kommunikationskompetenz ist eine sehr wichtige Sache, aber ich
74 glaube es ist in erster Linie das man offen ist für sowas. Es ist oft der Fall das man den Eindruck hat
75 das die eigene Kultur oder der eigene kulturelle Background der richtige oder der bessere ist und das
76 führt oft zu Problemen. Und diese Einsicht die nicht einfach ist. Einfach mal differenziert darüber nach-
77 zudenken im beruflichen Kontext ist glaube ich eine sehr schwierige, aber wichtige Voraussetzung.

78 **Gibt es Maßnahmen die zur Förderung interkultureller Kompetenz in Ihrem Unternehmen beitra-
79 gen?**

80 I7: (.....) (8 Sekunden) Also indirekt glaube ich schon. Direkt würde ich jetzt an nichts denken. Aber
81 indirekt das man eben jeden Tag mit unterschiedlichen KollegInnen kommunizieren muss. Glaube ich
82 das muss man dann einfach. Aber ich kann da jetzt an nichts Spezielles denken.

83 **Denken Sie das interkulturelle Kompetenz einen wichtigen Stellenwert in Ihrer Unternehmens-
84 strategie einnimmt?**

85 I7: Ich glaube nicht. Ich glaube dadurch das die meisten Angestellten im technischen Bereich sind, wird
86 viel mehr auf technische Kompetenz gesetzt und der Fokus eben auf, wie gut ist diese Person in diesem
87 sehr spezifischen technischen Feld.

88 **Denken Sie es gibt interkulturelle Personalentwicklungsmaßnahmen, die angeboten werden?**

89 I7: Es gibt Sprachkurse. Es gibt auch diese ganzen Veranstaltungen wo man versucht alle an einen
90 Platz zu bringen wie TTTech Day oder Weihnachtsfeier. Aber jetzt direkt das man einen Fokus darauf
91 hat. Es fällt mir nichts ein. Es kann auch sein das ich nichts davon weiß, weil ich eben glaube ich obwohl
92 ich aus Rumänien stamme in der Firma eher als Österreicher angesehen werde. Und dadurch sozusa-
93 gen, sich die Frage bei mir erübrigt. Ich glaube schon das in der Firma sozusagen die österreichische
94 Kultur jetzt im beruflichen Sinne herrscht. Und ich glaube schon das in meinem Fall, es so angesehen
95 wir das ich eh Österreicher bin obwohl das nicht der Fall ist.

96 **Wie schätzen Sie den Bedarf an Kompetenzsteigerung in Ihrem Unternehmen ein?**

97 I7: Nochmal!

98 **Wie schätzen Sie den Bedarf an Kompetenzsteigerung in Ihrem Unternehmen ein? Also denken
99 Sie es ist relevant das, dass Unternehmen etwas mehr dafür tut das interkulturelle Kompetenz
100 gesteigert wird im Unternehmen allgemein?**

101 I7: Ja obwohl ich das nicht als primär erachte. Weil es gibt glaube ich fundamentale Probleme und da
102 denke ich an eine Sensibilisierung in Richtung Gleichberechtigung von Männern und Frauen. Ich glaube
103 das ist das größere Problem. Aber ja natürlich würde ich mir wünschen auch in dem Sinne.

104 **Wenn Sie sich Personalentwicklungsmaßnahmen in dem Feld wünschen könnten welches An-**
105 **gebot hätten Sie da gerne?**

106 I7: Es mag jetzt komisch klingen, aber ich glaube wirklich das so Vorträge von Leuten, die nichts mit
107 Technik zu tun haben. Auch nicht irgendwie diesen Marketing oder HR Winkel auf interkulturelle Aspekte
108 haben. Sondern wirklich so, nehmen wir Philosophen. Einfach mal einen Philosophen der zu dem
109 Thema redet. Weil ich glaube diese Sensibilisierung passiert nicht durch so Muster, sondern es muss
110 erst irgendwie das eigene Verständnis aufgebaut werden, dass es eben Unterschiede gibt und das es
111 nicht schlimm ist das es sie gibt.

112 **Bezugnehmend auf die interne Kommunikation Ihres Unternehmens. Wie würden Sie diese be-**
113 **werten?**

114 I7: In welchem Sinne interne Kommunikation?

115 **Wie die internen also die formellen Kommunikationskanäle ablaufen?**

116 I7: Auf der einen Seite sind sie recht informell also etwas das ich schätze ist das man wirklich auch zu
117 den Chefs hingehen kann. Und einfach he ich habe das Problem. Es ist schwierig. Mir fällt kein Muster
118 ein wie die formelle Kommunikation in der Firma stattfindet. Vielleicht bin ich in meiner Position eher
119 weniger davon betroffen. Also kann ich das nicht einschätzen.

120 **Inwiefern fühlen Sie sich informiert was aktuelle Ereignisse betrifft in Ihrem Unternehmen?**

121 I7: Ich habe keinen Vergleichswert muss ich sagen. Die anderen Firmen wo ich gearbeitet habe, habe
122 ich entweder für zu kurze Zeit gearbeitet und ich habe die meiste Zeit an der Uni verbracht und da ist
123 es halt anders. Also ich kann das nicht einschätzen, weil ich keinen Vergleichswert habe.

124 **Woher oder über welche Kanäle erhalten Sie Informationen?**

125 I7: E-Mail. Durch persönliche Gespräche. Es gibt einen Newsletter. Der recht trocken ist, aber es gibt
126 so diese quarterly reports die wenn man will sich durchlesen kann. Natürlich die ganzen jour fixes und
127 so aber das sind eher so top down. Es wird uns mitgeteilt das ist die jetzige Lage. Das haben wir vor
128 und ja.

129 **Zu welchen Themen zum Beispiel würden Sie gerne mehr Informationen erhalten?**

130 I7: Generell zu Strategien, die über dieses was für Projekte wir gerade am Laufen haben oder was für
131 Strategien für welchen Markt haben hinaus gehen. Also eher so wie steht es mit der Firma?

132 **Bevorzugen Sie eher die digitalen Formen der Informationsweitergabe oder das klassische per-**
133 **sönliche Gespräch mit Vorgesetzten oder Führungskräften?**

134 I7: Ich glaube es muss eine Mischung aus beidem sein, weil jetzt regelmäßig so Meetings mit der gan-
135 zen Belegschaft zu organisieren ist sehr ineffizient, da hilft eine Mail weiter oder ein Newsletter. Ander-
136 seits glaube ich, um auch Feedback von unten nach oben zu haben braucht es auch persönliche Kom-
137 munikation.

138 **Aus Unternehmenssicht. Wie wichtig ist ihnen denken Sie interne Kommunikation?**

139 I7: Ich glaube vor allem in unserem Bereich wo es eher darum geht Innovation voranzutreiben und nicht,
140 also wir sind kein klassisches Produktionsunternehmen. Und das ist auch gut so. Da muss man auch
141 irgendwie mit den Leuten interagieren. Es ist keine Fließbandarbeit wo man einfach einen Job hat,

142 sondern es gehört mehr dazu und ich glaube, um Innovation voranzutreiben auch auf unteren Ebenen
143 muss man eben gut informiert sein und einen Kommunikationsdraht nach oben haben.

144 **Welche Verbindung sehen Sie zwischen funktionierender interner Kommunikation und der Un-**
145 **ternehmenskultur Ihres Unternehmens?**

146 I7: Nochmal bitte!

147 **Oder welche Verbindung sehen Sie zwischen internen Kommunikationsprozesse und der geleb-**
148 **ten Unternehmenskultur?**

149 I7: Ich glaube es passiert sehr viel über informelle Kanäle. Also extrem viel von, was in der Firma pas-
150 siert kriegt man über informelle Kanäle. Also es ist irgendwie da ein Gap zwischen den formellen Sachen
151 und den informellen.

152 **Wenn Sie sagen das es diesen Gap gibt. Warum denken Sie wird in Ihrem Unternehmen für die**
153 **Optimierung oder den Ausbau interner Kommunikation nicht mehr Ressource oder Zeit inve-**
154 **stiert?**

155 I7: Ich glaube das hängt von den Führungspersönlichkeiten ab. Also ich glaube da wird oft die Philoso-
156 phie vertreten so viel wie notwendig und nicht mehr.

157 **Wodurch oder durch den Einsatz welcher Mittel oder Instrumente könnte die interne Kommuni-**
158 **kation in Ihrem Unternehmen schon einmal ein bisschen verbessert werden?**

159 I7: Ich glaube es muss VertreterInnen der Belegschaft geben. Der ArbeitnehmerInnen die halt in enger
160 Kommunikation und Austausch mit der Führungsriege sind. Sei es jetzt informell oder Betriebsrat oder
161 irgendwas so dass man erstens eine Stelle hat wo man sich richten kann für Probleme. Und man nicht
162 direkt an die Führung gehen muss, weil alle haben das auch nicht diesen Zugang. Und das dann auch
163 eine Interessensvertretung für die ArbeitnehmerInnen ist.

164 **Welche Gefahren sehen Sie, wenn der Ausbau interner Kommunikationsstrategien weiterhin et-**
165 **was vernachlässigt wird bei Ihnen im Unternehmen?**

166 I7: Die Gefahr, die immer war und das sieht man. Es gehen einfach viele Leute wieder weg und es ist
167 glaube ich auch nicht fördernd für die Arbeitsmoral und die Produktivität.

168 **Welche kurz- oder langfristigen Folgen haben diese Probleme auf das Unternehmen Ihrer Mei-**
169 **nung nach?**

170 I7: Also wir sind sehr abhängig von Innovation. Es ist nicht so dass man irgendwo von oben sagt so das
171 machst du jetzt und du musst kreativ sein. Sondern man muss auch eine gewisse Freiheit haben aber
172 auch eine gewisse breitere Sicht über was das Unternehmen eigentlich machen will. Und wenn diese
173 nicht kommuniziert wird dann ist es schwierig irgendwie selbstständig Initiative zu ergreifen und zu sa-
174 gen he aber wir haben da noch dieses Projekt das irgendwie passt und wir könnte da irgendwie was
175 machen.

176 **Glauben Sie das interne Kommunikation auch zur Transparenzsteigerung beiträgt?**

177 I7: Auf jeden Fall. Also jetzt bringen Sie mich auf eine Sache, die ich bei meiner alten Firma in der
178 Schweiz hatte. Dort waren zum Beispiel alle Gehälter offen. Und das ist nicht die Kultur in Österreich
179 und ich finde das sehr schade weil nicht nur wegen dem Genderpaygab sondern auch man hat eine viel
180 direktere und ich sag mal basisdemokratischeres Vergleichsinstrument wo man sagen kann he ich ver-
181 diene nicht genug für die Arbeit die ich mache weil die Kollegen die dieselbe Arbeit machen. Und ich
182 glaube das ist nicht schädlich. Weil viele glauben das wäre Schädlich, wenn man das offen legt, aber

183 es ist glaube ich nicht im Interesse der Firma. Und das ist zum Beispiel eine Transparenz, die durch
184 Kommunikation wo man sagt das ist eine Datenbank mit wieviel jeder verdient würde schon positive
185 Folgen haben.

186 **Reicht es Ihrer Ansicht nach sich auf die Verbesserung interner Kommunikationsprozesse zu**
187 **konzentrieren, ohne den Aspekt der Interkulturalität miteinzubeziehen?**

188 I7: Ja ein. Es hängt davon ab in welchem Bereich. Weil in manchen Bereichen ist glaube ich dieser
189 interkulturelle Aspekt nicht wichtig. Aber in anderen sehr wohl und ich glaube man muss das abwägen
190 wo es Sinn macht. Aber auf jeden Fall muss man das Einbeziehen dort wo es Sinn macht und dort wo
191 es wichtig ist.

192 **Wie stark identifizieren Sie sich mit Ihrem Unternehmen?**

193 I7: (.....) (8 Sekunden) Nicht sehr stark.

194 **Haben Sie vertrauen in Ihr Unternehmen?**

195 I7: (.....) (6 Sekunden) Ich habe vertrauen in manche Leute. Ich kann das Unternehmen nicht Personifi-
196 zieren.

197 **Aber vielleicht auf Basis von Entscheidungen oder Strategien die auf allgemeiner Unterneh-**
198 **mensebene getroffen werden?**

199 I7: Ich glaube das ist halt ein dynamisches Spiel. Manchmal kommen die Entscheidungen durch von
200 guten Leuten. Manchmal weniger. Da ist sehr viel Politik dabei und darum kann ich mich auch nicht
201 identifizieren mit der Firma als solches. Weil es ist für mich Sachlich und nicht irgendwie auf persönlicher
202 Ebene.

203 **Würden Sie sagen Sie fühlen Sie sich als Mitarbeiter ernst genommen?**

204 I7: Ja, aber ich glaube das hat eher was mit meiner Position zu tun. Also ich glaube schon das es sehr
205 viele im Unternehmen gibt, die sich nicht ernstgenommen fühlen.

206 **Wie zufrieden und motiviert würden Sie sagen fühlen Sie sich in Ihrer Position?**

207 I7: Das kann ich auch nicht so generisch sagen, weil es gibt Zeiten wo ich mich motivierter fühle. Dann
208 Zeiten wo ich wenig Motivation habe. Es hängt von vielen Faktoren ab die nicht nur mit der Firma zu tun
209 haben. Also ich glaube es sind auch solche Fälle egal was die Firma macht man irgendwie aus persön-
210 lichen Gründen trotzdem wenig motiviert ist. Aber natürlich da würden auch Strategien helfen die Leute
211 zu motivieren und ich glaube vor allem in unserem Bereich ist erstens Arbeitszeitverkürzung eine wich-
212 tige Sache und zweitens eben Freiheit, um Innovation schaffen zu können. Viel zu oft sehe ich in der
213 Firma das, dass vernachlässigt wird das wir eigentlich von Innovation leben und nicht von Produktion.

214 **Würden Sie sagen Sie kennen Ihre Unternehmensstrategie?**

215 I7: Ja und nein. Leider habe ich das Gefühl, das die Hauptstrategie ist, zu wachsen. Also in dem Sinne
216 kenne ich das schon. Aber die Strategie wie die sich das überlegt haben dort oben ob Wachstum über-
217 haupt was Sinnvolles ist. Ich kann mich erinnern mein Vergleichsobjekt ist die Schweiz die Firma wo ich
218 gearbeitet habe. Wir hatten dort Meetings wo uns die CEOs und die Führungsriege erklärt haben. Das
219 war eigentlich eine Diskussion warum sie glauben das zum Beispiel jetzt als Firma zu wachsen nicht
220 gescheit ist und ich habe das Gefühl hier passiert das weniger. Es wird einfach nur irgendwo entschie-
221 den und ich glaube das hängt auch von den Personen ab, den handelnden Personen. Das, wir müssen
222 wachsen! Wir haben erstens nichts zusagen drin ob das gescheit ist oder nicht. Also ich kenne sie, aber

223 ich kenne nicht den Prozess wie man dazu gekommen ist zu diesem Entschluss. Und das, dass die
224 Strategie ist.

225 **Inwiefern ändert sich Ihr persönliches Arbeitsumfeld aufgrund der fortschreitenden Internatio-**
226 **nalisierungs- und Globalisierungsprozesse? Wenn Sie Ihre ganze Karriere jetzt zum Beispiel in**
227 **den Blick nehmen.**

228 I7: Ich bin ein Kind der Globalisierung. Also ist das schwierig für mich zu beantworten. Weil eben ich bin
229 in Rumänien aufgewachsen aber habe in unterschiedlichsten Ländern gearbeitet und gelebt. Ich würde
230 jetzt nicht sagen das irgendeinen großen Unterschied gemerkt habe in den letzten 10,15 Jahren.

231 **Der Unterschied zum Beispiel zu Generationen davor? Was den Arbeitsalltag betrifft im Allge-**
232 **meinen vielleicht?**

233 I7: Also generell glaube ich schon das jetzt weniger in unserem Bereich aber für andere die Prädikati-
234 sierung der Arbeitswelt sehr viel voranschreitet. Und dass die Sorge einen fixen Arbeitsplatz zu haben
235 immer mehr in den Vordergrund trifft. Also früher hat man einen Job über sein ganzes Leben gehabt
236 oder so. Jetzt muss man Dynamisch sein. Man muss bereit sein irgendwie flexible Arbeitszeiten und
237 Job, Stadt wechseln, Land. Alles weil es halt viel viel Dynamischer ist und das ist glaube ich schon eine
238 bedenkliche Entwicklung aber eben in unserer Welt ist das weniger der Fall, weil wir eben sehr spezia-
239 lisiert sind und ein bisschen eine andere Verhandlungsbasis haben.

240 **Welche Chancen sehen Sie im Hinblick auf die Verbesserung von interner interkultureller Kom-**
241 **munikationsstrategien in Ihrem Unternehmen? Welche Chancen sehen Sie da das sich das Un-**
242 **ternehmen weiterentwickelt?**

243 I7: Es hängt von den Leuten ab. Ich glaube es fehlt derzeit eine Strategie. Aber wie gesagt es kann
244 auch sein das sie mir nicht bekannt ist, weil ich als Österreicher wahrgenommen werde. Aber es kann
245 durchaus sein, weil wenn die richtigen Personen da Druck machen das sicher auch Potenzial da ist für
246 Weiterentwicklung.

247 **Spüren Sie einen Willen?**

248 I7: Nein!

249 **Glauben Sie das das Unternehmen im Allgemeinen die gut funktionierende interne interkulturelle**
250 **Kommunikationsstrategien haben am Markt der Konkurrenz gegenüber Vorteile haben?**

251 I7: Ja auf jeden Fall. Schlussendlich geht es darum. Was heißt es kompetitiv zu sein am Markt? Und es
252 ist unterschiedlich je nachdem was die Firma oder das Unternehmen produziert oder macht. Und bei
253 uns, weil es so wichtig ist das wir gute Leute haben, die die Innovation vorantreiben. Ohne das also wir
254 verkaufen hier keine Socken! Man ist kein Roboter und interkulturelle Kommunikation und miteinander
255 irgendwie zusammenzuarbeiten über diese kulturellen Unterschiede hinaus und die auch akzeptieren
256 und irgendwie was positives und Förderndes drin sehen ist glaube ich in unserer kleinen Welt sehr
257 wichtig. Um da Innovation zu haben.

258 **Das ist ein sehr guter Punkt. Wodurch denken Sie kann die Zusammenarbeit mit Kolleginnen**
259 **und Kollegen verschiedener Kulturen als Bereicherung angesehen werden?**

260 I7: Wodurch?

261 **Welche Attribute haben Unternehmen die dispers sind in Ihren Kulturen als jetzt ein homogenes**
262 **Unternehmen das jetzt nur Österreicher beschäftigt?**

263 I7: Ich glaube die Tendenz ist, wenn man irgendwo aufwächst und anfängt zu arbeiten und sein ganzes
264 Leben lang arbeitet das man irgendwie eine enge Sicht auf Sachen hat. Wie man Sachen macht. Wie
265 man Sachen angeht. Wie man über Sachen nachdenkt und ich glaube diese Öffnung, weil ja das inter-
266 kulturelle ja genau das bringt. Unterschiedliche Kulturen haben unterschiedliche Ansatzweisen. Ich pau-
267 schalisiere das jetzt aber im Prinzip kristallisiert sich heraus das sich das jetzt unterschiedlich entwickelt
268 hat und das hat auch seine Stärken und ich sehe das nicht als problematisch, sondern eben als för-
269 dernd. Aber ich glaube eben wie ich schon zuvor gesagt habe das wir weiter sind als Firma im interkul-
270 turellen Bereich gute Kommunikation zu haben und gute Strategien als wir es sind im Bereich der
271 Gendergleichheit. Weil was im technischen Bereich durchaus fehlt ist eine Sicht auf die Dinge und eben
272 was auch fördernd ist mehr Frauen. Es sind in einem Meetingraum 10 Männer aus unterschiedlichen
273 Ländern aber nur Männer. Auch wenn da dieses interkulturelle was bringt. Es fehlt trotzdem die Hälfte
274 der Gesellschaft sozusagen.

275 **Gibt es da Maßnahmen zur Förderung?**

276 I7: Nein! Also es gibt Töchtertag und so, aber ich sehe da nicht wirklich so die radikalen Maßnahmen,
277 die es eigentlich auch braucht.

278 **Denken Sie das von Entscheidungsebene es keiner Relevanz bedarf? Weil sie denken das Män-**
279 **ner sowieso besser sind in dem Beruf?**

280 I7: Nein ich glaube nicht. Ich habe sogar mit Führungspersonen geredet über das und sie sind sehr
281 offen, aber oft kommt darum habe ich auch von Radikal geredet. Es ist als Primat der Geschäftszahl
282 über der Gleichheit. Das heißt solange sozusagen das nicht wirtschaftlich profitabel ist mehr Frauen
283 einzustellen wird das auch nicht gemacht. Und da glaube ich muss man weg von diesem Denken. Weil
284 auf lange Sicht glaube ich bringt das mehr.

285 **Glauben Sie das bei Bewerbungsgesprächen Männer also selbe Position et cetera das da Män-**
286 **ner bevorzugt werden?**

287 I7: Ja und ich habe das auch erlebt das bei den Frauen immer die Frage ist. Sie ist 30, wenn sie Kinder
288 hat geht sie in Karenz. Und dann, wenn Leute gleich qualifiziert sind wird der Mann genommen. Also
289 ich glaube schon das Frauen genommen werden soweit sie besser qualifiziert sind als die anderen
290 Kandidaten aber wenn die Frage ist zu entscheiden zwischen Mann und Frau mit gleicher Qualifikation
291 wird eher der Mann genommen.

292 **Also am Ende des Tages, wenn es hart auf hart kommt ist das Geschlecht die entscheidende**
293 **Rolle?**

294 I7: Ja. Ja. Mehr als irgendwas anderes und da kommt auch dieses Interkulturelle. Weil es ist wirklich
295 das hat man glaub ich gut im Griff.

296 **Gibt es eine Vereinigung oder gibt es eine Abteilung, die sich dieser Themen widmet?**

297 I7: Nein! Keine dedizierte.

298 **Danke Ihnen vielmals für Ihre Zeit! Gibt es noch ein Thema oder eine Frage oder etwas was sie**
299 **gerne anmerken würden was wir jetzt nicht abgedeckt haben?**

300 I7: Nein.

301 **Dann danke ich!**

23 Abstract

23.1 Abstract – Deutsch

Trotz der weit über die eigenen nationalen Grenzen reichenden Möglichkeiten, die Globalisierung und das Zeitalter der Technologie Unternehmen in der heutigen Zeit bietet, sind global agierende Firmen im Umgang mit Interkulturalität sowie unternehmensinterner Kommunikation noch weit ihrer Zeit hinterher.

Das Vorhaben dieser Magisterarbeit ist es aufzuzeigen, dass die Veränderungen der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen zu der Erkenntnis führen müssen, dass interkulturelle Kommunikationsfähigkeit als Teil der umfassenden Unternehmensstrategie unabdingbare Voraussetzung für das Erfolgspotenzial von Unternehmen darstellt.

Das Ziel ist es, interne interkulturelle Kommunikation am Beispiel eines global operierenden Unternehmens mit Gründungssitz in Wien, Österreich zu analysieren, um die Bedeutung und den Stellenwert von unternehmensinterner interkultureller Kommunikation zu untersuchen. Neben dem Ist-Zustand soll ermittelt werden, welche Rolle Interkulturalität sowie interne Kommunikation im Unternehmen spielen, wie in diesem Kontext Herausforderungen begegnet wird und welche Auswirkungen diese auf das Unternehmen haben.

Auf Basis des theoretisch angeeigneten Wissens über grundlegende Merkmale, Modelle, Theorien und Funktionen interner und interkultureller Kommunikation wurden sieben leitfadengestützte Interviews mit MitarbeiterInnen des internationalen Unternehmens „TTTech Group“ geführt. Unter Einbezug theoretischer Grundsätze zu interkultureller Unternehmenskommunikation sowie Konzepten zu interkultureller Kompetenz wurden die Interviews anschließend anhand der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring untersucht und ausgewertet.

Die Analyse des Datenmaterials hat ergeben, dass das Unternehmen sowohl in Bezug auf interne Kommunikation als auch Interkulturalität äußerst rudimentär aufgestellt ist. Das Fehlen einer soliden Kommunikationsstrategie und der mangelhafte Stellenwert der Thematik innerhalb der Führungsriege führen nicht zuletzt zu Problemen wie erhöhter Fluktuation, Schwierigkeiten im Integrationsprozess und den zunehmenden Verlusts der Unternehmenskultur.

Die Interviews bestätigen die Annahme, dass das Bewusstsein für die Notwendigkeit von unternehmensinterner interkultureller Kommunikationsfähigkeit und die damit einhergehend Kompetenzen bei den Entscheidungsträgern noch nicht manifestiert ist.

Es soll gesagt sein, dass die Etablierung einer soliden internen interkulturellen Kommunikationsstrategie ein längerfristiges Unterfangen ist, dem volle Aufmerksamkeit geschenkt werden muss, um als globales Unternehmen Erfolge erzielen zu wollen.

23.2 Abstract – Englisch

Despite the possibilities far beyond own national borders, provided today, by the developments due to globalization and the age of technology, are global companies still lagging far behind in their dealings with interculturality and internal communication.

The purpose of this master's thesis is to show that the changes in the economic environment must lead to the realization that intercultural communication skills, as part of an extensive company strategy, are an indispensable requirement for the company's potential for success.

The goal is to analyze internal intercultural communication using the example of a globally operating company, founded in Vienna, Austria, to examine the meaning and value of internal intercultural communication within the company. In addition to the actual state there should be determined what role interculturality and internal communication play within the company, how to address challenges in this context and what impact they have on the business.

Based on the theoretically acquired knowledge about fundamental characteristics, models, theories and functions of internal intercultural communication, seven interviews were carried out with employees of the international company "TTTech Group".

Taking the theoretical principles of intercultural Corporate Communications into account, as well as concepts for intercultural competence, the interviews were subsequently examined and evaluated based on the qualitative content analysis according to Mayring.

The analysis of the data material has shown that the company is extremely rudimentary in terms of both internal communication and interculturality. The lack of a solid communication strategy and the inadequacy of the issue within the leadership, lead to problems such as increased turnover, difficulties in the integration process and the increasing loss of corporate culture.

The interviews confirm the assumption that awareness in relation to internal intercultural communication skills and the associated competencies are not yet manifested among the decision-makers.

It should be said that the establishment of a solid internal intercultural communication strategy is a longer-term undertaking that needs full attention to achieve success as a global company.