



universität
wien

MAGISTERARBEIT

Titel der Magisterarbeit

Interkulturelle Unternehmenskommunikation

Eine Optimierung der internen Kommunikation von
internationalen Unternehmen.

Verfasserin

Melisa Redzic, Bakk. phil.

zur Erlangung des akademischen Grades

Magistra der Philosophie (Mag.phil)

Wien, 2014

Studienkennzahl lt. Studienblatt: A 066 841

Studienrichtung lt. Studienblatt: Magisterstudium Publizistik und
Kommunikationswissenschaften

Wissenschaftliche Betreuerin: OR. tit. Univ.-Prof. Dr. Wolfgang Duchkowitsch

„Kultur beginnt im Herzen jedes einzelnen.“
Johann Nepomuk Nestroy

Es sei darauf hingewiesen, dass in der vorliegenden Arbeit auf geschlechterspezifische Schreibweise verzichtet wurde. Dies dient allein dem Zwecke der besseren Lesbarkeit.

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	8
Aufbau und Struktur der Arbeit	9
Erkenntnisinteresse	11
Forschungsfragen und Hypothesen	11
 Interkulturelle Kommunikation	13
Grundlegendes	13
Was ist Kultur?	14
Kulturtheorie von Hall	16
Beispiel: Halls Kulturtheorie im Hinblick auf internationale Unternehmen	20
Kulturtheorie nach Hofstede	21
Identität in der interkulturellen Kommunikation	26
Verbale Kommunikation	27
Paraverbale Kommunikation	28
Nonverbale Kommunikation	30
Interkulturelle Kompetenz	31
 Interkulturelle Konflikte	33
Ebenen des Konflikts	36
Das Eigene, das Fremde, das Interkulturelle	38
Vorurteile und Stereotype	40
Kulturschock	41
Bewältigung interkultureller Konflikte	44
Strategien zur Bewältigung von Konflikten	46
Interkulturelles Konfliktmanagement und Mediation	47
Die Rolle des Mediators und der Moderation bei interkulturellen Konflikten	48
Interkulturelle Konflikte als Chance	50
 Interkulturalität in internationalen Unternehmen	53

Interkulturelle Unternehmensführung	53
Interne Kommunikation in interkulturellen Unternehmen	56
Interkulturelle Personalführung	58
Diversity Management	63
Unternehmenskultur	65
Anforderungen interkultureller Zusammenarbeit	67
Interkulturelle Kompetenz in Unternehmen	68
Interkulturelles Lernen	71
Interkulturelle Trainings in Unternehmen	72
Trainingsziele.....	74
Trainingsinhalte.....	74
Trainingsmethoden	75
Trainingsdauer	76
Trainingszeitpunkt	76
Interkulturelles Coaching.....	77
Didaktischer Ansatz	78
Interkulturelle Teams	80
Vorteile interkultureller Zusammenarbeit.....	81
Besondere Herausforderungen interkultureller Zusammenarbeit	83
 Empirische Untersuchung.....	 85
Methodenwahl.....	85
Expertenauswahl.....	86
Auswertung und Interpretation der Daten	88
Darstellung der wichtigsten Forschungsergebnisse	91
Mediation als letzter Ausweg	91
Ursachen für das Scheitern von Mediationen	93
Interkulturelle Kompetenz als Schlüsselfaktor	95
Interkulturelle Konflikte – ein Mythos?.....	97
Neue Potentiale durch erfolgreiche Mediation	98
Leitfaden zur Optimierung interner interkultureller Kommunikation	99
Interne interkulturelle Kommunikation – Key to success?.....	100
Führungsebene.....	102
Interkulturelles Personalmanagement.....	104
Früherkennungssysteme und interne Anlaufstellen für alle Mitarbeiter.....	105

Die Rolle der Mitarbeiter.....	106
Einsatz von Trainings und Mediation.....	106
Unternehmenskultur	107
Wofür eine Optimierung der internen interkulturellen Kommunikation?	109
Fazit und Ausblick.....	111
Literaturverzeichnis.....	112
Abbildungsverzeichnis	115
Tabellenverzeichnis	115
Anhang	117
Interview Dr. Schreiner.....	117
Interview Mag. Nanoff-Schediwy	131
Abstract	148
Curriculum Vitae	149

Einleitung

Aufgrund der fortschreitenden Globalisierung und der vielfältigen Möglichkeiten, die sich Unternehmen heutzutage bieten, sind interkulturelle und internationale Mitarbeiter-Teams immer mehr auf dem Vormarsch. Solche Teams arbeiten sowohl Unternehmensintern als auch länderübergreifend miteinander. Somit stehen internationale Unternehmen nicht nur unter allgemeinen wirtschaftlichen, personellen, internen und externen Problemen, es ergeben sich auf Grund der internationalen Ausgangslage ganz besondere Herausforderungen, die in allen Unternehmensbereichen auftauchen, die es zu bewältigen gibt.

Zu den internationalen Unterschieden der gemeinsamen, unternehmensinternen Sprache, Arbeitshaltung und Arbeitsabläufen kommen noch weitere Problemfaktoren hinzu: Unterschiedliche Werthaltungen, Denkhaltungen, kulturelle Hintergründe, Moralvorstellungen, sprachliche und soziale Unterschiede. All dies sind Indikatoren, die Arbeitsabläufe beeinflussen und erschweren und häufig zu Konflikten führen.

Derartige Probleme sorgen in internationalen Teams bzw. Unternehmen immer wieder für erhebliche Reibungsverluste, die oft ein Scheitern der Zusammenarbeit zur Folge haben. Deswegen müssen sich international tätige Unternehmen mit anderen Problemlösungsansätzen beschäftigen, als national tätige Konzerne und Firmen.

Genau an diesem Punkt soll der Kern dieser Arbeit ansetzen. Das Hauptaugenmerk soll auf lösungsorientierten Ansätzen einer Arbeitsoptimierung für internationale Unternehmen liegen. Wie können Kollegen kulturelle Barrieren durchbrechen? Wie kann man die Arbeitsabläufe erleichtern bzw. optimieren? Welche neue Perspektiven und Möglichkeiten ergeben sich aus der Zusammenarbeit verschiedener Kulturen? All das sind Fragen, die im Laufe dieser Arbeit beantwortet werden sollen.

Aufbau und Struktur der Arbeit

Der Aufbau dieser Arbeit wurde auf vier große Teile gegliedert: Zuerst wird der Themenbereich der interkulturellen Kommunikation näher erläutert. Dabei soll ein grundlegendes Verständnis für die wichtigsten Begriffe von Interkulturalität nähergebracht werden. Der Begriff ‚Kultur‘ spielt dabei eine entscheidende Rolle. Da sich die ganze Arbeit mit kulturellen Aspekten und Wirklichkeiten auseinandersetzt, werden die zwei wichtigsten Kulturtheorien von Hall und Hofstede ausführlich beschrieben.

Während Hall Kultur nach vier Kulturdimensionen analysiert (Distanz, Kontext, Zeitverständnis und Geschwindigkeit), geht Hofstede auf fünf wichtige Dimensionen ein. Diese wären Machtdistanz, Individualismus vs. Kollektivismus, Femininität vs. Maskulinität, Unsicherheitsvermeidung und Kurzzeit-/Langzeitorientierung. Nachdem die beiden theoretischen Ansätze beschrieben wurden, ging es um die Erklärung der wichtigsten Begriffe im interkulturellen Kontext. Der Begriff der Identität spielt genauso einen großen Faktor, wie verbale, nonverbale und paraverbale Kommunikation. Zur Vervollständigung wird das Themengebiet der interkulturellen Kompetenz kurz angeschnitten, im Kapitel ‚Interkulturelle Unternehmenskommunikation‘ jedoch noch einmal genau erarbeitet.

Im zweiten Kapitel beschäftigt sich die Arbeit mit interkulturellen Konflikten, Trainings und Mediation. Darin geht es nicht nur darum, die Gründe für interkulturelle Konflikte ausfindig zu machen, sondern auch die möglichen Ebenen von Konflikten zu veranschaulichen und zum Abschluss gängige Bewältigungsstrategien zu präsentieren. Die wichtigsten Begrifflichkeiten, wie Kulturschock, Vorurteile und Stereotype werden dabei natürlich nicht außen vor gelassen. Nachdem die grundlegende Theorie zu diesem Themenbereich ausführlich erschlossen wurde, liegt der Fokus auf Konfliktmanagement und Mediation im interkulturellen Kontext. Zum Schluss soll der eigentliche Ausgangspunkt dieser Arbeit, also die Ansicht kulturelle Konflikte als Chance zu betrachten und viel weniger als Problem, nähergebracht werden.

Das abschließende theoretische Kapitel befasst sich mit dem dritten, für die qualitative Untersuchung relevanten, Themenbereich der Interkulturalität in internationalen Unternehmen. In diesem Teil wird der theoretische Grundstein für die empirische Untersuchung gelegt: Die Besonderheiten interkultureller Unternehmensführung und die Wichtigkeit interner interkultureller Kommunikation werden genauso präzise dargestellt wie die Aufgaben interkultureller Personalführung, die Bedeutung von Diversity Management, der Begriff der Unternehmenskultur und die Anforderungen an interkulturelle Zusammenarbeit. Eine zentrale Rolle dieses Kapitels spielt die interkulturelle Kompetenz, die an früherer Stelle bereits erwähnt wurde. Nachdem ihre äußerste Wichtigkeit für internationale Organisationen erklärt wurde, werden Trainingsmöglichkeiten für die Erlangung dieser Kompetenz auf Führungs- und Mitarbeiterseite vorgestellt. Zum Abschluss werden nochmals die größten Vorteile und Herausforderungen interkultureller Zusammenarbeit zusammengefasst.

Der vierte und wichtigste Teil der vorliegenden Arbeit besteht aus der empirischen Untersuchung. Dabei wird zuerst die Wahl der Methode und welchen Nutzen sie für die spätere Konzipierung des Leitfadens bringt, erklärt. Danach wird ausführlich die gewählte Auswertungs- und Interpretationsanalyse vorgestellt. Dafür wurde die Systemanalyse von Froschauer und Lueger (2003) herangezogen um bestmögliche Ergebnisse der Forschung zu garantieren. Eine vollständige Transkription der Untersuchung befindet sich im Anhang.

Die Darstellung der wichtigsten Forschungsergebnisse wurde in fünf große Themenbereiche gegliedert und ausführlich interpretiert. Anhand dieser Interpretationen wurde darauf folgend der Leitfaden zur Optimierung interner interkultureller Kommunikation erstellt. Dieses Konzept bildet das Herzstück der Magisterarbeit und ist das Ergebnis des intensiven Literaturstudiums, sowie der qualitativen Untersuchung.

Erkenntnisinteresse

Grundlegendes Ziel dieser Arbeit war es von Anfang an, Interkulturalität nicht nur als problematisch zu erachten und die Schwierigkeiten, die sich aus ihr ergeben, näher zu beleuchten. Vielmehr sollte kulturelle Vielfalt als etwas durchwegs Positives erkannt und dargestellt werden. Die Vermischung vieler Kulturen im beruflichen Umfeld soll als Chance gesehen werden, die unglaubliches Potential verbirgt, welches nur darauf wartet entdeckt und ausgenutzt zu werden.

Natürlich sollen zum Teil auch die negativen Seiten beleuchtet und dargestellt werden, Probleme die sich häufig ergeben, Reibungsflächen, die immer wieder zu Konflikten führen. Dies geschieht aber nur unter der Absicht, um von diesen Schwierigkeiten und Herausforderungen Kenntnis zu nehmen, und in weiterer Folge aus ihnen zu lernen. Ganz nach dem Motto, dass auch negative Erfahrungen zu positiven Zielen führen können.

Außerdem sollten zuerst durch Literaturstudium die wichtigsten Bereiche interkultureller Kommunikation, Unternehmensführung und Konfliktmanagement intensiv begutachtet und zusammengefasst werden, um dieses Wissen in die empirische Untersuchung miteinfließen lassen zu können und die grundlegenden Forschungsfragen ausführlich beantworten zu können. Nachfolgend werden diese noch einmal genau vorgestellt.

Forschungsfragen und Hypothesen

Wie werden kulturelle oder sprachliche Barrieren in internationalen Unternehmen umgangen? Wie werden Konflikte gelöst? Gibt es Hindernisse für eine erfolgreiche interkulturelle Kommunikation durch falsche Unternehmensführung? Wird das Thema ‚Interkulturalität‘ ernst genommen? Welche Einblicke können Mediations- und Konflikttrainings in die Probleme von Unternehmen geben? Welchen Einfluss hat die Nationalkultur auf die Unternehmenskultur?

Das sind nur einige der offenen Fragen, die mit dieser Magisterarbeit beantwortet werden sollten. Zusammengefasst kann man jedoch sagen, dass folgende Forschungsfragen und die dazugehörigen Hypothesen den Ausgangspunkt bilden:

FF1: Welche Probleme und Missverständnisse tauchen bei interkultureller Kommunikation auf und wie können diese bewältigt werden?

H1: Wenn die kulturelle Vielfalt der Mitarbeiter nicht als ernstzunehmendes Thema erachtet wird, kommt es früher oder später zu Missverständnissen und ich weiterer Folge zu Konflikten.

H2: Wenn Probleme auf Grund von Interkulturalität auftauchen, können diese durch Mediation, Konfliktmanagement und speziellen Bewältigungsstrategien aus der Welt geschafft werden.

FF2: Welche Chancen und Möglichkeiten bietet interkulturelle Zusammenarbeit in globalen Unternehmen?

H3: Wenn der Faktor ‚Kultur‘ vom Unternehmen als etwas Positives erkannt wird, dann kann das Unternehmen von diesem profitieren.

H4: Je gezielter versucht wird interkulturelle Kompetenz im Unternehmen aufzubauen, desto weniger Konflikte tauchen auf Grund von kulturellen Missverständnissen auf.

H5: Wenn bereits präventiv viel für den Zusammenhalt der Unternehmenskultur und die Identifikation mit dieser getan wird, dann können interkulturelle Potentiale leichter erkannt und ausgeschöpft werden.

Interkulturelle Kommunikation

Grundlegendes

Der Fokus dieser Arbeit liegt auf dem Themengebiet der interkulturellen Kommunikation. Bei dieser Form der Verständigung werden Kommunikationsvorgänge analysiert, an denen zwei oder mehrere Gesprächspartner beteiligt sind, die aus unterschiedlichen Kulturkreisen stammen und somit gleichermaßen zu verschiedenartigen Kommunikationscodes greifen.¹

Dieser Ansatz ist dadurch entstanden, dass Menschen heutzutage auf vielfältige Weise kommunizieren. Dabei spielt es nicht nur eine Rolle, wie diese Kommunikation übertragen wird, sondern primär auch aus welchem Kulturkreis und aus welcher Sprache diese Kommunikation besteht. Nur wenige Kommunikationsformen und Inhalte sind dabei „Cultural Universals“, oder vereinfacht gesagt, in der Welt gleichermaßen verständlich. Vielmehr geht es um kulturspezifische Kommunikation, die wiederum von den Gesprächspartnern verlangt, interkulturelle Kommunikationskompetenzen vorzuweisen. Dazu zählen beispielsweise Empathie, Toleranz, Offenheit oder Relativierungsvermögen.

Zu dieser interkulturellen Kompetenz gehören jedoch nicht nur verbale Fähigkeiten, man muss zudem in der Lage sein, kulturspezifische Signale zu decodieren und somit beispielsweise bestimmte Grußformen, Mimik, Gestik oder die Dauer des Blickkontakts seines Gegenübers richtig zu interpretieren.

Im Folgenden soll unter anderem auf diese zwei überaus wichtigen Aspekte von interkultureller Kommunikation näher eingegangen werden, außerdem werden die wichtigsten dazugehörigen Begriffe erklärt und in Verbindung miteinander gesetzt. Dazu zählt eine grundlegende Definition von Kultur, bekannte Kulturtheorien und –dimensionen, sowie der Schlüsselfaktor interkulturelle Kompetenz.

¹ Vgl. Gudykunst, 2003, S.1

² Hofstede, 2006, S.4

Was ist Kultur?

Bevor man sich mit interkultureller Kommunikation auseinandersetzt, wäre es sinnvoll, zunächst den Begriff von Kultur zu klären, der ein zentraler in dieser Magisterarbeit ist und sich wie ein roter Faden durch alle Themenschwerpunkte zieht. Der Einflussfaktor Kultur rückt nicht nur im Alltag, sondern auch vor allem in internationalen Unternehmen immer mehr in den Mittelpunkt: Inwiefern beeinflusst Kultur die Zusammenarbeit? Wo gibt es Unterschiede und Gemeinsamkeiten? Welche Kulturen sind in meinem Unternehmen überhaupt vertreten? Um diese Fragen klären zu können, muss man verstehen, was Kultur ist und was sie kann.

Zunächst sei gesagt, dass es unzählige Definitionen von Kultur gibt: Während Hofstede Kultur als „kollektive Programmierung des Geistes“², die eine Gesellschaft von der anderen unterscheidet, definieren Kutschker und Schmid den Begriff etwas ausführlicher: *„Kultur ist die Gesamtheit der Grundannahmen, Werte, Normen, Einstellungen und Überzeugungen einer sozialen Einheit, die sich in einer Vielzahl von Verhaltensweisen und Artefakten ausdrückt und sich als Antwort auf vielfältige Anforderungen, die an diese soziale Einheit gestellt werden, im Laufe der Zeit herausgebildet hat.“*³

Allgemein kann man jedoch in geistes- und sozialwissenschaftlichen Werken nachlesen, dass zwischen materieller und ideeller Kultur unterschieden wird. Unter materieller Kultur versteht man Gebäude, Baustile, Werkzeuge und Produkte die eine Kulturgesellschaft erschaffen hat, ideelle Kultur beschreibt die Kunst, die Sprache oder Religion einer Einheit. Außerdem wird der Kulturbegriff eng oder weit gefasst: „Die Kultur“ steht für die wesentlichsten Züge der Spezies Mensch und ihrer Entwicklung, während „eine Kultur“ die Vielfalt der zeitlich, räumlich und sozial zu unterscheidenden Daseinsgemeinschaften ist.⁴

² Hofstede, 2006, S.4

³ Kutschker, Schmid, 2005, S.666

⁴ Vgl. Maase, 1990, S.901

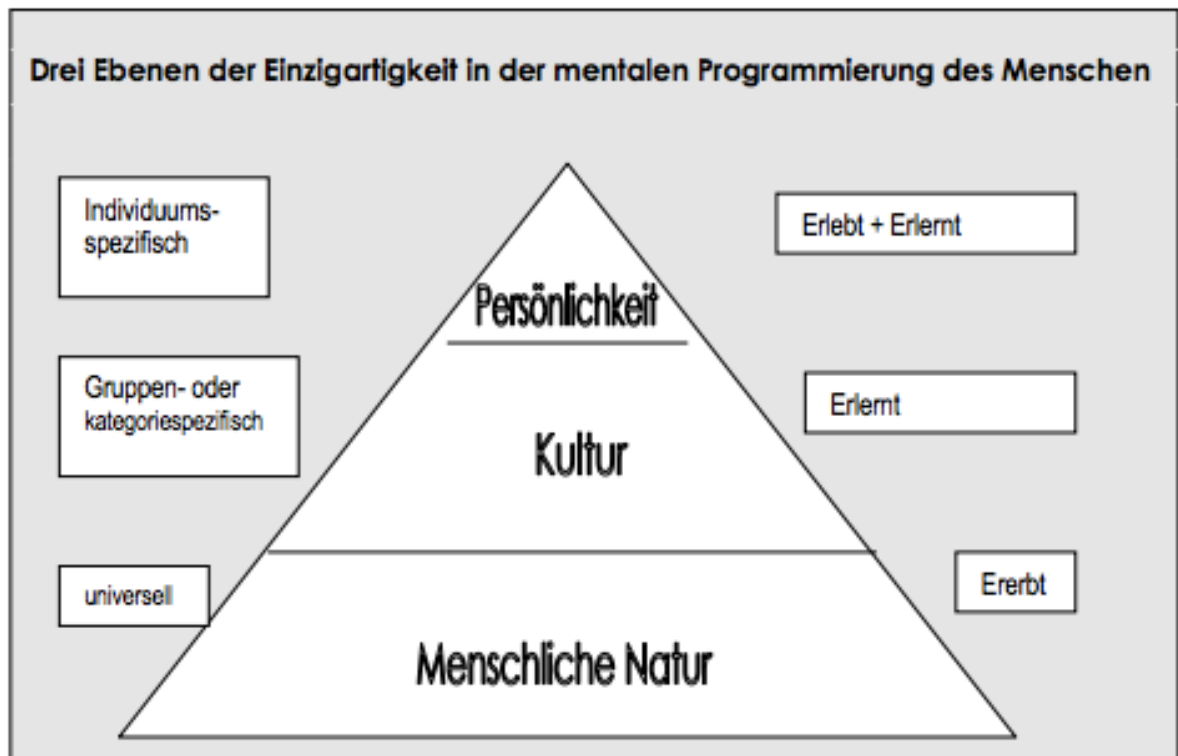


Abb.1: Mentale Programmierung des Menschen⁵

Der für diese Arbeit entscheidende Kulturbegriff ist der, der besagt, dass Kultur jeden Teil des menschlichen Lebens beeinflusst. Dadurch wird ausgegangen, dass die kulturellen Hintergründe jedes Menschen, jedes Mitarbeiters oder Kunden Einfluss auf dessen Wahrnehmungen, Einstellungen und Denkweisen hat. Für die interkulturelle Unternehmensführung ist es deswegen entscheidend, ein Grundverständnis der Elemente und die Auswirkungen von Kultur zu kennen.

Zusammenfassen lassen sich jedoch folgende Aspekte von Kultur, die von Bedeutung sind:

- Kultur unterliegt ständigem Wandel.
- Sie wurde vom Menschen geschaffen.
- Kulturelle Muster werden über Kommunikation und Verhaltensweisen weitergegeben und erlernt.
- Die kulturelle Prägung beeinflusst zum größten Teil unbewusst.
- Kultur unterscheidet Gruppen und Gesellschaften voneinander.

⁵ Hofstede, 1991, S.19

- Kultur beeinflusst wer wir sind und wie wir uns sehen.
- Kultur stellt Wert- und Orientierungsmuster für unser Denken fühlen und Handeln dar.
- Kultur beeinflusst wie wir die Welt sehen.
- Kultur beeinflusst wie wir uns in der Welt verhalten.⁶

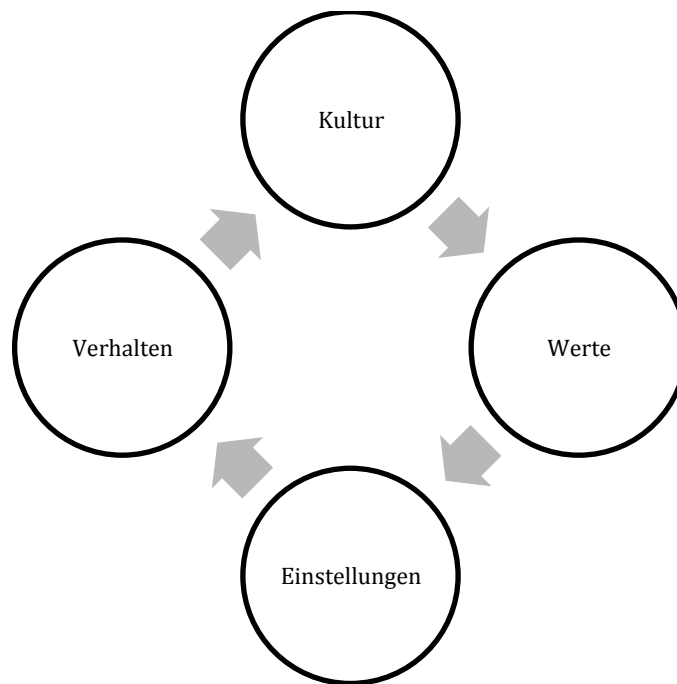


Abb.2: Zusammenspiel Kultur

Kulturtheorie von Hall

E.T. Hall gilt als der Begründer der wissenschaftlichen Disziplin „Interkulturelle Kommunikation“. Er war einer der ersten Vertreter der „strukturierten Kulturforschung“⁷ und wollte übergeordnete Kriterien erkennen und definieren, die es ermöglichen, verschiedene Landeskulturen systematisch miteinander zu vergleichen.

Gemeinsam mit seiner Frau entwickelte er somit die bis heute berühmte These:

⁶ Vgl. Podsiadlowski, 2002, S.33

⁷ Hasenstab, 1999, S.98

„Culture is communication and communication is culture“⁸ (dt.: „Kommunikation ist Kultur und Kultur ist Kommunikation.“)

Halls Kulturtheorie basiert auf biologischen, linguistischen und kommunikationstheoretischen Überlegungen. Da er außerdem die Wichtigkeit von nonverbaler Kommunikation erkannte und wusste, dass diese unbewusst abläuft, fließt auch tiefenpsychologisches Gedankengut in seine Kulturtheorie ein.

Es fließen jedoch noch viele zusätzliche Aspekte in unsere Kommunikation mit ein, wie zum Beispiel kulturspezifische Auslegungen der Geschlechterrollen oder räumliche Dimensionen der Kommunikation. Bei dieser geht es vor allem um die Wahrnehmung und Nutzung des Raums, die kommunikative Dimension des Raumverhaltens und die Gestaltung von Nähe und Distanz. Insgesamt 19 Faktoren, welche das Territorialverhalten des Menschen beeinflussen, wurden von dem Wissenschaftler interpretiert. Dabei sind vor allem die unterschiedlichen Kategorien des Faktors Distanz von Bedeutung: intime, persönliche, soziale und öffentliche Distanz.

Bei diesem Verständnis von Distanz werden zwei Formen von Kulturen unterschieden:

Low Touch-Kulturen: Diese Form von Kultur meidet unmittelbare körperliche Berührungen, wozu die Mehrheit der Kulturräume zählt, z.B. arabisch-islamische oder asiatisch-buddhistische Kulturen. In diesen Regionen der Welt verlaufen beispielsweise Begrüßungsrituale flüchtiger und weitaus kürzer als bei High Touch-Kulturen.

High Touch-Kulturen: Dazu zählt die Region Südamerika und Südeuropa. In diesen Teilen der Welt sind die Menschen für ihre Offenheit und geringe Schüchternheit bekannt, was sich in ihrer Lebensart und in ihren Formen von Kommunikation widerspiegelt.

⁸ Hall, 1959

Doch nicht nur der Faktor Distanz ist in Halls Kulturtheorie von großer Bedeutung, auch die Anordnung der Gesprächspartner wird zum Schlüsselkonzept. Dabei ist es wichtig wie Menschen aufeinander ausgerichtet sind, während sie im Gespräch miteinander sind: von Angesicht zu Angesicht, Seite an Seite, oder vielleicht ohne räumlichen Bezug. Allein die Anordnung kann in manchen Kulturen vorhersagen, welche Gesprächspartner miteinander kommunizieren werden und welche nicht, da es in manchen Kulturen als unhöflich gilt, Menschen von der Seite aus anzusprechen.⁹

In seiner Monographie „Beyond Culture“ entwickelte E.T. Hall seine Kulturtheorie weiter. Dabei lag nun der Schwerpunkt auf kulturspezifischen Arten der Informationsgewinnung und -verbreitung und ihrer sozialen Vernetzung. Dabei handelt es sich vorrangig um implizite versus explizite Kommunikation und Kontext. Kulturen unterscheiden sich demnach nicht nur durch gewisse Riten und linguistische Kommunikationsstandards, sondern auch dadurch, ob diese bestimmte Kultur vorrangig verbal (also explizit) oder nonverbal (implizit) kommuniziert. In manchen Kulturkreisen liegt die Bedeutung und eigentliche Botschaft vorrangig in der Körpersprache oder bestimmten Signalen, während in anderen Teilen der Welt nur das Gesagte als allgemein gültig gilt.

Aus welchem Kontext heraus etwas gesagt wird, spielt genauso eine bedeutende Rolle, wie die Beziehung, in der sich die Gesprächspartner befinden. Somit kann ein Satz bei zwei verschiedenen Gesprächspartnern völlig unterschiedliche Bedeutungen erhalten. Diese unbewusst mitgelieferten Informationen, die eine bestimmte Botschaft begleiten, haben große Auswirkungen darauf, was im Endeffekt vom Gegenüber verstanden wird.¹⁰

Hall entwickelte für diese Unterschiede in der Kultur zwei Schlüsselbegriffe zu seiner Theorie:

High Context-Kulturen: Angehörige dieser Kulturform wissen, dass das Gesagte erst eine wirkliche Bedeutung durch den Kontext von non- und paraverbalen Zeichen ergibt. Somit spielen Mimik und Gestik eine genauso große Rolle wie eine

⁹ Vgl. Müller, Gelbrich, 2014, S.18f

¹⁰ Vgl. Müller, Gelbrich, 2014, S.21

gemeinsame Schulbildung oder andere soziale oder verwandtschaftliche Hintergründe. Non verbale Kommunikation bildet in diesen Kulturkreisen das Um und Auf.

Ein weiteres Charakteristikum von HC-Kulturen ist das „zwischen den Zeilen“ reden. Somit werden Wünsche oder Kritik ins Gespräch so eingeschoben, sodass man von einer Indirektheit ausgehen kann.

Low Context-Kulturen: Für diese Gesellschaften ist eine geringe soziale Vernetzung charakteristisch. Hier sind viele Hintergrundinformationen nötig, um interagieren zu können, da es in diesen Kulturen als Sitte gilt, Abstand zu halten und sich aus fremden Lebensarten herauszuhalten. Soziale Interaktionen werden nur auf das Geringste beschränkt und bilden eher unverbundene soziale Einheiten, als Interaktion auf einer persönlichen Ebene. Zusammengefasst bevorzugen diese „Low Context-Kulturen“ eher die verbale Form von Kommunikation. Dabei ist es nicht unüblich, dass Kritik, Wünsche oder Bedürfnisse direkt geäußert werden und Feingefühl und das „durch die Blume mitteilen“ so gut wie nicht vorhanden ist.¹¹

Die zeitliche Struktur der Kommunikation kommt bei Hall/Hall ebenfalls als Schlüsselfaktor vor. In „Understanding Cultural Differences“ beschäftigen sich die Wissenschaftler mit zwei konträren Formen des Zeitverständnisses:

Monochrome Gesellschaft: Darunter werden Kulturen verstanden, die Zeit überspitzt gesagt als Geld betrachten und die versuchen, diese so gut es geht einzusparen. Pünktlichkeit und Termintreue stehen dabei an oberster Stelle, Unpünktlichkeit wird als Charakterschwäche angesehen und Flexibilität scheint nur in Ausnahmefällen der Fall zu sein. Ganz anders sieht es jedoch bei der gegenteiligen Kulturform aus:

Polychrome Gesellschaft: Zeitangaben sind in diesen Gesellschaften meist mehrdeutig formuliert und wenig verbindlich. Darunter fallen meistens Schwellen- und Entwicklungsländer.¹²

¹¹ Vgl. Müller, Gelbrich, 2014, S.22f

¹² Vgl. Hall/Hall, 1990, S.29

Monochrome Kultur	Polychrome Kultur
Für eine bestimmte Aufgabe ist eine gewisse Zeit vorhergesehen.	Mehrere Aufgaben werden gleichzeitig erledigt.
Termine und Zeitabsprachen sind wichtig.	Termine und Zeitabsprachen sind nur bedingt verbindlich.
Wenig kontextabhängig	Sehr kontextabhängig
Arbeit und Karriere wird ein großer Stellenwert zugeschrieben.	Persönliche, menschliche Beziehungen haben einen großen Stellenwert.
Pläne werden eingehalten.	Pläne werden spontan geändert.
Bevorzugen direkte, explizite, verbale Kommunikation.	Bevorzugen indirekte, implizite, non-verbale Kommunikation.
Respektieren die Privatsphäre, wahren Distanz und unterhalten viele kurzfristige Beziehungen.	Unterhalten enge Beziehungen und tendieren dazu, lebenslange, innige Beziehungen aufzubauen.
Anliegen werden schnell erledigt.	Anliegen werden in Abhängigkeit von der persönlichen Beziehung erledigt.

Tab.1: Einfluss der Zeitstruktur für das Arbeits- und Sozialverhalten¹³

Beispiel: Halls Kulturtheorie im Hinblick auf internationale Unternehmen

E.T. Halls Kulturtheorie lässt sich als theoretisches Grundkonzept für interkulturelle Unternehmensstrukturen anwenden. Geht man davon aus, dass international tätige Unternehmen bevorzugt in internationalen Teams arbeiten, ist diese interne Unternehmenskultur als äußerst interkulturell anzusehen. Dabei stoßen Mitarbeiter aus monochrom geprägten Kulturen auf Mitglieder polychromer Gesellschaften, High Context-Kulturen auf Low Context-Kulturen und Personen mit High Touch-Hintergründen auf welche, die einer Low Touch-Kultur entstammen.

¹³ Vgl. Hall/Hall, 1990, S.15

Durch diese kulturellen Hintergründe können beispielsweise Terminvereinbarungen zwischen deutschen und türkischen Geschäftspartnern mühsam und kompliziert werden, Pausengespräche zwischen indischen und skandinavischen Mitarbeitern für Verwirrung und Kopfschütteln sorgen und Zusammenarbeit von bosnischen und serbischen Kollegen erschwert werden. Das gemeinsame Ziel – die Arbeit gemeinsam zu verrichten und als Unternehmen an einem Strang zu ziehen - wird durch die Interkulturalität der Mitarbeiter beeinflusst und zum Teil auch konfliktanfällig.

Deswegen ist es besonders in der heutigen Zeit der Globalität wichtig, sich dieser Unterschiede der Kulturen bewusst zu werden und vor allem in internationalen Unternehmen ständig an diesem Thema zu arbeiten, sich zu entwickeln und zu lernen. In diesem Sinne führt kein Weg an interkultureller Kompetenz des Unternehmens und seiner Mitarbeiter vorbei.

Kulturtheorie nach Hofstede

Eine der berühmtesten Kulturtheorien aus der Gruppe der kohärenzorientierten Kulturmodellen ist das Kulturmodell von Hofstede. Diese Gruppe von Modellen fasst traditionelle Ansätze zusammen, die von Kultur als etwas Eigenes ausgehen. Sie entsteht aus Gemeinsamkeiten, die von einer signifikanten Anzahl ihrer Mitglieder geteilt werden und ist als etwas Widerspruchsfreies und Kohärentes anzusehen. So auch beim berühmten Modell vom niederländischen Organisationspsychologen Geerd Hofstede.

Seinen Ursprung findet das Modell in einer Studie, die zwischen 1968 und 1972 im international aufgestellten Unternehmen IBM durchgeführt und in welcher in 72 Niederlassungen in 42 Ländern 116.000 Mitarbeiter befragt wurden. Ziel der Untersuchung war es nationale Unterschiede und dementsprechende mentale Programmierungen herauszufinden, bei Personen die gleiche Arbeitsbedingungen haben. Abgefragt wurden vier große Bereiche:

1. Die (Un-)Zufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen,
2. die subjektive Wahrnehmung des Arbeitslebens,

3. persönliche Ziele und Einstellungen und

4. demographische Daten.¹⁴

Die Begründung Hofstede's für dieses Kulturmodell war, dass die gefundenen Unterschiede auf kulturelle Programmunterschiede zurückzuführen sind, da die Befragten ähnliche Berufe ausübten und somit von beruflicher Ebene die gleichen Einflüsse hatten. Aus diesem Hintergrund entwickelte er zunächst vier, nachträglich noch eine fünfte Dimension, die im Folgenden vorgestellt werden:

1. Machtdistanz

Diese Dimension von Hofstede's Kulturmodell beschreibt das Ausmaß, bis zu welchem die weniger mächtigen einer Gesellschaft oder Organisation akzeptieren, dass in dieser Machtverhältnisse ungleich verteilt sind. Der Kulturwert bezieht sich hier darauf, wie das Verhältnis zu Autorität und den ungleichen sozialen Ausprägungen in der Gesellschaft ist. Dabei fand Hofstede heraus, dass in Ländern mit geringer Ausprägung der Machtdistanz Menschen nach Mitbestimmung streben und das Führungsverhalten eher partnerschaftlich ist und die Mitarbeiter eher in Bestimmungsprozesse miteinbezogen werden. Währenddessen herrscht in Ländern mit einer hohen Ausprägung von Machtdistanz ein eher autokratischer Führungsstil, die Mitarbeiter haben zu gehorchen und Widerspruchsmöglichkeiten werden grundsätzlich ausgeschlossen.¹⁵

2. Individualismus vs. Kollektivismus

Diese Dimension gibt an, in welchem Maße jeder Mensch seine Identität aus sich selbst heraus oder ob er sie aus dem Kollektiv heraus entwickelt. Individualität beschreibt hier Gesellschaften, in denen die Bindungen zwischen den Individuen locker sind und sich die Menschen hauptsächlich um sich selbst kümmern. Kollektivität beschreibt eine Gesellschaft, in denen die Mitglieder von Geburt an stark an die Gruppe gebunden sind und das Wir-Bewusstsein merklich entwickelt ist. Folgende einfach dargestellte Ausprägungen von Individualismus und Kollektivismus werden unter anderem unterschieden:

¹⁴ Vgl. Müller, Gelbrich, 2014, S.59

¹⁵ Vgl. Emrich, 2011, S. 33

Individualismus	Kollektivismus
Leistungsbezogener Lebensstil	Solidarität und Harmoniestreben haben Vorrang
„Ich-Bewusstsein“	„Wir-Bewusstsein“
Persönliche Meinung wird vertreten	Persönliche Meinung wird von der Gruppe vorbestimmt
Eigeninteresse und Selbstverwirklichung sind wichtig (Verpflichtung gegenüber sich selbst)	Harmonie und Respekt haben Vorrang (Verpflichtung gegenüber Familie und Bezugsgruppen)
Aufgaben dominieren zwischenmenschliche Beziehungen	Zwischenmenschliche Beziehungen dominieren Aufgaben
Zweckbezogene Beziehung zwischen Arbeitgeber und -nehmer	Moralisch fundierte Beziehung zwischen Arbeitgeber und -nehmer
Universalismus: Werte und Normen gelten für alle gleichermaßen	Partikularismus: Werte und Normen gelten je nach Gruppenzugehörigkeit

Tab.2: Individualismus vs. Kollektivismus¹⁶

Auch das Entscheidungsverhalten der beiden Identitäten ist unterschiedlich: Während Mitglieder kollektiver Gesellschaften soziale Konsequenzen ihrer Entscheidungen beachten und deswegen Vermeidungsstrategien bevorzugen, sind Individualisten risikofreudiger und entschlossener, da sie auf ihre eigene Entscheidungskompetenz vertrauen. Zu diesen individualistischen Gesellschaften gehören beispielsweise die Niederlande, USA, Belgien oder Großbritannien. Singapur, Japan, Guatemala oder die Türkei zählen zu den kollektivistischen Gesellschaften laut Hofstede's Dimension.

3. Maskulinität vs. Femininität

In der dritten Kulturdimension unterscheidet Hofstede zwischen femininen und maskulinen Kulturen. Je mehr eine Gesellschaft die Geschlechterrollen differenziert, desto eher handelt es sich um eine maskuline Gesellschaft, in der die anzustrebenden Werte in der Leistungsorientierung, materiellem Erfolg, dem

¹⁶ Vgl. Müller, Gelbrich, 2014, S. 63

Streben nach Macht und Anerkennung und ausgeprägter Wettbewerbsorientierung verankert sind. Währenddessen verfolgen feminine Kulturen Werte wie Lebensqualität, zwischenmenschliche Beziehungen, Gleichberechtigung, Fürsorglichkeit und Schutz und Sorge für andere. Zusammenfassen lassen sich die wichtigsten Werte dieser Gesellschaften wie folgt:

Maskulinität	Femininität
Leistung als Ideal	Wohlfahrt als Ideal
Traditionelle Werte und Rollenvorstellungen überwiegen, Frau als Hausfrau und Mutter	Moderne Rollenverteilung, Teilzeitarbeit für Frauen, Kinderbetreuungsmöglichkeiten
Demonstration von Selbstbewusstsein erwünscht	Demonstration von Selbstbewusstsein wird als lächerlich empfunden
Selbstvermarktung	Understatement
Vorrangstellung des Mannes	Geschlechter ergänzen sich
Karriere wichtig	Lebensqualität wichtig
Analytisches Denken	Intuitives Denken

Tab.3: Werte der Dimension Maskulinität vs. Femininität¹⁷

Als ausgeprägt maskuline Gesellschaften gelten beispielsweise Japan, Russland, Venezuela, Österreich und lateinamerikanische Länder. Dänemark, Norwegen, Schweden und Niederlande zählen als feminin geprägte Gesellschaften.

4. Unsicherheitsvermeidung

Die Dimension der Unsicherheitsvermeidung drückt aus, inwiefern sich Mitglieder einer Gesellschaft durch ungewisse, unstrukturierte oder unbekannte Situationen bedroht fühlen. In den Gesellschaften, in denen eine hohe Bereitschaft zur Unsicherheitsvermeidung besteht, sind soziale Ängste weit verbreitet. Dies drückt sich durch überproportional hohe Selbstmordraten, die Anzahl psychisch Erkrankter oder Drogensüchtiger aus, sowie starren Glaubens- und Verhaltenscodizes und einer geringeren Toleranz Andersdenkenden gegenüber. Zu

¹⁷ Vgl. Müller, Gelbrich, 2014, S.67

diesen Gesellschaften gehören beispielsweise Belgien, Japan, Guatemala, Griechenland oder Portugal.

Gesellschaften mit einer schwachen Tendenz zur Unsicherheitsvermeidung sind bestimmt durch Abneigung gegenüber Vorschriften, Formalisierungen und Standardisierungen, sie sind risiko- und innovationsbereiter, sowie toleranter gegenüber Andersdenkenden. Gelassenheit, Bequemlichkeit und der Hang zu Uneindeutigkeit bestimmen in diesen Ländern das Lebensgefühl. Zu diesen gehören beispielsweise Dänemark, Singapur, USA, Schweden und Jamaica.

5. Kurzzeit-/Langzeitorientierung

Diese Dimension wurde nachträglich in einer gesonderten Erhebung ermittelt und spielt somit eine Sonderrolle in der Kulturtheorie. Diese nachgetragene Dimension entstand aus dem Hintergrund, dass immer mehr Äußerungen und Befürchtungen laut wurden, die hauptsächlich westlichen kulturellen Hintergründe des beteiligten Forscherteams hätten die Erhebung verzerrt. Aus diesem Grund entwickelte Hofstede mit chinesischen Wissenschaftlern die *Chinese Value Survey*, die diese Argumente entkräften sollte. Durch diese Dimension sollten konfuzianisch geprägte Werte in asiatischen Ländern einbezogen und operationalisiert werden.

In dieser fünften Dimension werden langfristig orientierte Kulturen, die durch Ausdauer, Fleiß, Sparsamkeit, Beharrlichkeit, Rangordnung und anderen Merkmalen, die zukunftsorientiert erscheinen, von kurzfristig orientierten Kulturen unterschieden. Diese kurzzeitorientierten Länder zeichnen sich durch die Präferenz von kurzfristigen Zielen, gewisser Ungeduld, der Erwartung schneller Gewinne, aber auch durch Aufrichtigkeit, Respekt vor Tradition und Stabilität aus. Zu den kurzfristig orientierten Ländern zählen beispielsweise die USA, Kanada, Deutschland oder Großbritannien. Langfristig orientierte Länder wären China, Taiwan oder Japan.¹⁸

¹⁸ Vgl. Emrich, 2011, S.37

Identität in der interkulturellen Kommunikation

„Mit ‚Identität‘ wird der Sinn dafür bezeichnet, wer jemand ist; die Identität bringt also einerseits das (innerliche) Selbstgefühl und Selbstbild eines Subjekts zum Ausdruck und sichert andererseits seine (äußerliche) Unverwechselbarkeit und Wiedererkennbarkeit. Das Identitätsgefühl erst ermöglicht es einem Subjekt, sich durch die Zeit und über wechselnde soziale Kontexte hinweg als einheitliches, sich gleich bleibendes Selbst zu erfahren.“¹⁹

In einer interkulturellen Begegnung, stehen sich zumeist Personen gegenüber, die jeweils eine eigene Identität haben. Diese Identität wird einerseits durch die Charakterzüge und die Merkmale der Person selbst gebildet, großen Einfluss haben andererseits auch ihre Zugehörigkeiten zu verschiedenen Wir-Gruppen und deren kulturelle Hintergründe. Treffen nun zwei oder mehrere Personen aufeinander, stellen die beteiligten Akteure zunächst die Identität der anderen fest und ziehen daraus ihre weiteren Schlussfolgerungen über diese Menschen.

Unterschieden werden dabei drei Ebenen: Die personale Identität, die soziale Identität und die kulturelle Identität:

Die personale Identität ist mit dem Körper- und Erscheinungsbild verbunden. Der Fremde wird nach Geschlecht, Alter, Größe, Gewicht, Körperumfang, Hautfarbe, Haarfarbe, Kleidung und seinem generellen Auftreten identifiziert. Auch die Stimmlage, Lautäußerungen und die Sprache tragen dazu bei, dass spezifische Schlussfolgerungen zu dieser Person gezogen werden.

Die soziale Identität bezieht sich auf Gruppen, denen das Gegenüber angehört. Der Mensch wird somit durch eine soziale Gruppe identifiziert. Sie teilt deren Wertvorstellungen, Verhaltensweisen, Ziele und Symbole und übernimmt bestimmte kulturelle Muster, durch welche die Person ihre soziale Zugehörigkeit ausdrückt. Um die soziale Zugehörigkeit bei einer interkulturellen Begegnung zu ermitteln, fragt man in der Regel nach der sozialen Herkunft, dem Familienstand, der sozialen Schicht und dem Beruf. Dadurch ergibt sich die Zugehörigkeit und Bewegung in verschiedenen Identitätskreisen und Wir-Gruppen. Dazu zählen:

¹⁹ Straub, Weidemann, Weidemann, 2007, S.47

Familie, Geschlechtergruppe, Altersgruppe, soziale Schicht, Religionsgemeinschaft, politische Partei, Vereine, lokale Gemeinschaften (Stadt, Bezirk, Dorf, etc.), regionale Gemeinschaften (Bundesländer, Küstenbewohner, Bergbauern, etc.), nationale Zugehörigkeit, ethnische Gruppen, usw.

Die kulturelle Identität ist in dem Kontext der interkulturellen Kommunikation natürlich besonders interessant. Diese Dimension bezieht sich auf die gemeinsame Sprache, Werte und Normen des Zusammenlebens, Traditionen, gemeinsame Ideale, Gemeinsamkeiten in der Lebensweise (Wohnverhalten, Essgewohnheiten, Kleidungsstile, etc.), Umgangsformen, Symbole, Feste, uvm.²⁰

Im Bereich der interkulturellen Kommunikation wird der andere vorwiegend durch seine kulturelle Identität Nationalkultur identifiziert („die französische Kultur“, „die deutsche Kultur“, usw.). Dadurch konstruiert man ein gewisses Bild des Anderen, das durch Verallgemeinerungen hauptsächlich zu Vorurteilsbildung und Stereotypisierung führt, woraufhin die interkulturelle Kommunikation leidet.

Verbale Kommunikation

Verbale Kommunikation basiert auf der Sprache und dem gesprochenen Wort. Sie wird von klein auf erlernt und von verschiedenen Einflüssen wie zum Beispiel der Kultur geprägt. Dadurch haben sich nicht nur verschiedene Sprachen entwickelt, sondern auch unterschiedlichste Dialekte und Akzente. Die Sprache stellt darüber hinaus eine wesentliche Vermittlung für das soziale Handeln dar und bildet somit die Voraussetzung für den Aufbau von Wirklichkeit.

Somit kann keine menschliche Gesellschaft ohne Sprache existieren, da sie Grundlage der Verständigung, der Selbstreflexion und des Denkens ist. Sprache reflektiert zudem die Kultur aus der sie stammt. Deswegen sind kulturbedingte Unterschiede im Wortschatz verbaler Kommunikation für Laien am einfachsten zu erkennen. Während der Wiener im Geschäft nach einem ‚Sackerl‘ verlangt, wird der Berliner nach einer ‚Tüte‘ fragen.

²⁰ Vgl. Broszinsky-Schwabe, 2011, S.43ff

Bereits dieses kurze, einfache Wort steckt voller Symbole und kultureller Hintergründe. Man weiß sofort aus welchem Land die Person stammt und aus welchem Kulturkreis sie entspringt. Dieser Zustand ist deswegen gegeben, weil Sprache die Geschichte einer Gemeinschaft bewahrt und beides nicht getrennt von einander existieren kann.

Zusätzlich ist die Tatsache entscheidend, dass jede Kultur ihren eignen Wortschatz hat. Während Eskimos 13 Worte für Schnee kennen, unterscheiden Araber 6000 Wörter für Kamele.²¹ Fehlende Synonyme in anderen Sprachen sind permanent vorhanden und führen oft zu interkulturellen Konflikten. Menschliche Sprachen basieren auf symbolischen Zeichen, die mit einer Bedeutung verknüpft sind und die erlernt werden müssen. Da die Zuordnung dieser Zeichen willkürlich festgelegt wurde, kommt es zu unterschiedlichen Benennung von Dingen in verschiedenen Sprachen (siehe vorheriges Beispiel ‚Sackerl‘ und ‚Tüte‘).

Doch nicht nur die Benennung ist entscheidend, ob, was und wie der Empfänger eine verbale Nachricht des Senders versteht. Sprachliche Äußerungen werden zudem ständig von paraverbalen Signalen begleitet.

Paraverbale Kommunikation

Als paraverbale Kommunikation versteht man die Art *wie* gesprochen wird, also die kommunikativen Signale, die neben der verbalen Kommunikation zum (unbewussten) Einsatz kommen. Die paraverbalen Anteile repräsentieren den „phylogenetisch älteren Kanal der Kommunikation“²². Einige dieser physiologischen Reaktionen sind nicht beeinflussbar, andere Merkmale können wiederum bewusst eingesetzt werden, auch wenn nicht so einfach kontrolliert wie die verbale Sprache.

Diese *paraverbalen Signale* sind beispielsweise:

- Stimmlage
- Stimmklang

²¹ Vgl. Meier, 2002, S.81

²² Emrich, 2001, S.72

- Lautstärke
- Akzent
- Betonung
- Intensität und Rhythmus
- Tempo des Sprechens
- Tonhöhe
- Intonation
- Tempo der Pausen
- Artikulation und Dialekt
- Füllwörter und Sprachstil
- Lautäußerungen: Lachen, Seufzen, Brummen, Stöhnen, Gähnen, Summen, Brummen, Pfeifen, Schreien, usw.
- Typographie: Interpunktion, Schreibweise, Schreibstil, usw.²³

Diese Paraverbalen Signale steuern in erheblichem Maße dazu bei, wie verbale Kommunikation vom Empfänger decodiert wird, da dies von Kultur zu Kultur und von Gemeinschaft zu Gemeinschaft variiert. Diese Aspekte werden vom Signalempfänger nach eigener Wahrnehmung interpretiert. Dies geschieht ebenfalls unbewusst und kann bei der Interpretation im interkulturellen Kontext zu Fehlschlüssen führen, da es keine eindeutigen Zuordnungen der dahinterliegenden Bedeutungen gibt.²⁴

Auch sogenannte Fehlleistungen des Sprechens, wie zum Beispiel Stottern, Versprecher oder der Abbruch eines Gesprächs, teilen uns viel über den Gemütszustand des anderen mit. Somit sind paraverbale Signale Botschafter menschlicher Emotionen und bestimmen im Wesentlichen, wie diese Botschaften vom Gegenüber beurteilt werden.

²³ Vgl. Broszinsky-Schwabe, 2001, S.100

²⁴ Vgl. Emrich, 2011, S.72

Nonverbale Kommunikation

Anders als bei verbaler, findet nonverbale Kommunikation zumeist unbewusst statt und sagt deshalb häufig mehr über die Emotionen der kommunizierenden Personen aus, als der verbalisierte Anteil dieser.²⁵ Laut dem Psychologen Alber Merhabian setzt sich das Verständnis einer Konversation folgendermaßen zusammen: 7% aus der Bedeutung der Worte (verbale Kommunikation), 38% aus der Art, wie etwas gesagt wurde (paraverbale Kommunikation) und 55% aus dem Gesichtsausdruck und anderen nonverbalen Mitteln.²⁶

Diese nonverbalen Mittel sind unter anderem:

- Körpersprache: Mimik, Gestik, Körperhaltung, Blickkontakt
- Körperabstand
- Rituale
- Territorialmarkierung

Die Interpretation dieser nonverbalen Mittel ist sehr komplex. Dadurch kommt es vor allem im interkulturellen Bereich zu vielen Missverständnissen, welche sich unter anderem aus der unterschiedlichen Bedeutung der Körpersprache ergeben. So wird das Tragen einer Brille in manchen Kulturen mit Intelligenz verbunden, während andere nur eine Sehschwäche erkennen. Auch bei der Gestik, die sozialen Konventionen unterliegt, wird von Kultur zu Kultur unterschiedlich verstanden. So bedeutet eine erhobene Faust in Portugal „Viel Glück!“, in Deutschland wird damit eine Aufforderung zum Sex assoziiert.

Der Blickkontakt hat kulturell eine unterschiedliche Auslegung und kann in verschiedenen Gebieten der Erde eine konträre Bedeutung besitzen. Während Europäer Blickkontakt als höflich und ehrlich interpretieren, fühlen sich Japaner bei ständigem Blickkontakt unwohl.

²⁵ Vgl. Müller, Gelbrich, 2014, S.97

²⁶ Vgl. Podsiadlowski, 2002, S.26f

Nur bei der Mimik sind sich Menschen weltweit, unabhängig von ihrer Kulturzugehörigkeit einig: Ekel, Fröhlichkeit, Furcht, Trauer, Verachtung, Überraschung und Wut werden überall auf der Welt gleichermaßen erkannt. Dass ein Lächeln aber auch Zufriedenheit, Zustimmung und Verlegenheit bedeuten kann, ist wiederum kulturell bedingt. Auch die Offenheit mit Emotionen ist von Kultur zu Kultur unterschiedlich. Während Asiaten ihre Emotionen lieber für sich behalten, gelten Menschen mit arabischen Hintergründen als sehr emotional.²⁷

Zusammengefasst kann man jedoch behaupten, dass nonverbales Verhalten im Allgemeinen drei Funktionen zu erfüllen hat:

1. Nonverbale Signale regulieren die verbale Kommunikation

Das Gespräch wird durch nonverbale Mittel strukturiert und gewinnt dadurch an kulturell bedingter Bedeutung.

2. Nonverbale Signale können verbale Kommunikation ersetzen

Vor allem in interkulturellen Situationen werden nonverbale Signale verstärkt eingesetzt, um verbale Fremdsprachendefizite zu ersetzen.

3. Nonverbale Signale ergänzen verbale Kommunikation

Durch nonverbale Mittel kann eine verbale Botschaft unterstützt und verstärkt werden.²⁸

Interkulturelle Kompetenz

In Zeiten der Globalisierung kommt fast jeder Mensch früher oder später in Berührung mit fremden Kulturen. Sei es beim Reisen, in der Arbeit oder im Alltag – Nachbarn stammen von anderen Kontinenten, Vorgesetzte wuchsen in einem anderen Land auf und man selbst ist möglicherweise von einem Ort zum anderen gezogen. Familien, Freundschaften und Kollegen werden zunehmend interkultureller.

Diese buntgemischten Gesellschaften verlangen von ihren Mitgliedern dementsprechend eine gewisse Kompetenz, um sich auch trotz vieler Unterschiede verständigen und mitteilen zu können. Unter anderem handelt es sich um folgende

²⁷ Vgl. Emrich, 2011, S.70f

²⁸ Vgl. Meier, 2002, S.83f

ausschlaggebende Faktoren und Fähigkeiten, die eine gelungene interkulturelle Kompetenz ermöglichen:

- Das Individuum sollte die Fähigkeit und die Bereitschaft zur Übernahme fremdkultureller Perspektiven haben.
- Bewusstmachen, dass das menschliche kommunikative Handeln und Verhalten von kulturspezifischen kognitiven Schemata abhängig ist.
- Einsicht, dass das eigene Denken, Handeln und Verhalten, vor allem auch das kommunikative Handeln kulturabhängig ist.
- Bereitschaft, aus den Selbstverständlichkeiten der eigenen Kultur ausubrechen.
- Bereitschaft und Fähigkeit fremdkulturelle Perspektiven einzunehmen.
- Bewusstsein, dass die eigene Kultur nur eine von vielen ist.
- Bei der Erklärung von Phänomenen kommunikativen Handelns und Verhaltens werden tiefer liegende kulturelle Determinanten herangezogen.
- Beherrschung von Strategien zur Erkennung und Analyse von Missverständnissen und Problemen in der Kommunikation auf Grund von Kenntnissen über Kulturunterschiede und ihre Auswirkungen.²⁹

Diese Faktoren gelten im Alltag genauso wie im Berufsleben, im Beruf kommen allerdings weitere entscheidende Merkmale und Faktoren hinzu. Auf diese wird im Folgenden näher eingegangen.

²⁹ Vgl. Thieme, 2000, S. 150f

Interkulturelle Konflikte

Interkulturelle Konflikte werden in der Sozialwissenschaft als Situationen definiert, in der sich zwei gegenseitige, scheinbar unvermeidbare Standpunkte bzw. Handlungswünsche gegenüberstehen. Der Handlungswunsch einer Person oder Gruppe, schließt den Handlungswunsch der anderen Person oder Gruppe aus. Die Konfliktpartner argumentieren aus ihrer eigenen Realität und Wahrnehmung heraus, wodurch sich Konflikte als individuelle, kulturell geprägte Realitätskonstrukte darstellen lassen.³⁰

Diese Form von Konflikten tritt in der heutigen Zeit der Globalisierung und der immer öfter auftretenden Internationalität von Unternehmen, häufiger auf als je zuvor: Angestellte arbeiten immer öfter fernab ihres Heimatlandes, sei es kurzfristig oder langfristig. Geschäftsreisen, internationale Skype-Konferenzen oder länderübergreifende bzw. multinationale Unternehmen sind schon lange keine Ausnahme mehr. Selbst am einheimischen Arbeitsplatz arbeiten Menschen verstärkt zusammen, die unterschiedliche kulturelle Hintergründe und Verhaltensmuster aufweisen und sich hinsichtlich ihrer Normen, Wertvorstellungen, Einstellungen und Verhaltensmuster unterscheiden.³¹

Dadurch, dass Menschen aus verschiedenen Gesellschaften unterschiedliche kulturspezifische Orientierungsmuster entwickeln, werden ihre Wahrnehmung, ihre Empfindungen, ihr Verhalten und Denken in diesem Sinne beeinflusst. Diese Muster trägt jeder Mensch in sich, während sie durch seine Sprache, Mimik und Gestik, seinen Verhaltensweisen und vielem mehr zum Vorschein kommen. Wenn nun diese unterschiedlichen kulturellen Orientierungsmuster aufeinandertreffen, kommt es leicht zu interkulturellen Missverständnissen und Konflikten. Diese konfliktbeladenen Situationen und die Gefahr des Missverstehens wurden durch die Modernisierung und Globalisierung zusätzlich vervielfacht.³²

³⁰ Vgl. Besemer, 1999, S.14

³¹ Vgl. Podsiadlowski, 2004, S. 25

³² Vgl. Dreyer, Hößler, 2011, S.9

Gerade im Bereich der Kommunikation entwickeln sich hohe Risiken, die ein großes Konfliktpotential bergen. Dabei geht es nicht immer darum, was gesagt wurde, sondern oftmals wie es rübergebracht wird. Ein Beispiel dafür stammt aus eigener Beobachtung:

In der Kantine eines Gymnasiums im elften Wiener Gemeindebezirk arbeiteten zwei Angestellte mit thailändischen Wurzeln. Beide waren eher ruhiger, sprachen nicht viel und verrichteten im Stillen ihre Arbeit. Als es jedoch zur Essensausgabe kam, wurden die Schüler mit einer etwas unfreundlichen Art gefragt, was sie denn Essen möchten. Anstatt zu fragen, wurden den Kindern die Namen der Mahlzeiten in einem unfreundlichen Ton entgegengebracht, sodass sich schnell Antipathien entwickelten. Nach einigen Beschwerden nahm sich der Direktor der Schule dieser Situation an und klärte diese unangenehme Situation überraschend auf: Die thailändischen Angestellten verwendeten auch im Deutschen Intonationsmuster ihrer Muttersprachen. So wurde aus der Frage „Suppe?“ mit der Bedeutung „Möchtest du Suppe?“ schnell eine als Aufforderung interpretierte „Suppe!“, die den Konflikt provozierte.

Dies ist nur ein kleines Beispiel eines interkulturellen Konfliktes, das aber einen wichtigen Punkt in den Mittelpunkt rückt: Interkulturelle Konflikte entstehen meist aus Unwissenheit, sind oft nicht beabsichtigt und werden in vielen Fällen als Problem des Gegenübers aufgefasst. Da man selbst in den meisten Situationen von Normalität ausgeht, erkennt man oft nicht, dass gewisse Dinge für andere nicht normal sind. Somit können die meisten Problemsituationen, fehlender interkultureller Kompetenz zugeschrieben werden.

Die Trainerin für internationale Zusammenarbeit mit Schwerpunkt USA und Südostasien, Dr. Astrid Podsiadlowski, beschreibt dieses Phänomen folgendermaßen: „Kultur beeinflusst das menschliche Verhalten so, dass Menschen aus verschiedenen Kulturen gemeinsame Situationen unterschiedlich wahrnehmen und sich in der gleichen Situation anders verhalten.“ Weiter fügt sie hinzu, dass „Wertvorstellungen und Basisannahmen (...) größtenteils unbewusst (sind), so dass

die Handelnden nicht wissen, wieso sich der andere so verhält und wieso man selbst damit Probleme hat (...).“

Auch Fehlinterpretationen und Ethnozentrismus führen zu Konflikten. „Das Handeln und Tun des anderen wird auf Basis der eigenen fundamentalen Wertvorstellungen beurteilt, die unter Umständen gänzlich unterschiedlich sind.“³³

Gründe für potentielle Konflikte	
Fehlende Kenntnisse von der Wichtigkeit kultureller Unterschiede	Wenn man sich nicht bewusst ist, wie sehr unser Verhalten kulturell bedingt ist und wie relevant kulturelle Unterschiede sein können, kommt es immer wieder zu scheinbar unerklärbaren Konflikten.
Fehlende kulturspezifische Kenntnisse	Je weniger man über die Kultur des anderen weiß, desto eher kommt es zu Missverständnissen und konflikthaften Situationen.
Falsche Ursachenzuschreibungen	Wird bei der Suche nach Ursachen und Motiven für das Verhalten anderer die eigenen kulturellen Normen und das eigene Weltbild zugrunde gelegt, kann es zu falschen Ursachenzuschreibungen kommen.
Personale Ursachenzuschreibungen	Die Ursachen für das Verhalten des anderen werden eher in der Person selbst gesucht, als im kulturellen Hintergrund dieser.

³³ Podsiadlowski, 2004, S.32

Dominanzansprüche	Oft halten Menschen, die in ihrem Land übliche Arbeitsweise, für besser und überlegen. Sie erwarten dadurch, dass andere genauso arbeiten oder ihre Methoden kommentarlos annehmen.
---	--

Tab.4: Gründe für potentielle Konflikte im Unternehmen³⁴

Weitere typische sensible Bereiche interkultureller Kommunikation sind häufig die Aussprache von Namen, Witze, nationalpolitische Themen, die Art, wie Kritik rübergebracht wird, die Vorgehensweise bei der Bearbeitung von Arbeitsaufgaben oder wie Verhandlungen geführt werden.

Ebenen des Konflikts

Ein interkultureller Konflikt muss nicht bedingt nur mit der Andersartigkeit der Kulturen zusammenhängen. Solche Konflikte können auf verschiedenen Ebenen basieren: die sprachliche Kompetenz ist genauso ausschlaggebend wie der Inhalt, die Beziehungsebene oder die non-verbale Kommunikation.

Probleme auf Grund von sprachlicher Inkompetenz

Die wahrscheinlich häufigste Ursache für interkulturelle Konflikte ist der fehlenden sprachlichen Kompetenz zuzuschreiben. Bei zu geringer Kenntnis einer Sprache stößt man früher oder später an seine linguistischen Grenzen. Dadurch kommt es zu Missverstehen und Ahnungslosigkeit.

Dabei können drei Formen von Konflikten auftreten:

1. Beide Gesprächspartner unterhalten sich in einer Fremdsprache, beide stoßen mit ihrem Wortschatz an ihre Grenzen, Missverstehen tritt auf. Dadurch, dass sich beide in der selben Situation befinden, haben die Akteure meistens Nachsicht mit dem Anderen.

³⁴ Vgl. Podsiadlowski, 2004, S.37f

2. Ein Gesprächspartner spricht in der Fremdsprache, einer in seiner Muttersprache. Der zweite Sprecher ist dabei klar im Vorteil, Sprecher 1 läuft Gefahr, von dem Gespräch nicht profitieren zu können.
3. Beide Gesprächspartner haben die selbe Muttersprache, verwenden jedoch verschiedene Dialekte. Auch hier werden unterschiedliche kulturelle Hintergründe zum Problemfaktor, da die Varietäten der Sprache zu Missverständnissen führen können.³⁵

Probleme auf Grund vom Inhalt

Zu Konflikten auf Inhaltsebene kommt es meistens nur dann, wenn den Gesprächspartnern wichtige Hintergrundinformationen bezüglich der Kultur des Anderen fehlen. Einstellungen gegenüber bestimmten Werten oder unterschiedliche Meinungen aufgrund der kulturellen Hintergründe, oder das Ansprechen bestimmter Tabuthemen sind somit Auslöser von inhaltlichen Konflikten.³⁶

Probleme auf Grund der Beziehung

Menschen setzen von ihren Gesprächspartnern Wissen über die eigenen kulturellen Hintergründe voraus, fehlt dieses in weiterer Folge, kann es unter anderem zu unterschiedlichen Hierarchien und zu Benachteiligung kommen.

Probleme auf Grund von non-verbaler Kommunikation

Da die non-verbale Kommunikation von Kultur zu Kultur verschieden ist, bleibt viel Spielraum für Konflikte. Bereits die Art und Weise wie jemand erwartet begrüßt zu werden, kann bereits zu Problemen führen. Missverständnisse sind demnach den angeborenen kulturellen Codes zuzuschreiben, die bei Personen anderer Kulturen zu Verwirrung und Fehlinterpretation führen können. Diese Codes werden jedem Menschen von Geburt an vermittelt, somit wird fälschlicher Weise angenommen, dass das Eigene Verhalten das ‚richtige‘ ist, da man es nicht anders kennt.³⁷

³⁵ Vgl. Erll, Gymnich, 2007, S.105f

³⁶ Vgl. Erll, Gymnich, 2007, S.106f

³⁷ Vgl. Erll, Gymnich, 2007, S.110f

Das Eigene, das Fremde, das Interkulturelle

Jeder Mensch handelt aus seiner eigenen Perspektive heraus. Dabei kommt es in Interaktion mit Menschen anderer kultureller Hintergründe zu sogenannten ‚kulturellen Überschneidungssituationen‘. Damit werden solche Situationen beschrieben, in der beide Partner nicht allein aus dem ihrem kulturspezifischen Orientierungssystem heraus agieren können, sondern es mit zwei verschiedenen Orientierungssystemen zu tun haben, die in seltenen Fällen deutlich wahrgenommen werden können oder völlig unbewusst Einfluss auf die Interaktion nehmen. Dieser Zwischenraum zwischen dem Eigenen und Fremden hat für die Interaktionspartner immer etwas nicht eindeutiges, vages und neuartiges, zum Teil auch etwas bedrohliches, dass aber auch sehr positiv und anregend wirken kann.

Das Eigene, das Fremde, das Interkulturelle

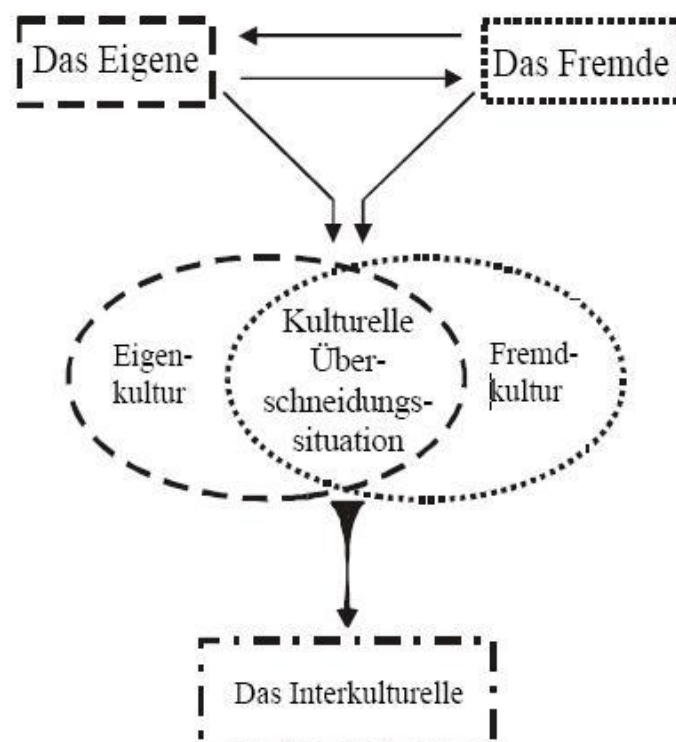


Abb.3: Dynamik kultureller Überschneidungssituationen³⁸

³⁸ Thomas, Kinast, Schroll-Machl, 2005, S.46

In diesen Überschneidungssituationen handeln beide Gesprächspartner aus ihrem eigenkulturellen Verständnis heraus, während sie der festen Überzeugung davon sind, produktiv zu handeln. Außerdem denken sie, dass der jeweilige Partner im Irrtum ist und sich falsch verhält. Dies geschieht, weil sich beide Partner ihres eigenkulturellen Orientierungssystems nicht bewusst sind, geschweige denn, dass interkulturelles Verhalten erforderlich wäre, damit beide Seiten zu ihrem Recht kommen.

Dadurch entstehen zwei Möglichkeiten der Dynamik einer Überschneidungssituation: Die Interaktion kann unter günstigen Bedingungen mal vom Eigenen und mal vom Fremden bestimmt sein, dabei entsteht eine wechselseitige Anpassung der Gesprächspartner. Im ungünstigsten Fall bestimmt ausschließlich das Fremde das interaktive Verhalten und es kommt zu einem einseitigen Anpassungsdruck. Forschungen haben sich genau mit diesen Interaktionen beschäftigt und vier Typen der Verhaltensregulation unterschieden:

Dominanzkonzept	Eigenkulturelle Werte werden als überlegen angesehen; Eigenes soll sich gegen Fremdeinflüsse durchsetzen; Anpassungsdruck wird auf den Partner ausgeübt
Assimilationskonzept	Fremdkulturelle Werte werden übernommen und in das eigene Verhalten integriert; Anpassungstendenzen sind sehr stark; Gefahr von Verlust der eigenen kulturellen Identität
Divergenzkonzept	Werte beider Kulturen werden als bedeutsam und effektiv eingestuft; Ständige Schwankungen zwischen Eigen- und Fremdkultur

Synthesekonzept	Den Partnern gelingt eine Verschmelzung der bedeutsamsten Elemente beider Kulturen zu einer neuen Gesamtheit; Keine Bevorzugung; Neuorganisation der wichtigsten Elemente
------------------------	---

Tab.5: Vier Typen der Verhaltensregulation³⁹

Vorurteile und Stereotype

Jedes Individuum hat Vorurteile und bildet daraus gewisse Stereotypisierungen, da niemand in der Lage ist, alle Reize und Informationen ausführlich zu bearbeiten. Dadurch werden ähnlich auftretende Merkmale, in die selben ‚Gedankenboxen‘ verfrachtet und Verallgemeinerungen getätigt. Dies geschieht, weil jeder Begegnungen und Situationen aus den eigenen ethnozentristischen Perspektiven heraus bewertet und in das eigene Weltbild einordnet. Somit werden fremde Kulturen nach den Maßstäben der eigenen beurteilt und bewertet.⁴⁰

Diese Kategorisierungen steuern außerdem, wie Menschen Dinge sehen und erleben. Dadurch achtet man beispielsweise bei einer negativen Kategorisierung bestimmte Menschengruppen bei jedem Kontakt besonders auf die Dinge, die das eigene Fremdbild bestätigen und nochmals verstärken.

Der Vorurteilsbegriff ist dabei wesentlich durch seinen moralischen und normativen Gehalt bestimmt. Vorurteile unterscheiden sich durch ihre soziale Unerwünschtheit von anderen Einstellungen. Dadurch erscheinen Vorurteile als soziale Urteile, die gegen menschliche und kulturelle Wertvorstellungen verstoßen. Vorschnelles Urteilen, keine genaue Kenntnis des Sachverhalts, das Erleben von Einzelfällen und das Tätigen von Verallgemeinerungen sind für die Entstehung der meisten Vorurteile verantwortlich.⁴¹

³⁹ Vgl. Thomas, Kinast, Schroll-Machl, 2005, S. 45ff

⁴⁰ Vgl. Molzbichler, 2004, S.138

⁴¹ Vgl. Mayer, Boness, 2004, S.65

Stereotype sind das Ergebnis sozialer Kategorisierungen, die Menschen gebrauchen um ihre Umwelt einordnen zu können. „Stereotype sind somit Generalisierungen, die durch kognitive Prozesse der Systematisierung entstehen und deren Hauptfunktion in der Simplifizierung und Minderung von Kontingenzen liegt. Sie dienen (...) der Vereinfachung den kognitiven oder verhaltensrelevanten Adaptionen, die notwendig sind, um komplexe Zusammenhänge und Informationen, die an eine Person durch die Umwelt herangetragen werden, zu verarbeiten.“⁴²

Durch diese Stereotypisierung bestimmter Gruppen entstehen auch Erwartungshaltungen gegenüber ihren Mitgliedern. Trifft man beispielsweise auf ein Individuum solch einer stereotypisierten Gruppe, erwartet man gewisse Verhaltensmerkmale wiederzuerkennen. Zusätzlich wird die eigene Wahrnehmung durch das Aufrufen bestehender Stereotypenbilder verändert, dadurch kann es zwar dazu kommen, dass sich die Person nicht so verhält, wie man es eigentlich erwartet hätte, man dieses andersartige Verhalten trotzdem so wahrnimmt, damit es das eigene Bild über diese Gruppe verstärkt. Dadurch ist es besonders schwer, festgewachsene Stereotype zu durchbrechen.

Kulturschock

Der Begriff des Kulturschocks wurde erstmalig vom amerikanischen Anthropologen Kalvero Oberg verwendet. Er fand heraus, dass längere Auslandsaufenthalte zu seelischer und körperlicher Belastung führen, die durch das neue Lebens- und Arbeitsumfeld verursacht werden.⁴³ Es sei ein psychischer Zustand, wo alle bekannten Werte und Verhaltensmuster ihre Gültigkeit verloren zu scheinen. Dadurch entstehen Symptome wie Depression, Heimweh, Nervosität, Rückzug aus der Gesellschaft, aggressives Verhalten gegenüber der anderen Kultur und Umwelt, uvm. Menschen sind dann an einem Punkt angekommen, wo alles fremd erscheint und sich Verzweiflung breit macht, da man nichts Vertrautes in der Umgebung

⁴² Mayer, Boness, 2004, S.65

⁴³ Oberg, 1960

finden kann. Ein Kulturschock ist als eine Abwehrreaktion gegenüber den Einflüssen einer fremden Kultur zu verstehen.⁴⁴

Weitere Merkmale eines Kulturschocks sind Stress und Ängstlichkeit, eine Dauer von sechs Monaten bis zu einem Jahr und er findet in mehreren Phasen statt. Die meisten Kulturschock-Modelle gehen von einem U-förmigen Verlauf aus.

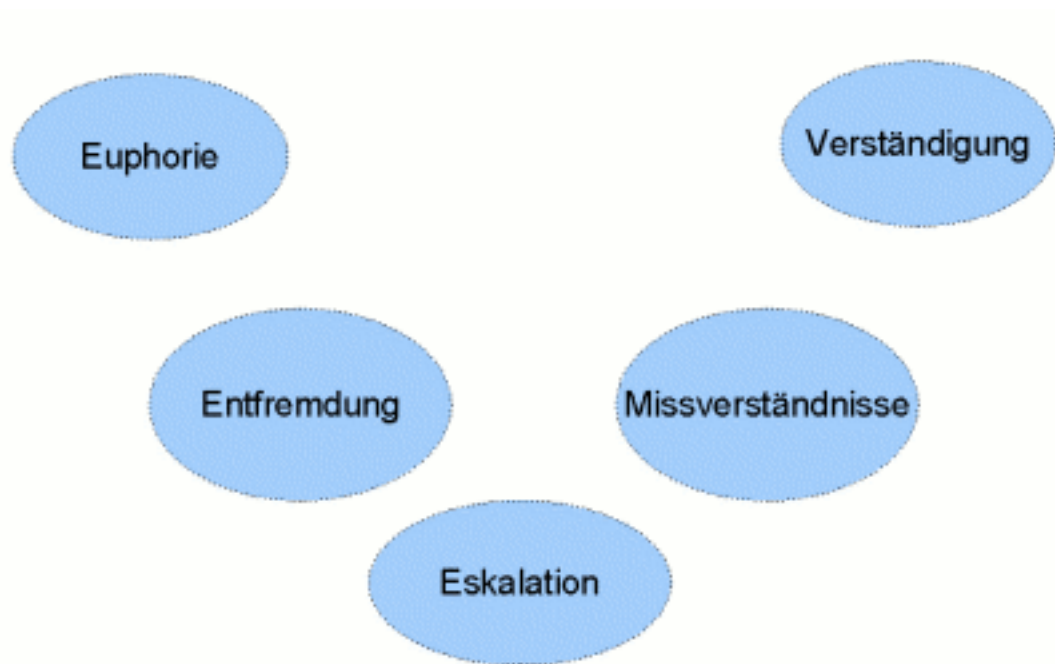


Abb.4: Phasen eines Kulturschocks⁴⁵

1. Phase: Euphorie/Honeymoon

Die eigene Kultur wird nicht in Frage gestellt, man ist nur Zuschauer in der fremden Kultur.

2. Phase: Entfremdung:

Es gibt erste Kontaktschwierigkeiten und fängt an, sich selbst die Schuld dafür zu geben.

3. Phase: Eskalation/Kulturschock

⁴⁴ Vgl. Broszinsky-Schwabe, 2001, S.212

⁴⁵ Oberg, 1960

Man beginnt mit Schuldzuweisungen an die fremde Kultur und verherrlicht die eigene. Man kann in dieser Phase steckenbleiben, in weiterer Folge kommt es dann zu einem Konflikt.

4. Phase: Missverständnisse/Lernen/Anpassung

Konflikte werden als Missverständnisse wahrgenommen, für die kulturelle Hintergründe verantwortlich sind.

5. Phase: Verständigung

Die unterschiedlichen kulturellen Ausprägungen werden verstanden, akzeptiert, erlernt und geschätzt.

Werden die Unterschiedlichkeiten, die mit kulturellen Hintergründen verbunden sind, verstanden, kann man die Folgen, die von einem Kulturschock ausgehen können, verringern. Durch dieses Wissen, wird auch die Phase der Anpassung und Verständigung erleichtert.

Symptome für einen Kulturschock:

- Starkes Heimweh
- Gefühl der Entfremdung, Einsamkeit
- Angst und Frust
- Körperliche Stressreaktionen (feuchte Hände, starkes Herzklopfen, Unwohlsein,...)
- Gefühle von Hilflosigkeit
- Hilflosigkeit und Irritation
- Defensive Kommunikation⁴⁶

Ein Kulturschock findet jedoch nicht nur dann statt, wenn man das eigene Land verlässt. Auch in der eigenen Heimat, kann es beispielsweise zu ähnlichen Phänomenen kommen, wenn man die einzige Person im Unternehmen mit bestimmten kulturellen Hintergründen ist. Man findet keinen Anschluss zu den anderen, versteht die Lebensweisen der Kollegen nur schwer und man fühlt sich

⁴⁶ Vgl. Emrich, 2011, S.91

andersartig und einsam. Tritt ein derartiger Kulturschock im Unternehmen auf, sind interne Konflikte vorprogrammiert.

Bewältigung interkultureller Konflikte

Wie ein international tätiges Unternehmen mit internen Konflikten umgeht, hängt von drei Faktoren ab:

1. Das Wissen: Wie viel wissen die einzelnen Akteure über die Dynamik der interkulturellen Kommunikation, sowie die eigene und fremde Kultur?
2. Die Einstellung: Welche Einstellungen bringen die Mitarbeiter interkultureller Zusammenarbeit entgegen?
3. Die Motivation: Wie motiviert ist das Unternehmen als auch seine Mitarbeiter, um sich mit interkulturellen Fragestellungen zu beschäftigen?⁴⁷

Zudem wird eine Lösung bestehender Konflikte durch unterschiedliche, kulturelle Orientierungssysteme bei der Konfliktentstehung, -wahrnehmung und -bewertung erschwert.⁴⁸ Somit müssen internationale Unternehmen in einem ersten Schritt jeden interkulturellen Konflikt zunächst als solchen erkennen, um dann entscheiden zu können, wie die Strategie zur Bewältigung aussehen soll. Eine angemessene Konfliktbewertung spielt dabei eine große Rolle: Wird der Konflikt negativ beurteilt oder ist er unter Umständen sogar förderlich und sollte offen ausgetragen werden?

Jede Kultur nimmt Konflikte anders wahr, so kann es passieren, dass der asiatische Mitarbeiter absolut keine Probleme erkennt, während der französische Kollege naserümpfend seine Arbeit verrichtet. Die unterschiedlichen Orientierungssysteme der Mitarbeiter, machen für jeden Einzelnen, unterschiedliche Aspekte der Konfliktsituationen bedeutsam, sodass eine Erkennung eines Konflikts bereits Schwierigkeiten bereiten kann.

Das Konfliktverhalten der beteiligten Personen spielt hierbei zusätzlich eine große Rolle. „In kollektivistischen Kulturen wird zumeist versucht, Konflikte zu vermeiden,

⁴⁷ Vgl. Podsiadlowski, 2004, S.39

⁴⁸ Vgl. Thomas, Kinast, Schroll-Machl, 2005, S.297

bevor sie ausbrechen.⁴⁹ Kommt es nun dennoch zu Missverständnissen, versuchen Mitglieder der „high-context Kulturen“⁵⁰ diese so gut wie möglich zu entschärfen: Sei es durch Themenwechsel, Verlassen der Situation oder Schweigen. Im Gegensatz dazu suchen Menschen aus „low-context Kulturen“⁵¹ ein klärendes Gespräch und sprechen Dinge direkt und offen an. Stoßen nun zwei Mitarbeiter aus eben genannten Kulturen aufeinander, wird der Konfliktlösungsprozess zudem erschwert.

Aus diesem Grund ist die Vorbedingung einer produktiven Bewältigung von Konflikten, die Fähigkeit, die andere Kultur und die Interessen des anderen Mitarbeiters zu respektieren, Vertrauen zwischen den Parteien herzustellen und gemeinsam nach Lösungen zu suchen, die beiderseitige Zufriedenheit verspricht. In einem solchen Lösungsprozess geht es darum, fremde Perspektiven einzunehmen, dazu zu lernen, Offenheit zu wahren und den Gebrauch von Stereotypen zu vermeiden. Vergessen darf man jedoch nicht, dass nicht immer die Schuld darin gesucht werden darf, dass Wissen über die Kultur der anderen fehlt. Oftmals scheitert Zusammenarbeit an Wissenslücken über die eigene Kultur. „Ein erfolgreicher Verhandlungsverlauf kann nicht nur durch mangelnde Kenntnis der Kultur des Verhandlungspartners sondern auch durch fehlendes Bewusstsein über das eigenkulturelle Verhalten behindert werden.“⁵²

Bei diesem Prozess sind folgende Tatsachen zu berücksichtigen:

- Jeder Mitarbeiter ist kulturell geprägt – Einflüsse der unterschiedlichen Kultursysteme müssen berücksichtigt werden.
- Eigene und fremde kulturelle Prägungen sollten bewusst gemacht werden.
- Aus interkulturellen Erfahrungen sollte man lernen.
- Man sollte sich den besonderen Herausforderungen interkultureller Situationen bewusst werden.
- Implizites Wissen über Kultur sollte explizit werden.

⁴⁹ Thomas, Kinast, Schroll-Machl, 2005, S.300

⁵⁰ Hall, 1959

⁵¹ Hall, 1959

⁵² Podsiadlowski, 2004, S.40

- Mitarbeiter sollten Beziehungen zu einander aufbauen, um kulturelle Missverständnisse zu vermeiden.
- Das Verhalten der anderen sollte nicht aus eigener Sicht bewertet werden, sondern auf Basis ihrer kulturellen Prägung.⁵³

Strategien zur Bewältigung von Konflikten

Es gibt verschiedene strategische Ansätze, wie sich interkulturelle Konflikte bestenfalls bewältigen lassen. Zum folgenden sei erwähnt, dass nicht in jedem Konfliktfall jede dieser Strategien erfolgreich angewendet werden kann.

Selbstreflexive Strategien: Dabei geht es um die Reflexion von kulturspezifischen Merkmalen, die im Vergleich mit anderen kulturellen Kontexten stehen. Diese Reflexion kann vor einer interkulturellen Situation stehen, oder nach der Begegnung stattfinden, wobei man über das Geschehene nachdenken und für die nächsten Aufeinandertreffen dazulernen und einsetzen kann.

Rhetorische Strategien: Diese können in Verbindung mit der Reflexion angewendet werden. Es geht darum, das Gesagte zu Überdenken und seinem Gegenüber viele Fragen zu stellen, damit das Verstehen leichter gestaltet wird. Außerdem besteht die Möglichkeit, den Anderen direkt zu fragen, ob das Gesagte richtig verstanden wurde.

Explizite Metakommunikation: Missverständnisse sollen direkt thematisiert werden, damit kulturelle Unterschiede bewusst gemacht und der Konflikt gelöst werden kann. Aufpassen sollte man jedoch bei Menschen, die aus „high-context Kulturen“⁵⁴ stammen, da ihnen direktes Ansprechen Unbehagen auslöst und dies dann zu neuen Problemen führen kann.

Implizite Metakommunikation: Bei dieser Form der Problembewältigung braucht es sehr viel Feingefühl und Geschick, um Missverstehen oder Ärger beim Anderen zu

⁵³ Vgl. Podsiadlowski, 2004, S.40

⁵⁴ Hall, 1959

deuten, damit eine Veränderung der eigenen Gesprächstaktik angestrebt werden kann.⁵⁵

Interkulturelles Konfliktmanagement und Mediation

„Mediation ist eine auf Freiwilligkeit der Parteien beruhende Tätigkeit, bei der ein fachlich ausgebildeter, neutraler Vermittler (Mediator) mit anerkannten Methoden die Kommunikation zwischen den Parteien systematisch mit dem Ziel fördert, eine von den Parteien selbst verantwortete Lösung ihres Konfliktes zu ermöglichen.“⁵⁶

Der Begriff der Mediation und des Konfliktmanagements ist in der heutigen Zeit kein neuartiges Phänomen, sondern eine anerkannte Art der Unterstützung und des Trainings in Konfliktsituationen. Vor allem nutzen große, internationale Unternehmen die Möglichkeit, durch ein unparteiisches Medium, unternehmensinterne Missverständnisse und Probleme aufzudecken, zu erkennen und gemeinsam zu lösen.

Dabei sollte beachtet werden, dass Mediation nicht als eine Sache, oder als ein Verfahren gesehen werden darf, das sich besonders gut dazu eignet, interkulturelle oder internationale Konflikte zu bearbeiten und/oder zu lösen. Ein sogenanntes allgemein gültiges Verfahren, das sich zur Bearbeitung interkultureller Konflikte eignet, gibt es nämlich nicht. Interkulturelle Mediation ist vielmehr eine bestimmte Art der Begegnung, die von und mit Menschen, die unterschiedliche kulturelle Hintergründe haben, stattfindet, und aus welcher sich Verständigung, gemeinsame Vereinbarungen und Verstehen ergeben können.⁵⁷

Interkulturelle Mediation unterscheidet sich demnach vom ‚normalen‘ Mediationsprozess durch mehrere Punkte: Einerseits, kann nicht davon

⁵⁵ Vgl. Erll, Gymnich, 2007, S.143ff

⁵⁶ §1, Abs. 1 des österreichischen Bundesgesetzes über Mediation in Zivilrechtssachen ZivMediatG 2003

⁵⁷ Vgl. Mehta, Rückert, 2008, S. 79

ausgegangen werden, dass der Mediator und die Konfliktparteien auf die gleiche Basis kultureller Wertorientierungen zurückgreifen können. Das hat zur Folge, dass sowohl die formale Seite, als auch die inhaltliche Seite des Mediationsverfahrens in unterschiedlicher Weise bearbeitet werden muss, als es sonst in intrakulturellen Settings der Fall ist. Während man in intrakulturellen Mediationssituationen davon ausgeht, dass die Teilnehmer zumindest eine gleiche kulturelle Wertebasis haben, so muss diese in interkulturellen Settings neu verhandelt werden.

Somit besteht im ersten Schritt die Hauptaufgabe des Mediators, die Herausarbeitung und Offenlegung differenter, als auch gemeinsamer Wertorientierungen und der kulturspezifischen Philosophien, mit all ihren Regeln und Grundsätzen, damit sie offen gelegt werden und im Mediationsprozess fruchtbar eingesetzt werden kann.⁵⁸

Andererseits müssen Mediatoren ebenfalls innerhalb von interkulturellen Konflikten unterscheiden können: Wann wird ein Konflikt interkulturell? Reicht es aus, wenn die Akteure einen unterschiedlichen kulturellen Hintergrund haben, oder muss der Konflikt selbst, also auf Inhaltsebene, eine kulturelle Ausprägung haben? Die Aufgabe des Konflikttrainers ist in diesem Fall den Konfliktursprung genau zu analysieren um passende Lösungsansätze erarbeiten zu können.

Erst dann kann der Mediator Informationen über die unterschiedlichen kulturellen Hintergründe einholen: Welche Werte sind wichtig? Um welche Arten von Kulturen handelt es sich? Wie findet man einen gemeinsamen Kompromiss, sodass die Mediation für beide Seiten positives bewirkt?

Die Rolle des Mediators und der Moderation bei interkulturellen Konflikten

Für die Mediation bei interkulturellen Konflikten ist es von größter Wichtigkeit, dass die Konflikttrainer selbst über ihre eigenen Stereotype, Vorurteile und Wertorientierungen bewusst sind. Nur wenn dies der Fall ist, kann man von einer hohen Allparteilichkeit und Respekt gegenüber allen Gruppen ausgehen. Gleichzeitig

⁵⁸ Vgl. Mayer, Boness, 2004, S.50

sind sie dafür verantwortlich, die Vorurteile, Stereotypisierungen und kulturellen Werte der Konfliktparteien offen zu legen.⁵⁹

Zudem ist eine hohe Flexibilität der Mediatoren gefragt, da sich die im Mediationsprozess auftretenden Thematiken, Gewichtungen und Intensitäten ständig verändern. Starre, vorgegebene Konzepte haben in der interkulturellen Mediation keinen Platz.

Der Mediator hat außerdem die Aufgabe, die Rahmenbedingungen des Konflikttrainings für alle Parteien gleichermaßen fair zu gestalten. Dies schlägt sich bereits in der Auswahl des Ortes, an dem die Mediation stattfinden wird, und der gewählten Zeit nieder. Angenommen, es wird ein Mediator herangezogen, um einen Konflikt zwischen österreichischen und türkischen Mitarbeitern zu lösen. Die Mediation sollte dafür in einem Restaurant stattfinden, wo bei Essen und Trinken an einem gemeinsamen Tisch alle Probleme angesprochen werden sollten. Was der Mediator dabei nicht beachtet hat ist, dass sich die moslemischen Mitarbeiter im Fastenmonat befinden und bis zum Sonnenuntergang nichts zu sich nehmen dürfen. Bereits an dieser Stelle, kann diese Mediation scheitern. Dadurch, dass die fastende Partei klar im Nachteil ist und sie sich durch die Konsumation der nichtfastenden Kollegen zum Teil provoziert fühlt, ist ein Gelingen des Konflikttrainings so gut wie unmöglich.

Diese Machtungleichgewichte schlagen sich auch in den Gesprächen selbst nieder: schüchterne Mitarbeiter, oder Menschen aus eher zurückhaltenden Kulturen werden sich auch in der Mediation eher im Hintergrund befinden. Hier ist ein Eingreifen des Mediators gefragt, der diese Machtungleichgewichte auszugleichen hat und jeder Partei die selben Chancen zur Kommunikation bieten sollte.

Interkulturelle Kompetenz des Mediators ist dabei ein Schlüsselfaktor. Darunter fallen beispielsweise ausführliche Kenntnisse über die beteiligten Kulturen, die Fähigkeit, für einen Perspektivenwechsel der Konfliktparteien zu sorgen und somit ihre Empathiefähigkeit zu erhöhen und die Konstruktion einer gemeinsamen Kultur.

⁵⁹ Vgl. Mayer, Boness, 2004, S.57

Diese kann beispielsweise die Unternehmenskultur als Ausgangsbasis beinhalten. Dadurch finden alle im Konflikt beteiligten Einheiten eine Gemeinsamkeit, die sie aneinander bindet und die das Wir-Gefühl stärkt.

Zusammengefasst kann man also sagen, dass Konflikttrainer Moderatoren im Konfliktgespräch darstellen, die jedem Diskussionsmitglied die gleichen Chancen und Möglichkeiten bieten müssen, um ihren Standpunkt ausführlich erläutern zu können, ihre Ansichten erklären zu können und sich in den Problemlösungsprozess gleichwertig einbringen zu können. Keine Partei darf durch äußere Faktoren (Ort, Zeit,...) oder innere Faktoren (Sprechdauer, Sprache, Insiderinformationen,...) benachteiligt werden. Erst wenn diese Rahmenbedingungen geschaffen sind, kann an interkulturellen Konflikten gearbeitet werden und positive Erkenntnisse gewonnen werden.

Interkulturelle Konflikte als Chance

Konflikte sind im menschlichen Leben ein zentrales Thema, sie treten sowohl im Privatleben, als auch im beruflichen immer wieder auf. Wenn verschiedene mentale Programmierungen aufeinander treffen, und die unterschiedlichen Auffassungen, Denkweisen, Handlungen und Gefühle so konträr sind, können diese Unterschiede auf vielen Ebenen zu Irritation, Unverständnis und Konflikten führen. Diese beinhalten die Gefahr von Verletzung und Zerstörung, dürfen aber nicht nur negativ betrachtet werden.

Konflikte sind vor allem für international tätige Unternehmen etwas durchaus Positives. Sie geben dem Unternehmen und seinen Mitarbeitern die Chance, vieles klar aus- und anzusprechen, neue Einsichten zu gewinnen, und Stereotype und Vorurteile abzubauen. Es wird davon ausgegangen, dass ein gemeinsamer Feind, in diesem Falle ein Konflikt, der von der Einheit zusammen gelöst werden will, den inneren Zusammenhalt einer Gruppe oder Gesellschaft stärkt.

Natürlich ist es in Konfliktsituationen besonders schwierig, als Gruppe an einem Strang zu ziehen und somit von innen gefestigt aus dieser besonderen

Spannungssituation aufzuerstehen. Aus diesem Grund sind Mediation und Konflikttrainings ein entscheidendes Element, um aus Konflikten möglichst positive Erkenntnisse zu gewinnen und einen gemeinsamen, für alle Mitglieder der Gruppe akzeptablen Weg aus dem Konflikt zu finden.

Wenn ein Mediator den Konflikt ausführlich unter den gegebenen kulturellen Aspekten erkennt und analysiert, ist die Gefahr einer weiteren Eskalation in der Konfrontation zwischen den streitenden Parteien geringer, da Mediation den Dialog auf das Wesentliche lenkt. Es findet geführtes, gegenseitiges Zuhören statt, erst danach werden Informationen ausgetauscht und Bewertungen abgegeben. Dadurch können konstruktive, interessensgerechte Lösungen für die Zukunft des Unternehmens gefunden werden.

Werden diese Konflikte erfolgreich und gut bewältigt, können sich Beziehungen zwischen den Mitarbeitern, dem Unternehmen und der Führungskräfte sogar stabilisieren, schwierige Beziehungen werden vereinfacht und Bindungen werden aufgebaut. Es können sich Neuorientierungen ergeben, neue Ansätze gewonnen und starre Denkweisen gelockert werden.⁶⁰ Sogar eine eigene, gemeinsame Kultur kann gefunden werden, die in weiterer Folge als Unternehmenskultur angesehen werden kann. Dementsprechend sind Konflikte zum Teil auch vom Unternehmen gewollt, um mit Hilfe von Mediatoren an den ‚Problemen‘ zu wachsen und als gestärktes Team neuen Herausforderungen entgegen zu treten.

Denn: je größer und breiter der Perspektivenreichtum auf Kultur und Konflikte ist, desto mehr Optionen stehen zur Verfügung, diese Felder zu fühlen, begreifen und zu denken. Dadurch können neue Konstrukte entstehen, die zusätzliche Eindrücke vermitteln und zu Weiterentwicklung des Teams, des Unternehmens und der Individuen selbst führen.

Vergessen darf man dabei nicht, dass sich aus Konfliktsituationen große Vorteile von der Unternehmensseite entwickeln können. Diskussionen sind Grundvoraussetzungen für eine ausführliche Reflexion des Problemgegenstands, so

⁶⁰ Vgl. Mehta, Rückert, 2008, S.229

kommt es viel eher zur Findung von optimalen Arbeitsprozessen und Zielvorgaben. Innovation, Mitdenken, Vorausdenken, das Miteinbeziehen verschiedenster Hintergründe, Meinungen und Denkweisen, können dazu beitragen, sich im Wettbewerb von der Konkurrenz weit abzuheben.

Interkulturalität in internationalen Unternehmen

Interkulturelle Unternehmensführung

Mitarbeiter aller Unternehmensebenen und -bereiche werden vor allem in internationalen Unternehmen mit rasch zunehmenden interkulturellen Einflüssen konfrontiert. Deswegen ist es nicht nur wichtig, eine interkulturelle Mitarbeiterauswahl zur Verfügung zu haben, auch in den höheren Ebenen sind unterschiedliche kulturelle Hintergründe gefragt. Das bisher gekannte starre System mit einheimischen, männlichen Managern höheren Alters wird durch die neue, jüngere, interkulturelle Generation langsam aber sicher abgelöst.

Immer öfter sitzen junge Weltenbummler in Managementpositionen und teilen ihre interkulturellen Stärken mit dem Rest des Unternehmens. Die Herausforderung, eine ‚bunte Vielfalt‘ von Menschen am Arbeitsplatz sowohl am Heimatstandort, als auch in einer ausländischen Niederlassung zu berücksichtigen, wird immer mehr zum Standard. Diese bunte, internationale Unternehmenspolitik reicht dabei „von einzelnen sporadisch grenzüberschreitenden Geschäftstätigkeiten nationaler Unternehmen bis zum international und interkulturell integrierten Management weltweit agierender Konzerne.“⁶¹

Man kann aber davon ausgehen, dass im Zuge der Internationalisierung nicht nur die Komplexität der Umwelt zunimmt, auch innerhalb des Unternehmens kommt es zu einer erhöhten Komplexität, die sich auch in den Managementfunktionen widerspiegelt. Neben allgemeinen Schwierigkeiten, wie zum Beispiel die internationale Vernetzung mit den unterschiedlichen Standorten, fließen persönliche Komplexitäten ebenfalls in die Führungsposition mit ein.

Da das Führungsverhalten kulturbedingt geprägt ist, wird das Führungsverhalten nicht nur durch die individuellen Charaktereigenschaften, sondern auch durch die eigene Kultur gesteuert. Dieses Verhalten kann daraufhin von interkulturellen

⁶¹ Blom, Meier, 2002, S.5

Mitarbeitern unterschiedlich interpretiert werden. Unterschiedliche kulturelle Werte beinhalten ebenfalls unterschiedliche Erwartungen an das Führungsverhalten. Dadurch wird das Problem der interkulturellen Führung sowohl bei Auslandseinsätzen, als auch im Innenverhältnis (multikulturelle Arbeitsgruppen, etc.) relevant.

Vergessen darf man dabei jedoch nicht die Einflüsse anderer Kulturen, die ebenfalls in das Führungsverhalten miteinfließen. Grundsätzlich sind bei Aufeinandertreffen der eigenen Kultur mit einer anderen verschiedene Reaktionsweisen der Managementmitarbeiter möglich:

- *Kulturelle Dominanz*: Die eigene Kultur hat großen Einfluss auf das eigene Führungsverhalten.
- *Kulturelle Akkomodation*: Die fremde Kultur hat großen Einfluss auf das eigene Führungsverhalten.
- *Kulturelle Vermeidung*: Kulturelle Unterschiede werden ignoriert.
- *Kultureller Kompromiss*: Es kommt zu Kompromissen zwischen den Einflüssen der eigenen und fremden Kultur. Dabei rückt jede Seite von den eigenen Vorstellungen ab und nähert sich der anderen zu.
- *Kulturelle Synergie*: Es werden neue, produktive und innovative Lösungen und Verhaltensweisen entwickelt, die sich weder aus der fremden, noch aus der eigenen Kultur ableiten lassen.⁶²

Interkulturelle Kompetenz der Unternehmensführung ist dabei genauso wichtig, wie das Agieren aus einer neutralen Perspektive heraus. Stehen Manager zwischen zwei (oder mehreren) Kulturen, sind Eigenschaften wie neutrales, aufmerksames Zuhören, Einbezug andersartiger Einsichten und das Bewusstsein wahrer Empathie vonnöten, damit die Zusammenarbeit gefördert wird und zukünftige, wirtschaftliche Entwicklungen angestrebt werden können.

Die Unternehmensführung bzw. das Management lässt sich dabei aus verschiedenen Perspektiven betrachten:

⁶² Vgl. Thomas, Kinast, Schroll-Machl, 2005, S.235

Institutionelle Sicht: Dabei wird die Frage ‚Wer ist eigentlich Manager?’ beantwortet. Aus dieser Sicht lassen sich alle Positionen zusammenfassen, die im Unternehmen eine Weisungsbefugnis haben bzw. eine Vorgesetztenfunktion wahrnehmen.

Funktionale Sicht: ‚Welche Aufgaben haben Manager in diesem Unternehmen?’ Bei dieser Sicht stehen keine Personen oder Positionen im Fokus, vielmehr geht es darum, erfolgreiche Handlungen, die zur Erfüllung der Unternehmensaufgabe notwendige ausführende Arbeiten erledigen, zu erkennen. Management kann dabei als ein Komplex von Steuerungsaufgaben verstanden werden, die bei der Leistungserbringung im Unternehmen zu erfüllen sind.

Aktivitätsorientierte Sicht: ‚Was tun Manager?’ Diese Sicht wird hauptsächlich bei empirischen Studien gewählt, sie muss jedoch mit Vorsicht genossen werden: Die sichtbaren Elemente der Managementaufgaben sagen nichts über die Inhalte der Managertätigkeiten aus.⁶³

Aus diesen drei Ansichten von interkulturellem Management lässt es sich auch auf die Anforderungen, welche an dieses gestellt werden, schließen. Diese daraus ergebenden Eigenschaftslisten sind schier endlos, die wichtigsten Eigenschaften wären jedoch: Freude am Gedanken- und Meinungsaustausch, kulturelle Aufgeschlossenheit, ausgeprägte Geselligkeit, Wissbegierde, Empathie, Offenheit für Neues, Fähigkeit zum Umgang mit Unsicherheit, soziale Kompetenzen, Sensibilität, Höflichkeit, uvm.

Da diese Eigenschaften ziemlich allgemein und unspezifisch sind, müssen die Anforderungen an das Management in jedem Fall neu interpretiert werden. Um bestmögliche Effizienz zu gewährleisten, muss man das spezifische Bedingungsgefüge, in dem die interkulturellen Handlungen stattfinden und die von Organisation zu Organisation unterschiedlich beschaffen sein können, einer differenzierten Analyse unterziehen. Erst dann können realitätsnahe Einblicke in die spezifischen zentralen Handlungsanforderungen der jeweiligen

⁶³ Vgl. Scherm, Süß, 2001, S. 13f

Unternehmensführung gegeben werden.⁶⁴ Fakt ist aber, dass eine ausgeprägte interkulturelle Kompetenz der Schlüssel zu erfolgreicher Unternehmensführung ist.

Interne Kommunikation in interkulturellen Unternehmen

Wir leben heutzutage in einer Informationsgesellschaft, die Informationsmengen werden immer unübersichtlicher, sie sind jederzeit und überall verfügbar und die Informationen selbst sind sehr ausführlich und grenzenlos. Es reicht nicht mehr aus, als Unternehmen lediglich starke Leistungen zu bringen, sie müssen auch überzeugend kommuniziert, um entsprechend anerkannt zu werden. Somit ist es für Unternehmen wichtiger denn je, professionelle Kommunikation sowohl nach innen, als auch nach außen zu kommunizieren, um nicht ins Hintertreffen zu geraten.

Während viele Unternehmen diese Wichtigkeit vor allem im Bereich der externen Kommunikation erkannt haben, wird die interne noch oft Stiefmütterlich behandelt. Dabei vergessen viele, dass interne Kommunikation das Rückgrat der Unternehmenskultur ist. An diesem findet sie Stabilität, wird Zusammengehalten und entwickelt. Denn Fakt ist: gut informierte Mitarbeiter identifizieren sich gerne mit dem Unternehmen, in dem sie tätig sind. Sie sind zufriedener, motivierter, produktiver und loyaler dem Unternehmen gegenüber.

Durch eine starke interne Kommunikation können Prozesse gestrafft und die Leistungen gesteigert werden, nach außen wirkt das Unternehmen dementsprechend geschlossener und fest zusammenhaltend, ja sogar kraftvoller und behauptet sich dadurch auch besser im Wettbewerb. Leider wird dieses Potential von vielen Unternehmen gar nicht richtig erkannt und die Folgen sind spürbar: In vielen Unternehmen wird ausgerechnet an interner Kommunikation gespart, sie steht oft im Schatten der großen Kampagnen externer Kommunikation. Meistens wird dieser Zustand durch Budget- und Kapazitätsprobleme, dem Fehlen von konzeptionellen Vorgehensweisen und strategischem Weitblick erklärt.⁶⁵

⁶⁴ Vgl. Thomas, Kinast, Schroll-Machl, 2005, S.238f

⁶⁵ Vgl. Führmann, Schmidbauer, 2001, S.9ff

Vor allem im Bereich der interkulturellen Unternehmensführung und dem Stärken der eigenen Unternehmenskultur ist genau dieser Bereich entscheidend. Ohne starker, interner Kommunikation kann keine gemeinsame Unternehmenskultur aufgebaut werden, es kommt immer häufiger zu (interkulturellen) Konflikten und zu Unzufriedenheit der Mitarbeiter macht sich breit. Es braucht also eine erfinderische Dynamik mit strategischer Ausrichtung, um gut und viel mit seinen Mitarbeitern zu kommunizieren und somit viele Konflikte präventiv aus dem Weg zu räumen.

Grundvoraussetzung für gelungene interne Kommunikation ist eine generelle, gesunde Kommunikationskultur im Unternehmen, und zwar von Führungsseite, als auch von Mitarbeiterseite. Denn interne Kommunikation darf vor allem im interkulturellen Bereich nicht einseitig verlaufen. Jeder ist aufgefordert, an seinem persönlichen Kommunikationsverhalten zu arbeiten und erst wenn sich beide Seiten konstruktiv stützen und stärken, kann eine Kommunikationskultur im Unternehmen erfolgreich bestehen.

Aufbauend darauf, gibt es für Unternehmen viele Möglichkeiten, intern zu kommunizieren. Seien dies Mitarbeiterzeitungen, regelmäßige Newsletter, Vorträge, persönliche Gespräche, gemeinsame Unternehmungen, Implementierung eines Intranets, Corporate TV, uvm. Welche Methoden und Strategien für das jeweilige Unternehmen am sinnvollsten sind, muss in Bezug auf die Anforderungen, Mitarbeiterzahlen und gesetzten Ziele entschieden werden. Dabei Hilft eine Analyse der Ausgangssituation des Unternehmens, durch welche eine strategische Linie entwickelt werden kann. Diese Linie gibt dann die Marschrichtung vor und beschreibt, wem was wie gesagt wird und wohin dies führen soll.⁶⁶

⁶⁶ Vgl. Führmann, Schmidbauer, 2001, S.18f



Abb.5: Mehrwerte für die interne Kommunikation⁶⁷

Diese Abbildung zeigt dabei die größten Vorteile, die sich durch eine strategische Planung der internen Unternehmenskommunikation, ergeben. Durch all diese Punkte wird zudem nicht nur die Beziehung zwischen Unternehmen und Mitarbeiter gefördert, die daraus resultierende Zufriedenheit mit der Arbeitsstelle wirkt sich auch positiv auf die Beziehungen unter den Kollegen aus. Dies ist ein besonderer Faktor, den es vor allem bei interkultureller Personalführung zu beachten gilt.

Interkulturelle Personalführung

Mitarbeiter internationaler Unternehmen unterscheiden sich zunehmend hinsichtlich ihrer nationalen und ethnischen Herkunft, ihrer Sprache und ihrer Kultur. Dies hat natürlich Auswirkungen auf die Struktur, die Unternehmenspolitik

⁶⁷ Führmann, Schmidbauer, 2001, S.19

und –strategie des Unternehmens. Deswegen ist im internationalen Rahmen eine andere Form von Personalführungskonzepten erforderlich. Das interkulturelle Personalmanagement beschäftigt sich in dem Sinne größtenteils mit kulturellen Aspekten im internationalen Umfeld der Personalführung. Denn Fakt ist: diese verstärkte interkulturelle Prägung der Zusammenarbeit kann durch geeignete Unternehmensstrategien und Personalentwicklungsmaßnahmen unterstützt werden.

Im Gegensatz zum Personalmanagement in nationalen Betrieben, in denen sich die Unternehmensführung in einem relativ bekannten gesellschaftlichen Umfeld bewegt, muss sich internationale Personalführung in deutlich komplexeren Kontexten mit relativ unbekannten Bedingungen bewegen. Grundsätzlich kann aber zusammengefasst werden, dass das „Ziel internationalen Personalmanagements (...) die Auswahl, Betreuung und Entwicklung von Fach- und Führungskräften (ist), die im In- und Ausland interkulturell tätig sind.“⁶⁸

Da das Scheitern vom internationalen Management und der interkulturellen Zusammenarbeit meistens auf Grund von fehlender Handlungskompetenz stattfindet, muss interkulturelle Personalführung den Mangel an interkultureller Handlungskompetenz von Fach- und Führungskräften, aber auch der Mitarbeiter langfristig beheben. Zu diesem Zweck muss sie eine passende Strategie entwickeln, die sich in die Strategie des Unternehmens integrieren lässt, um anhand von entsprechenden Instrumenten zur Diagnose und Entwicklung diese Handlungskompetenz einsetzen kann. Darunter fallen beispielsweise interkulturelle Assessment Center, interkulturelle Coachings bzw. Trainings, Qualitätssicherung dieser Maßnahmen und systematische Evaluation.

Kein Wunder ist also, dass die Anforderungen an das interkulturelle Personalmanagement hoch sind: einerseits ist ein Studium mit Affinität zur Personalentwicklung entscheidend, andererseits sollten vertiefte Kenntnisse über

⁶⁸ Podsiadlowski, 2004, S.119

Theorien und Konzepte von Interkulturalität (Zusammenarbeit, Handeln, Unterschiede,...) bestehen und angewendet werden können.⁶⁹

Strategien und Personalauswahl interkultureller Personalführung

Um interkulturelle Personalmaßnahmen entwickeln, integrieren und einführen zu können, muss das Unternehmen in einem ersten Schritt genau analysiert werden, um herauszufinden, welche Maßnahmen von Nöten sind. Man kann also von keinem allgemein gültigen Konzept ausgehen, das interkulturelle Mitarbeiter in internationalen Unternehmungen bestmöglich unterstützt. Dafür müssen vier wichtige Aspekte herausgearbeitet werden:

- Welche Aufgaben gibt es im Unternehmen?
Die Bandbreite an Aufgaben, die von internationalen Mitarbeitern gelöst werden müssen ist groß. Darunter fallen Verhandlungen, Präsentationen, internationale Teamarbeit, uvm.
- Welche Formen von interkulturellen Kontakten treten auf?
Dabei wird vor allem diese Kontakte hauptsächlich in ihrer Dauer und Häufigkeit unterschieden. Finden in diesem Unternehmen ständige, langfristige Auslandseinsätze statt, kurze Entsendungen oder handelt es sich um dauerhafte interkulturelle Kontakte am heimischen Arbeitsplatz?
- Welche Kulturen sind beteiligt?
In welchen Ländern ist das Unternehmen vertreten? Welche Nationalitäten haben die eigenen Mitarbeiter? Woher kommen die Kunden? Ist länderspezifische Vorbereitung der Mitarbeiter gefragt, oder die Festigung kulturübergreifender, interkultureller Handlungskompetenz?
- Welche interkulturellen Erfahrungen bestehen bereits?
Interkulturelle Erfahrung bedeutet dabei nicht automatisch Auslandserfahrung. Mitarbeiter die beispielsweise in einer multikulturellen

⁶⁹ Vgl. Thomas, Kinast, Schroll-Machl, 2005, S.243f

Familie aufgewachsen sind können genauso interkulturell qualifiziert sein wie Führungskräfte, die öfters Auslandseinsätze erfahren.⁷⁰

Zusätzlich hat internationales Personalmanagement eine breite Perspektive, ein stärkeres Engagement für den einzelnen Mitarbeiter und ein komplexeres und vor allem größeres Aufgabenspektrum zu bewältigen:

- Mehr Funktionen und Aktivitäten

Planung und Organisation interkultureller Personalentwicklung, einheitliche und spezifische Vergütungsregelungen, operative Aufgaben wie Entsendungsverträge für Auslandseinsätze gestalten, Betreuung der Mitarbeiter, uvm.

- Breite Perspektive

Die breite Perspektive bei den Personalmanagement-Aufgaben ergibt sich durch mehr Mitarbeitergruppen aus unterschiedlichen Kulturen, bzw. aus den Kulturunterschieden

- Stärkeres Engagement

Starkes Engagement für jeden Mitarbeiter, individuelle Personalsuche und -entwicklung, Einbeziehung der Familien in die Betreuungsaktivitäten

- Komplexeres Risiko

Vielfach höhere Personalkosten, höheres Risiko der Mitarbeiterfluktuation, häufiger vorzeitiger Abbruch der Auslandseinsätze oder der interkulturellen Zusammenarbeit in Teams⁷¹

Aus all diesen Faktoren, bilden sich drei Personalentwicklungsstrategien, die internationale Unternehmen in der Regel nutzen:

1. Ethnozentrische Strategie: Das Heimatland des Unternehmens steht im Mittelpunkt, Mitarbeiter werden aus diesem gewonnen und rekrutiert.

⁷⁰ Vgl. Podsiadlowski, 2004, S.119

⁷¹ Vgl. Meier, 2004, S.206

2. Polyzentrische Strategie: Tritt bei internationalen Unternehmen auf, die im Gastland Zweigstellen eröffnen. Es werden Mitarbeiter aus dem Gastland angestellt.
3. Geozentrische Strategie: Der Weltmarkt ist entscheidend und steht im Fokus, dementsprechend werden Mitarbeiter aus verschiedensten Regionen angestellt, nicht der kulturelle Hintergrund ist entscheidend, sondern die Qualifikationen.⁷²

Diese Strategien werden nicht nur als interne Strategien zur Führung der bestehenden Mitarbeiter genutzt, sondern dienen auch bei der internationalen Personalauswahl und Stellenbesetzungspolitik eine große Rolle. Ethnozentrisch orientierte Personalsuche, werden, wie bereits beschrieben, Positionen vom Heimatland aus besetzt. Diese Strategie wird meistens bei erstmaligen internationalen Tätigkeiten des Unternehmens im Ausland eingesetzt, oder im Falle von fehlendem Potential auf dem Arbeitsmarkt des Gastlandes. Bei dieser Form sind die Personalkosten um einiges höher, die Mitarbeiter benötigen spezifische interkulturelle Vorbereitung und es besteht ein erhöhtes Risiko zum Abbruch der Entsendung.

Polyzentrisch orientierte Personalsuche zielt auf Personalbesetzung aus dem Gastland, dies bringt zum einen Vorteile durch die Sprach- und Kulturkenntnisse, die Personalkosten sind niedriger und das Unternehmensimage wird auf dem dortigen Arbeitsmarkt aufgewertet. Probleme können sich durch entsprechende Kulturunterschiede in der Kommunikation, den Wertvorstellungen und Arbeitskulturen ergeben.

Geozentrisch orientierte Personalsuche besetzt Stellen ohne Berücksichtigung der kulturellen Hintergründe und Nationalitäten. Großer Vorteil dieser Strategie ist die weltweit einheitliche Entwicklung eines Mitarbeiterpotenzials für die internationalen Tätigkeiten des Unternehmens. Probleme ergeben sich nur durch

⁷² Vgl. Meier, 2004, S.207

die interkulturelle interne Mitarbeiterstruktur, die neue Herausforderungen mit sich bringt.⁷³

Für eine erfolgreiche interkulturelle Zusammenarbeit, wäre es optimal, bereits bei der Personalauswahl Mitarbeiter zu finden, deren Fähigkeiten für die interkulturelle Zusammenarbeit am besten ausgeprägt sind. Dabei sind nicht nur berufsbezogene Qualifikationen entscheidend, sondern auch interkulturelle Voraussetzungen wie zum Beispiel persönliche Einstellungen, Motivationen, Werte und Normen, Auslandserfahrungen, Mitarbeit in interkulturellen Teams, usw.

Eine ausgeprägte interkulturelle Kompetenz der potentiellen Mitarbeiter ist dabei ein Schlüsselfaktor. Da man diese Kompetenz durch die üblichen Vorstellungsgespräche schwer erkennen kann, sind beispielsweise biographische Fragebögen eine gute Alternative. Damit können Motivationen und Vorerfahrungen aufgrund der bisherigen Aktivitäten erfasst werden. Interkulturelle Assessmentcenter sind zudem besonders zuverlässige und gültige Testverfahren der Eignungsdiagnostik. Dabei wird in Einzel- oder Gruppenübungen die interkulturelle Kompetenz der Kandidaten analysiert, beobachtet und beurteilt. Entscheidend sind: Einfühlungsvermögen, Kontaktfreudigkeit, Offenheit, Verhaltensflexibilität und Metakommunikation.⁷⁴

Für eine bestmögliche interne Zusammenarbeit wird internationalen Unternehmen demnach empfohlen, dass sich die kulturelle Zusammensetzung der oberen Führungsebenen, der Zusammensetzung der Belegschaft entsprechen sollte.

Diversity Management

Das interkulturelle Personalmanagement wurde bis in die neunziger Jahre des 20. Jahrhunderts in der Regel nur nebenbei behandelt und bekam nur wenig Stellenwert im Unternehmen zugeschrieben. Erst ab der Neunziger wurden Unternehmen immer kritischer beobachtet und waren deswegen verpflichtet, sich mit der

⁷³ Vgl. Meier, 2002, S.133f

⁷⁴ Vgl. Podsiadlowski, 2004, S.119

Integration von Mitarbeitern unterschiedlicher Nationalitäten zu befassen. Es entstand ein aktives und bewusst positives Interesse an der Bewältigung interkultureller Unterschiede am Arbeitsplatz.

Interkulturalität und eine interkulturelle Mitarbeiterenebene waren plötzlich nicht mehr die Quelle lästiger Probleme, vielmehr wuchs die Einsicht, dass eine interkulturelle Belegschaft ein positives Produktions- und Imagepotenzial darstellen.

Heute hat sich der Begriff ‚Diversity Management‘ etabliert, der nicht wie die klassische interkulturelle Personalführung nur kulturelle Aspekte der Mitarbeiter, des Unternehmens und dessen Führung beachtet, sondern der auf die gesamte kulturelle Vielfalt im Unternehmen abzielt. Dazu gehören die Potenziale, die sich aus der Zusammenarbeit unterschiedlicher Arbeitsgruppen, Geschlechter, Nationalitäten, Religionen, Hautfarben, Bildungsgruppen und anderen Faktoren ergeben.

Diversity im Unternehmen setzt den Akzent auf die Qualitätssteigerung durch gezielte Berücksichtigung genau dieser Faktoren. Die Aufnahme von Mitgliedern unterschiedlicher Minderheitengruppen ist kein notwendiges Übel mehr, die Vorteile der Integration dieser Gruppen steht nun im Mittelpunkt. Gerade diese Unterschiede am Arbeitsplatz können so genutzt werden, dass hieraus Vorteile für das Unternehmen stehen.

Diversity Management darf man aber nicht nur als große Chance für Minderheiten betrachten, als weltoffenes und vorurteilsfreies Konstrukt, dass rein aus Nächstenliebe agiert. Diese gelebte Chancengleichheit lässt sich auch als wirtschaftliches Kalkül betrachten: Wenn die Produkte eines Unternehmens beispielsweise von Türken, Deutschen, Italienern und Schweden erworben werden sollen, müssen auch die Mitarbeiter, die diese Produkte und Dienstleistungen erwirtschaften, diese Vielfalt des Marktes widerspiegeln. Somit ist verständlich, dass die aktive Auseinandersetzung mit Diversity in internationalen Unternehmen solch einen hohen Stellenwert zugeschrieben bekommt, da es um das Gewinnen

strategischer Vorteile gegenüber der Konkurrenz geht. Diversity Management ist somit als unternehmenspolitisches, aber auch volkswirtschaftliches Ziel anzusehen.⁷⁵

Zusammenfassend kann man die Bedeutung von Diversity Management anhand folgender Gesichtspunkte betrachten:

- Diversitätsmanagement ist ein strategisch einsetzbarer Erfolgsfaktor internationaler Unternehmen.
- Diversity steigert Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens.
- Die im Gesetz verankerte Gleichberechtigung macht Diversitätsmanagement notwendig.
- (Kulturelle) Vielfalt muss thematisiert werden, um qualifizierte Mitarbeiter zu rekrutieren.⁷⁶
- Die Mitglieder unterschiedlicher Minderheitengruppen sind beispielsweise Behinderte, Frauen oder Familienväter, Homo- und Transsexuelle, wenig Qualifizierte, Teilzeitbeschäftigte, Ältere oder Jugendliche, Mitglieder anderer Kulturkreise und viele andere Gruppierungen, die eine gesellschaftliche Diskriminierung erfahren.⁷⁷

Unternehmenskultur

Die Definitionen der Unternehmenskultur sind vielfältig. Während Scholz Unternehmenskultur als Bewusstsein des Unternehmens sieht, das aus dem Verhalten der Mitarbeiter resultiert und im Gegenzug das Verhalten jedes Individuums steuert⁷⁸, definiert Rothlauf Unternehmenskultur als historisch gewachsenes, von der Vergangenheit geprägtes, gruppenspezifisches Phänomen. Dieses Phänomen ist von gemeinsam geteilten Werthaltungen bestimmt.⁷⁹

⁷⁵ Vgl. Blom, Meier, 2002, S. 241f

⁷⁶ Vgl. Podsiadlowski, 2004, S. 127

⁷⁷ Vgl. Blom, Meier, 2002, S.243

⁷⁸ Vgl. Scholz, 2000

⁷⁹ Vgl. Rothlauf, 2006, S.54

Prinzipiell kann man jedoch zusammenfassen, dass jedes Unternehmen mit und durch seine Mitarbeiter eine eigene Kultur entwickelt, die sogar über Ländergrenzen hinaus bestehen bleibt. Überall auf der Welt identifizieren sich Angestellte mit ihrem Unternehmen, selbst wenn diese aus verschiedenen Kulturkreisen stammen. Unternehmenskultur steht somit über der eigenen, angeborenen Kultur, kommt jedoch hauptsächlich im professionellen Rahmen zum Vorschein.

Diese unternehmensinterne Kultur kann sich auf unterschiedlichste Arten äußern: Seien es gemeinsame Grundsätze oder Ziele, die jeder Mitarbeiter anstrebt, oder einheitliche Arbeitskleidung, wie es vor allem im asiatischen Raum üblich ist, die Merkmale der Unternehmenskulturen können so unterschiedlich sein wie die Unternehmen selbst.

Dementsprechend gab es bereits einige umfangreiche Untersuchungen zum Themenbereich der Organisationskultur von Unternehmen. Mobley/Wang/Fang beispielsweise, führten eine Untersuchung durch, bei der sie von der Annahme ausgingen, dass die Unternehmenskultur Einfluss auf die Leistung und Effizienz eines Unternehmens hat und identifizierten dabei vier auftretende Merkmale, die sich im organisatorischen Verhalten eines Unternehmens ausdrücken:

Involvement: Durch Weiterbildungen, Einbeziehung, Verantwortungsübertragung und Informationsvermittlung wird der Einsatz der Mitarbeiter gefördert.

Consistency: Aufbau von Strukturen und Prozessen und eine starke, bindende Kultur zu unterstützen.

Adaptability: Das Unternehmen soll schnell auf Signale der Außenwelt reagieren können. Diese Signale können beispielsweise Kundenbedürfnisse oder ändernde Marktbedingungen sein.

Mission: Das Ziel des Unternehmens wird bestimmt und die Unternehmensstrategie darauf abgeleitet. Dabei soll eine langfristige Richtung vorgegeben werden.⁸⁰

⁸⁰ Vgl. Mobley/Wang/Fang, 2005, S.128ff

Außerdem muss erwähnt werden, dass Unternehmen von anderen Kulturen umgeben werden, die ebenfalls einen großen Einfluss ausüben. Bleicher beobachtet dabei drei für die Unternehmenskultur relevante Umkulturen:

Privatkultur: Als Privatkultur versteht man die Summe aller kulturellen Standards der Individuen (Mitarbeitern).

Branchenkultur: Die Summe kultureller Standards einer Branche.

Gesellschaftskultur: Die Summe kultureller Standards einer Gesellschaft, sowie die Werthaltungen ihres wirtschaftlichen und politischen Systems.⁸¹

Zusammengefasst kann man somit behaupten, dass Unternehmenskultur mit der Zeit wächst und dass jeder Mitarbeiter seinen Beitrag dazu leistet. Davon unterschieden wird die Unternehmensphilosophie, die ein geplantes Konstrukt eines Unternehmensleibbildes ist, welches meistens von der Unternehmensführung vorgegeben wird. Weiter kann man sagen, dass die Unternehmensphilosophie einen Soll-Zustand beschreibt, während Unternehmenskultur den Ist-Zustand aufzeigt.

Anforderungen interkultureller Zusammenarbeit

Interkulturelle Zusammenarbeit erfordert auf Grund der Dynamik des Erlebens und Verhaltens in kulturellen Überschneidungssituationen spezielle Anforderungen an die Mitarbeiter internationaler Unternehmen. Alexander Thomas unterscheidet dabei drei verschiedene Anforderungskomplexe, die für eine Bewältigung dieser Überschneidungssituationen mit erheblichen Schwierigkeiten verbunden sind.

Einerseits gibt es die Anforderungen aus der eigenkulturellen Orientierung: Die Bedingungen des kulturell geprägten Wahrnehmens, Denkens und Verhaltens müssen vom Individuum thematisiert, erkannt, reflektiert und verstanden werden. Damit dies gelingt, ist es notwendig aus den falschen Annahmen wie ‚So wie ich mich verhalte, verhalten sich alle Menschen‘ oder ‚Mein Verhalten ist richtig, Fremde sollten sich dem anpassen‘ zu entfliehen und das eigenkulturelle Orientierungssystem kennenzulernen um seine handlungsregulierenden Funktionen zu verstehen.

⁸¹ Vgl. Bleicher, 1992, S.85ff

Andererseits werden auch Anforderungen aus der fremdkulturellen Orientierung gestellt: Man sollte versuchen fremdkulturelle Bedingungen und Formen ihrer Lebens- und Problembewältigung zu verstehen und diese anerkennen. Es geht darum, diese Formen als genauso vernünftig und sinnvoll einzustufen, wie die eigenen. Zusätzlich sollte man verstehen und akzeptieren, dass eigene und fremde kulturelle Orientierungssysteme nur einige von vielen in der Welt sind und dass man Verständnis und Sensibilität für den Umgang mit all diesen entwickeln sollte.

Zu guter Letzt werden auch Anforderungen aus der interkulturellen Orientierung an die Mitarbeiter gestellt, denn es reicht in einigen Fällen nicht aus, das Eigene zu reflektieren und das Fremde zur Kenntnis zu nehmen: Eigenes und Fremdes sollten unter den Bedingungen der interkulturellen Zusammenarbeit aufeinander abgestimmt werden. Dieser Prozess erfordert eine Distanzierung vom Gewohnten und einen Perspektivenwechsel in Bezug auf die Handlungsmöglichkeiten des eigenen Orientierungssystems. Es entstehen dadurch viele neue Möglichkeiten, die genutzt werden sollten, aber auch neue Handlungsbarrieren die geachtet werden müssen.⁸²

Natürlich können internationale Unternehmen nicht von ihren Mitarbeitern erwarten, dass sie diese entsprechenden Anforderungen und Sensibilität für das Thema mitnehmen. Durch interkulturelles Lernen, beispielsweise in interkulturellen Trainings, können unternehmensinterne interkulturelle Orientierungssysteme angesprochen und erlernt werden. Die Mitarbeiter werden auf den Umgang mit den Kulturen der Anderen geschult und die Zusammenarbeit erhält dadurch eine neue Dynamik.

Interkulturelle Kompetenz in Unternehmen

Interkulturelle Kompetenz ist heutzutage eine der Schlüsselqualifikationen von Mitarbeitern und Vorgesetzten internationaler Unternehmen. „Hierbei handelt es sich um die mit Blick auf die Internationalisierung bzw. Globalisierung der

⁸² Vgl. Thomas, Kinast, Schroll-Machl, 2005, S.49ff

Unternehmenstätigkeit reformulierte Variante des klassischen personalwirtschaftlichen Kriteriums „soziale Kompetenz“.⁸³ Es geht hierbei darum in bestimmten interkulturellen Situationen, verbale als auch non-verbale Kommunikation mit all ihren Hintergründen, Symbolen und Zeichen richtig zu deuten und zu interpretieren, im Anschluss darauf auch angemessen zu reagieren.

Interkulturelle Kompetenz kann somit als Voraussetzung für eine gelingende interkulturelle Kommunikation verstanden werden, deren vorrangiges Ziel die Verständigung ist. Dementsprechend sind Mitarbeiter in einem internationalen Unternehmen bzw. Team in der Situation, dass neue, arbeitsplatzübergreifende Anforderungen an sie gestellt werden. Es ist in diesem Zusammenhang äußerst wichtig, sich mit der eigenen und der fremden Kultur auseinanderzusetzen, Verständnis für andere zu entwickeln und darin das eigene Verhalten und Handeln zu integrieren.

Dabei ist es in erster Linie zwar äußerst wichtig, die eigenen bzw. die Zielvorgaben des Unternehmens zu erreichen, gleichzeitig sollten interkulturell kompetente Mitarbeiter aber auch in der Lage sein, soziokulturelle Normen und Regeln zu befolgen bzw. zu beachten. Somit bekommt der Umgang mit kultureller Vielfalt der Kollegen, aber auch der Kunden oder Führungskräfte einen ganz besonderen Stellenwert in einem internationalen Unternehmen.

Es stellt sich nun die Frage, welche Merkmale einen Mitarbeiter auszeichnen, der in der Lage ist, sich schnell in einer fremden Umgebung zurechtzufinden, gute soziale Beziehungen zu Mitarbeitern oder Geschäftspartnern anderer Kulturen aufbauen kann und gleichzeitig seine Aufgaben im Unternehmen gewissenhaft und erfolgreich wahrnimmt. Mit dieser Fragestellung beschäftigten sich Kühlmann und Stahl, die eine Befragung unter 300 deutschen Fach- und Führungskräften durchführten und anhand dessen einen Merkmalskatalog mit den wichtigsten Kriterien interkultureller Handlungskompetenz entwickelt:

⁸³ Müller, Gelbrich, 2014, S.28

Merkmalskatalog interkultureller Handlungskompetenz nach Kühlmann und Stahl	
Ambiguitätstoleranz	Die Neigung, sich trotz unsicheren, mehrdeutigen und komplexen Situationen wohl zu fühlen, oder sich zumindest nicht beeinträchtigt zu fühlen.
Verhaltensflexibilität	Die Fähigkeit, sich schnell auf veränderte Situationen einzustellen und in diesen auf ein breites Verhaltensrepertoire zurückgreifen zu können.
Zielorientierung	Die Begabung, trotz erschwerter Bedingungen zielgerichtet auf die Erreichung der gestellten Aufgaben hinzuarbeiten.
Kontaktfreudigkeit	Die Offenheit und Neigung, soziale Kontakte aktiv zu erschließen und bestehende Beziehungen erfolgreich aufrechtzuerhalten.
Einfühlungsvermögen	Das Feingefühl, Bedürfnisse und Handlungsabsichten von Interaktionspartnern zu erkennen und situationsabhängig darauf zu reagieren.
Polyzentrismus	Vorurteilsfreiheit gegenüber anderen Meinungen, Handlungsmustern, Einstellungen und fremdkultureller Prägungen.
Metakommunikative Kompetenz	Die Fähigkeit, in schwierigen Gesprächssituationen steuernd einzugreifen und Kommunikationsstörungen zu beheben.

Tab.6: Interkulturelle Handlungskompetenz⁸⁴

Zusätzlich zu diesen Hauptkriterien kommen allgemeine Merkmale hinzu: Einfühlungsvermögen und Hochachtung vor der Kultur des Kollegen oder Mitarbeiters ist genauso wichtig wie das Interesse an dieser Kultur, Toleranz, ein gegenseitiges Verstehen und Solidarität. Da die Form der multikulturellen Zusammenarbeit durch die Anforderung vieler interkultureller Faktoren und Fähigkeiten erschwert wird, ist es nicht verwunderlich, dass mangelnde Kompetenzen zu Konflikten führen. Analog zusammengefasst wird diese Kompetenz meistens durch Vorurteile, Informationsdefizite, aber auch durch Dominanz- und Überlegenheitsintentionen und Bedrohungsängste beeinträchtigt. Stereotypisierungen, Fremdenfeindlichkeit und Angst gegenüber anderen Kulturen machen eine Zusammenarbeit unmöglich.⁸⁵

Interkulturelles Lernen

„Interkulturelles Lernen findet statt, wenn eine Person bestrebt ist, im Umgang mit Menschen einer anderen Kultur, deren spezifisches Orientierungssystem der Wahrnehmung, des Denkens, Wertens und Handelns zu verstehen, in das eigenkulturelle Orientierungssystem zu integrieren und auf ihr Denken und Handeln im fremdkulturellen Handlungsfeld anzuwenden.“⁸⁶

Dabei geht es nicht nur darum, fremdkulturelle Orientierungssysteme zu verstehen, sondern auch das eigene zu reflektieren und es sich bewusst zu machen.

Dieses Lernen kann entweder unmittelbar, implizit und direkt in interkulturellen Interaktionen stattfinden, oder es vollzieht sich in formalen Lernprozessen, also durch die beobachtete Erfahrung Anderer oder durch Erlebnislernen in simulierten

⁸⁴ Vgl. Kühlmann, Stahl, 1998, S.217

⁸⁵ Vgl. Podsiadlowski, 2004, S. 47

⁸⁶ Thomas, 1993, S.382

Trainings. Zusammengefasst werden vier Stufen interkultureller Lernprozesse unterschieden:

1. Lernen durch Aneignung von Orientierungswissen über fremde Kulturen.
2. Lernen als Erfassung kulturfremder Orientierungssysteme und ihrer Kulturstandards.
3. Lernen als Fähigkeit zur Koordination kulturdivergenter Handlungsschemata.
4. Lernen als eine generelle Fähigkeit zum Kultur-Lernen und Kultur-Verstehen.⁸⁷

Um dieses interkulturelle Lernen in international agierenden Unternehmen zu fördern, greift man größtenteils zu interkulturellen Trainings für die Mitarbeiter und das Führungspersonal. Letzteres wird manchmal auch durch interkulturelle Einzel-Coachings geschult.

Interkulturelle Trainings in Unternehmen

„Interkulturelles Training will auf der Basis eigener kulturabhängiger Wahrnehmungsorientierungen die Teilnehmer über Sensibilisierung und Lernen anderer Kulturen zur interkulturellen Kompetenz führen.“⁸⁸

Diese Trainings umfassen alle Maßnahmen, die das interkulturelle Lernen fördern und zum Erwerb interkultureller Handlungskompetenz beitragen. Die Ziele dieser Orientierungsprogramme sind so unterschiedlich wie die Methoden, die dabei zum Einsatz kommen. Auf den Punkt gebracht kann man jedoch sagen, dass der Aufbau von interkultureller Handlungskompetenz gefördert werden soll, um zukünftig interkulturellen Handlungserfolg wahrscheinlicher zu machen.

Interkulturelle Trainings sind ein wichtiger Teil internationaler Personalentwicklung. Ziel ist es, die Mitarbeiter oder auch Arbeitsgruppen und Teams, die international tätig sind, auf ihre Aufgaben im Unternehmen

⁸⁷ Vgl. Thomas, 1993, S.383

⁸⁸ Blom, Meier, 2002, S.198

vorzubereiten und sie zu unterstützen, um die Leistung und die Zufriedenheit zu verbessern.

Dabei werden zwei wichtige Punkte angesprochen: Zum einen handelt es sich um erhöhte Sensibilität und mehr Verständnis für die eigene und fremde Kultur, zum anderen werden Handlungsstrategien erlernt, um in Zukunft mit Konflikten in der Zusammenarbeit umgehen zu können.

Je nach Vorwissen der Gruppe, ihrem Interesse und Erfahrungen, gibt es verschiedene Möglichkeiten, Mitarbeiter auf die Interkulturalität ihrer Zusammenarbeit vorzubereiten. Dabei muss entschieden werden, ob eher kulturübergreifende oder kulturspezifische Trainings mehr geeignet sind:

Kulturübergreifende Trainings: Die Entwicklung der „cultural awareness“⁸⁹ und das Ausbauen des Wissens über die fremde und eigene Kultur stehen im Mittelpunkt. Die Akteure sollen erkennen, dass kulturelle Hintergründe das Verhalten jedes einzelnen steuern, und sollten dementsprechend interkulturelle Sensibilität entwickeln und mit entsprechenden Kompetenzen ausgestattet werden. Kulturelle Unterschiede und Ähnlichkeiten sollen wahrgenommen werden, damit man auf kulturspezifische Besonderheiten der anderen Kulturen erkennen und Herausforderungen bewältigen kann.

Kulturspezifische Trainings: Es werden ganz spezielle Kenntnisse zu gewissen Kulturen vermittelt. Dadurch soll die Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern bestimmter Nationalitäten verbessert werden. Dabei werden unter anderem folgende Themen behandelt: Landeskundliche Informationen, Sprache, verbale und non-verbale Kommunikation, Verhaltensregeln und mehr.⁹⁰

Dabei können sowohl informationsorientierte Trainings angeboten werden, wo es um das reine Erlernen der Kulturen geht und den Wissensstand zu erweitern, bis hin zu Sensibilisierung und Entwicklung eines generellen Verständnisses für die

⁸⁹ Podsiadlowski, 2004, S.134

⁹⁰ Vgl. Podsiadlowski, 2004, S.134

Kultur anderer. Auch interaktionsorientierte Trainings helfen den Akteuren durch aktives Erleben und Verhalten und Simulationen kritischer oder schwieriger Situationen, ihre interkulturelle Kompetenz auszubauen.⁹¹

Trainingsziele

Dabei werden je nach Trainingsziel die affektiven, kognitiven oder behavioralen Komponenten interkultureller Handlungskompetenz entwickelt und erlernt. Affektive Trainings wären zum Beispiel das Erlernen der Fähigkeit zur emotionalen Selbstkontrolle beim Umgang mit Personen aus fremden Kulturen zu fördern oder Veränderungen von Interessen, Einstellungen und Werthaltungen anzustreben. Soll fremdkulturelles Wissen angeeignet werden, kommen kognitive Trainings zum Einsatz. Für das Anlernen von kulturellen Verhaltensmustern führen behaviorale Trainingseinheiten zum Ziel.⁹²

Trainingsinhalte

Wie zuvor bereits erwähnt, wird bei den Inhalten wird zwischen kulturspezifischen und kulturübergreifenden Trainings unterschieden. Kulturspezifische Orientierungsprogramme bereiten die Mitarbeiter auf eine ganz spezifische Kultur vor, zum Beispiel USA oder China. Dabei werden konkrete Hinweise für das Verhalten in und mit dieser Kultur vermittelt und Kulturstandards dieses Kulturkreises besprochen. Kritiker behaupten jedoch, dass die Informationen bei dieser Form von Training meist unvollständig sind und das tiefergehende Verständnis nicht gefördert wird.

Bei kulturübergreifenden Maßnahmen zielt man auf eine Veränderung von den eigenen Einstellungen und Werthaltungen ab, um ‚self- und ‚cultural awareness‘ zu entwickeln. Es wird versucht, ein Bewusstsein für kulturbedingte Unterschiede im Denken und Handeln von Personen mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen zu schaffen. Thematisiert werden nur Dinge, die in beiden bzw. in

⁹¹ Vgl. Podsiadlowski, 2004, S.134f

⁹² Vgl. Thomas, Kinast, Schroll-Machl, 2005, S.183

allen teilhabenden Kulturen eine Rolle spielen. Darunter fallen Themengebiete wie: Job, Sprache, Geschlechterrollen, Bedeutung der Gruppe im Unterschied zum Individuum, bestimmte Rituale, etc.⁹³

Trainingsmethoden

Je nach Trainingsziel können wissensorientierte (intellektuelle) interkulturelle Trainings von erlebnisorientierten (erfahrungsbezogenen) Methoden unterschieden werden. „Wissensorientierte Trainingsmethoden gehen von der Annahme aus, dass allein die Vermittlung von Wissen über das fremdkulturelle Orientierungssystem zur erfolgreichen Bewältigung kultureller Überschneidungssituationen führt.“⁹⁴ Dieses vorrangig kognitive Ziel wird durch Vorträge, Bücher oder Filme versucht, erreicht zu werden, da man von der Annahme ausgeht, dass reproduziertes Wissen über die fremde Kultur eine unabdingbare Voraussetzung für eine gelingende interkulturelle Begegnung ist.

Erfahrungsbezogene Methoden hingegen sind der Annahme, dass allein die Vermittlung von Wissen nicht ausreicht, um kulturelle Überschneidungssituationen erfolgreich bewältigen zu können und interkulturelle Kompetenz zu erlangen. Vielmehr werden interkulturelle Spiele, Rollenspiele oder Fallstudium als Bausteine eingesetzt, um die Teilnehmer in Situationen zu versetzen, die dem realen Leben nahe sind. In solchen Trainings werden vor allem affektive Erfahrungen gemacht, indem man sein interkulturelles Verhalten in Scheinszenarios ausprobieren muss, um auch auf ungewohnte, unangenehme und belastende Situationen vorbereitet zu sein. Diese teilnehmerzentrierte Methode soll interpersonelle Fähigkeiten und Problemlösungen aneignen und die Teilnehmer für das kulturelle Lernen selbst verantwortlich machen.⁹⁵

⁹³ Vgl. Scherm, Süß, 2001, S. 260

⁹⁴ Thomas, Kinast, Schroll-Machl, 2005, S.184

⁹⁵ Vgl. Scherm, Süß, 2001, S.261

Trainingsdauer

Je nach Dauer werden interkulturelle Trainings in drei Kategorien eingeteilt:

1. Erziehung: Kürzeste Trainingsform; meist in Form von Vorträgen; es wird hauptsächlich theoretisches Wissen erlernt
2. Training (im engeren Sinn): interkulturelle Handlungskompetenz wird erlernt
3. Orientierung: Orientierungstrainings bereiten Mitarbeiter auf die andere Kultur vor; Verstehen und effektiver Umgang mit dem anderen Kulturkreis stehen im Fokus
4. Einweisung: Es wird entweder ein Überblick über alle notwendigen Fähigkeiten gegeben, die wichtig für die Entwicklung interkultureller Kompetenz, oder ein bestimmtes Themengebiet wird genau analysiert und reflektiert.

Die genaue Dauer dieser Trainings hat großen Einfluss auf ihre Wirksamkeit.

Eintägige Trainings seien zu kurz, dreitägige wiederum zu lang, die Lernmotivation lässt bereits nach. Deswegen ist eine ungefähre Dauer von zwei Trainingstagen laut Experten am effektivsten.

Trainingszeitpunkt

Die Frage nach dem richtigen Zeitpunkt eines interkulturellen Trainings muss fallbezogen beantwortet werden. Findet ein solches Training unternehmensintern statt und werden ausschließlich Themenbereiche behandelt, die sich mit den multikulturellen Hintergründen der Mitarbeiter auseinandersetzen, gibt es sozusagen keine passenden oder unpassenden Zeitpunkte. Diese Form von Training wird in das alltägliche Zusammenarbeiten integriert und kann beliebig oft wiederholt werden.

Anders sieht es jedoch mit Gruppen aus, die in den Auslandeinsatz entsandt werden. Hierbei werden drei wichtige Zeitpunkte für das Training erkannt, welches in diesen drei Phasen stattfinden sollte: Einerseits finden Orientierungstrainings vor dem Auslandsaufenthalt zur Vorbereitung auf die fremde Kultur statt. Dabei werden landeskundliche Kenntnisse vermittelt oder auch Kulturkontrast-Übungen, also

Übungen zum Aufeinandertreffen der eigenen mit den fremdkulturellen Verhaltensgewohnheiten, durchgespielt. Die zweite Phase besteht aus Verlaufstrainings, die während des Auslandsaufenthaltes stattfinden. In diesen werden kritische Interaktionssituationen in der Gastlandkultur beispielsweise durch Erfahrungsaustausch reflektiert. Reintegrationstrainings bilden die dritte Phase der Trainings und sie dienen zur Erleichterung der Wiedereingliederung in die Heimatkultur im Ursprungsland.⁹⁶

Wichtig ist auch, zu welchem Zeitpunkt vor, während oder nach dem Einsatz diese Phasentrainings angeboten werden. So wird empfohlen, dass 6-8 Wochen vor dem Antritt der Auslandsreise Phase eins stattfinden sollten. Finden Trainings zu früh statt, kann das erlernte vor dem Einsatz wieder vergessen werden oder der Teilnehmer hat sich noch gar nicht auf die große Veränderung eingestellt und findet keinen Gefallen an den Trainings. Ist man mit ihnen jedoch zu spät dran, hat er nicht genügend Zeit um das erlernte zu verarbeiten und kommt dadurch in Stresssituationen.

Verlaufstrainings sollten erfahrungsgemäß acht bis zwölf Wochen nach Einreise, Reintegrationstrainings bis spätestens vier Wochen nach der Rückkehr in die Heimat durchgeführt werden.⁹⁷

Interkulturelles Coaching

Interkulturelles Coaching wird im Unterschied zu den Mitarbeiter-Trainings einzeln durchgeführt, wodurch sich der Coach auf die individuelle Situation sehr gut einstellen kann und somit einfacher und genauer auf das gemeinsame Ziel hinarbeiten kann. Des Weiteren wird diese intensive Methode für Mitarbeiter, die in den Auslandseinsatz geschickt werden, angewendet, um diesen bestmöglich auf die fremde Kultur vorzubereiten.

⁹⁶ Vgl. Blom, Meier, 2002, S.199

⁹⁷ Vgl. Thomas, Kinast, Schroll-Machl, 2005, S.185f

Dieses Coaching sieht sich als professionelle Form der individuellen Beratung im beruflichen Kontext, um die Entwicklung interkultureller Kompetenz zu fördern. Der Unterschied zu interkulturellen Trainings ist nicht nur durch die Anzahl der Teilnehmer zu manifestieren. Das Coaching ist im Gegensatz zu interkulturellen Trainings von weniger Asymmetrie im Lernprozess geprägt: Während Ziele und Lerninhalte von Trainings ausschließlich vom Ausbilder definiert werden, bestimmt im Coachingprozess der Gecoachte anhand seiner aktuellen Bedürfnisse, welche Schwerpunkte gelegt werden sollten.

Dabei geht es nicht um direkte Wissensvermittlung, sondern vielmehr um eigenständiges Verständnis und Reflexion. Der Coach übernimmt dabei lediglich die Rolle eines Katalysators, der dafür sorgt, dass sein Klient eigene Problemlösungen schneller entdeckt und entwickelt und lernt, interkulturelle Situationen in Zukunft auch ohne Coaching bewältigen zu können. Zusätzlich fließen abgesehen von den beruflichen, auch private und persönliche Komponenten in den Coachingprozess mit ein, die in einer Gruppe aus verschiedenen Gründen nicht miteinbezogen werden.⁹⁸

Zielgruppen interkultureller Coachings sind in erster Linie Einzelpersonen, darunter: Fach- und Führungskräfte in Unternehmen, die internationale, verantwortungsvolle Posten besetzen oder als Multiplikatoren tätig sind. Dabei macht es keinen Unterschied, ob sie ins Ausland entsandt werden, oder nur täglichen Kontakt mit Personen aus fremden Kulturen haben.

Didaktischer Ansatz

Der didaktische Ansatz nach Thomas (1995) ermöglicht eine eher passive Beteiligung der Lernenden, da kognitive Lernziele im Fokus liegen. Es geht darum interkulturelle Kommunikation zu verstehen und sich den Einflussbereichen von Kultur bewusst zu machen. Dabei werden vier Formen von Trainings unterschieden:

Informationsorientierte Trainings:

⁹⁸ Vgl. Thomas, Kinast, Scholl-Machl, 2005, S.217ff

Wichtige Daten und Fakten über wirtschaftliche, politische und soziale Verhältnisse der fremden Kultur werden weitergegeben. Manchmal werden Kollegen eingeladen, die in der jeweiligen Landeskultur gelebt haben und hilfreiche Tipps weitergeben können. Als Trainingsbausteine werden Vorträge, Filme, schriftliches Material, Erfahrungsberichte, Fallbeispiele, Grafiken, etc. Vorteil dieser Methode ist, dass das Informationsbedürfnis der Teilnehmer gestillt wird und dadurch Unsicherheiten reduziert werden. Als Nachteile sieht man die umfassenden Informationsfüllen, die vortragsmäßig und wenig interaktiv, ohne Diskussion oder Reflexion auf die Teilnehmer regnen.

Kulturorientierte Trainings:

Der Einfluss der eigenen Kultur auf das Fühlen, Denken und Handeln soll bewusst gemacht werden und kulturbedingte Unterschiede im Denken und Handeln anderer Menschen erkennen. Diese Trainingsmethode ist eher erlebnisorientiert, da als Trainingsbausteine bevorzugt interkulturelle Spiele eingesetzt werden, sowie Simulationen, Rollenspiele, Fallbeispiele und verschiedene Übungen. Im Unterschied zu informationsorientierten Trainings setzt man sich bei dieser Form auch emotional mit der kulturellen Thematik auseinander. Die Förderung der interkulturellen Handlungskompetenz ist hier wichtiger als das Erlernen kulturspezifischer Informationen.

Interaktionsorientierte Trainings:

Auch bei dieser Form von Training geht es um die Bewusstmachung des Einflussfaktors Kultur auf das Denken und Handeln des einzelnen Menschen. Dazu kommt, dass der direkte Kontakt mit Personen aus der spezifischen Landkultur gefördert wird. Dabei ist für den Erfolg der Methode die aktive Kontaktaufnahme und Kommunikation mit den Kollegen aus der Fremdkultur entscheidend. Dabei werden hauptsächlich erlebnisorientierte Methoden eingesetzt, die im Nachhinein gemeinsam reflektiert, diskutiert und analysiert werden.

Verstehensorientierte Trainings:

Diese Form geht davon aus, dass Kognitionen handlungssteuernd wirken, deshalb ist die Vermittlung von Wissen über eine spezifische Kultur ausschlaggebend dafür,

wie sich Mitarbeiter in bestimmten Situationen im Gastland verhalten werden und dass sie auch verstehen wieso sie sich so verhalten. Außerdem soll man sich im Klaren sein, welches Verhalten von einem in der Fremdkultur erwartet wird und welchen Nutzen sie daraus für die gemeinsame Arbeit ziehen können. Bevorzugt werden deswegen wissensorientierte Methoden eingesetzt.

Die wichtigste und wissenschaftlich anerkannteste und am besten erforschte Trainingsform beim verstehensorientierten Training ist der *Culture Assimilator*. Sein Trainingsziel besteht hauptsächlich darin, kognitive Merkmale interkultureller Handlungskompetenz aufzubauen. Fremdkulturelles Verhalten soll verstanden werden und mit dem eigenen Orientierungssystem integriert werden.⁹⁹

Interkulturelle Teams

Interkulturelle Teams bilden einen zentralen Erfolgsfaktor in internationalen Unternehmen. Täglich werden Produktionsstandorte in anderen Ländern aufgebaut, ausländische Märkte werden erschlossen, Verbindungen mit Organisationen aus anderen Ländern werden eingegangen oder neue (interkulturelle) Zielgruppen kommen hinzu. Auch das Leben im eigenen Heimatland ist internationaler geworden. Niederlassungen ausländischer Firmen im eigenen Land, das Zusammenwachsen der EU-Länder oder die stetige Zuwanderung von Menschen aus anderen Regionen der Welt sorgen dafür, dass Unternehmen klar im Vorteil sind, wenn sie bewusst auf interkulturelle Teamarbeit setzen.

Der gemeinsame Nenner dieser Teams besteht darin, dass die Zuständigkeit für die Verrichtung einer Aufgabe und die Zielerreichung bei keiner einzelnen Person, sondern beim kulturell gemischten Team liegt. Diese Form von Arbeitsprozessen liegt heutzutage klar im Trend: Aufgrund der Internationalisierung entstehen zunehmend interkulturelle Arbeitsgruppen, deren Mitglieder aus unterschiedlichsten Kulturkreisen stammen. Dies bringt zwar große

⁹⁹ Vgl. Thomas, Kinast, Schroll-Machl, 2005, S. 186ff

Herausforderungen mit sich, die enormen positiven Aspekte dürfen dabei jedoch nicht vergessen werden.¹⁰⁰

Vorteile interkultureller Zusammenarbeit

Dadurch, dass oft und gerne nur die Nachteile, Schwierigkeiten und Risiken interkultureller Zusammenarbeit hervorgehoben werden, soll der nun Fokus klar auf den positiven Aspekten und Chancen internationaler Teamarbeit liegen. Diese Teams werden heutzutage gezielt eingesetzt, um Arbeitsprozesse und –ergebnisse zu verbessern, neue Blickwinkel zu gewinnen und dadurch Profit für das Unternehmen zu erwirtschaften. Deswegen sind heterogene Teams ein zentraler Bestandteil von internationalen Organisationsstrukturen geworden.

Durch die diversen kulturellen Hintergründe der Teammitglieder dieser heterogenen Arbeitsgruppen, existiert eine größere Bandbreite an Wissen und Einflüssen, sowie eine höhere Anzahl an unterschiedlichen Erfahrungen und Perspektiven. Gelingt es diesen Teams nun, diese Tatsachen positiv in die gemeinsame Arbeit einzubringen, werden Probleme von mehreren Seiten beleuchtet, Arbeitsprozesse können bestmöglich optimiert werden und die gegenseitige Beeinflussung und Bereicherung der Mitarbeiter sorgt dafür, dass jeder einzelne von dieser Gruppenerfahrung profitieren kann. Heterogene Gruppen haben somit das Potenzial, bessere Ergebnisse als homogene Gruppen zu erzielen, insofern der Zusammenhalt gegeben ist und durch interkulturelle Kompetenz und die frühe Erkennung von Konflikten Probleme schnell erkannt und geklärt werden.

Durch diese heterogenen Teams steht dem Unternehmen außerdem eine größere Bandbreite an Zugangsmöglichkeiten, Fähigkeiten, Wissen und Problemlösungsstilen zur Verfügung. Innovation und Kreativität werden jedes einzelnen werden Verbessert, da man durch den Einfluss anderer Teammitglieder neue Denkweisen übernimmt und diese in die eigenen integriert.

¹⁰⁰ Vgl. Thomas, Kinast, Schroll-Machl, 2005, S.340f

Schlussendlich tritt Synergie dann ein, „wenn durch effektive Zusammenarbeit von kulturell unterschiedlich geprägten Gruppenmitgliedern die Ressourcen eines Teams optimal genutzt werden und die Qualität der gemeinsamen Leistung gesteigert wird.“¹⁰¹ Dadurch entwickeln sich folgende Chancen für das Unternehmen:

- Gruppendenken ist vermindert, da jeder andere Zugänge miteinbringt und die Heterogenität der Gruppe ein sehr großer Einflussfaktor ist. Dadurch wird viel diskutiert, vorschnelle Einstimmigkeit tritt nur selten auf und unterschiedliche Meinungen führen zu einer großen Bandbreite an möglichen Lösungsvorschlägen.
- Hitzige Diskussionen bringen das Beste aus dem Team heraus. Sind alle ähnlicher Auffassungen wird wenig reflektiert und viele Chancen können verloren gehen.
- Die starke Heterogenität in diesen Teams führt zu einer flexiblen Anpassung an dynamischen Umwelten und verbessert somit die Wettbewerbsfähigkeit.
- Kundenwünsche können gezielter erfasst werden.
- Unterschiedliche internationale Märkte können besser analysiert werden.
- Multinationale Teams haben eine enorme Innovationskraft.
- Gruppenmitglieder tragen durch unterschiedliche kulturelle Hintergründe und ihren verschiedenen (Vor-)Erfahrungen breit gefächerte Perspektiven und ein vielfältigeres Wissen zur Problemlösung, Aufgabenbearbeitung und Zielerreichung bei. Auch die Bandbreite ihrer Ressourcen, auf welche die Teammitglieder zurückgreifen können, scheint unendlich.¹⁰²

Voraussetzung für all diese positiven Synergien, die sich durch interkulturelle Zusammenarbeit bilden, ist unter anderem der interkulturell kompetente Umgang miteinander, eine starke Unternehmenskultur, erfolgreiches interkulturelles Personalmanagement und vor allem die Bereitschaft jedes einzelnen Mitarbeiters, sich zu bemühen, offen für Neues zu sein und andere zu verstehen. Wesentlich ist also, dass eine gemeinsame Gruppenidentität gebildet wird, da sich diese positiv auf das Wohlbefinden und ihr Commitment gegenüber der Gruppe auswirkt.

¹⁰¹ Podsiadlowski, 2004, S.93

¹⁰² Vgl. Podsiadlowski, 2004, S.93ff

Der Erfolg interkultureller Teamarbeit hängt also entscheidend von der Kommunikation im Team, sowie den Einstellungen der Gruppenmitglieder, ab. Sind Gruppenprozesse klar geregelt und werden sie von den Teammitgliedern positiv beurteilt, überwiegen auch die positiven Ergebnisse. Kooperation und Offenheit sind dabei Schlüsselfaktoren, da schon das Bewusstsein über kulturspezifische Besonderheiten im Team die Arbeitsprozesse unterstützen kann. Diese Effekte können zudem verstärkt werden, wenn die Leistungs- und Lernvorteile aufgrund von Interkulturalität von den Einzelnen Mitgliedern erkannt und dadurch besser genutzt werden.

Zusammenfassend kann man sagen, dass die Kreativitäts- und Leistungsvorteile interkultureller Arbeitsgruppen besonders bei der Problemlösung und Entscheidungsfindung zu tragen kommen. Die gemeinsame Arbeit kann sehr bereichernd sein und als gewinnbringend empfunden werden, insofern Interessenskonflikten keinen Raum gelassen wird.¹⁰³

Besondere Herausforderungen interkultureller Zusammenarbeit

Interkulturelle Teams stehen oft vor einem *Diversitäts-Konsens-Dilemma*¹⁰⁴. Dies bedeutet, dass die Unterschiedlichkeit der Gruppenmitglieder zwar neue Lösungsansätze bietet, sie erschwert aber auch den Konsens, der hinsichtlich Ziel, Vorgehensweisen, etc. gefunden werden muss. Obwohl Diversität zu Innovation führt und eine wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche Arbeitsgruppe ist, bietet das Diversitäts-Konsens-Dilemma, das für interkulturelle Teams schwieriger zu bewältigen ist, als für homogene Gruppen, da der nötige Zusammenhalt der Gruppe durch Konsens entsteht. Eine erfolgreiche interkulturelle Arbeitsgruppe entsteht demnach wenn beides gegeben ist: funktionierende Zusammenarbeit und Innovation.

¹⁰³ Vgl. Straub, Weidemann, Weidemann, 2007, S.580f

¹⁰⁴ Podsiadlowski, 2004, S.95

Die interkulturelle Kommunikation steht dabei vor zwei Herausforderungen:

1. Missverständnisse in der Kommunikation zwischen Menschen mit verschiedenen kulturellen Hintergründen entstehen häufiger als bei homogenen Gruppen.
2. In jeder Projektphase muss Konsens gefunden werden, kulturelle Unterschiede erschweren dabei diesen Prozess meistens.¹⁰⁵

Um diesen Erschwernissen keinen Nährboden zu bieten, sind folgende Voraussetzungen für eine gewinnbringende Zusammenarbeit entscheidend:

- Gleichberechtigter Austausch
- Jeder darf seine Meinung frei äußern.
- Jeder hört den anderen aufmerksam zu.
- Offenheit und Verständnis sind maßgeblich.
- Jedes Mitglied muss bereit sein, Kompromisse einzugehen.
- Verstehen bildet einen Schlüsselpunkt.

Wenn all die verschiedenen Alternativen und Blickwinkel interkultureller Teams berücksichtigt werden, ist die Zusammenarbeit sehr gewinnbringend.

¹⁰⁵ Vgl. Podsiadlowski, 2004, S.96

Empirische Untersuchung

Im empirischen Teil dieser Arbeit, soll die Herangehensweise der Untersuchung – die Methodenwahl und die gewählte Interpretationsmethode – dargestellt werden. Danach erfolgen die Präsentation der wichtigsten Ergebnisse der Forschung, sowie eine selbstständige Konzipierung eines Leitfadens für die Optimierung der internen, interkulturellen Kommunikation in internationalen Unternehmen. Dieser Leitfaden ergibt sich aus den erforschten Ergebnissen der qualitativen Untersuchung.

Methodenwahl

Um die Forschungsfragen und Hypothesen dieser Arbeit bestmöglich zu beantworten, wurden neben einer intensiven Literaturrecherche, qualitative Experteninterviews als Methode gewählt. Dabei muss festgehalten werden, dass qualitative Forschung versucht, Phänomene von innen heraus zu verstehen, weswegen die Entscheidung genau auf diesen Bereich der Wissenschaft gefallen ist. Interkulturalität kann durch keine quantitativen Fragebögen, Statistiken und Grafiken verstanden und aufgezeigt werden. Interkulturalität ist etwas Soziales, das jeden Menschen anders berührt. Dabei fließen unheimlich viele Faktoren zusammen - beispielsweise Sprache, Kultur, Familie, Beruf, Status, usw. – die zwar aufgezählt werden können, aber ohne eine persönliche Komponente oder Meinung wenig aussagend sind.

Dementsprechend wurde sowohl die Auswahl der Interviewpartner, als auch die Durchführung der Befragung beeinflusst. Anstatt internationale Firmenbosse zu befragen, die, falls sie überhaupt eine Interviewanfrage annehmen würden, kaum relevante Punkte ansprechen oder preisgeben würden – sei es aus Achtung der Firmengeheimnisse oder der fehlenden Bereitschaft Schwächen zuzugeben – entwickelte sich die Expertensuche in eine andere Richtung.

Die Grundfrage war anfangs: „Wie finde ich das meiste heraus und erhalte dabei auch noch ehrliche Antworten?“ Schnell war eine Antwort gefunden: Unparteiische,

neutrale Personen, die zwar viel Einblick in Probleme von internationalen Unternehmen haben, sich aber nicht davor fürchten müssen, offen über diese zu sprechen. So fiel die Wahl auf zwei Konflikttrainerinnen und Mediatorinnen, die sich auf den Bereich der interkulturellen Kommunikation in international tätigen Unternehmen spezialisiert haben, und bereits viele Erfahrungen in diesem gesammelt haben.

Um von diesen Erfahrungen und dem Wissen der Expertinnen bestmöglich zu profitieren, wurde die Methode des qualitativen Interviews gewählt. Die Expertinnen sollten dabei nicht durch starre Fragenkataloge in eine gewisse Richtung gelenkt werden, die von einem Laien vorgegeben wurde. Vielmehr sollten Sie sich von der Offenheit des Gesprächs dazu animiert fühlen, ihr Expertenwissen frei einsetzen auch selbst den roten Faden in verschiedene Richtungen zu leiten, die Sie als wichtig erachten.

Dafür wurde ein kurzer qualitativer Fragebogen konzipiert, der die wichtigsten Aspekte, die sich aus der Literaturrecherche ergeben haben, anspricht. Außerdem wurden einige Fragen beabsichtigt sehr allgemein verfasst, um die Antworten der Befragten nicht zu beeinflussen. Zum Schluss wurde jeder Expertin noch die Möglichkeit gegeben, einerseits selbst Themen anzusprechen, die ihrer Meinung nach noch ergänzt gehören, andererseits auch etwas von ihrer Person zu erzählen und persönliche Fakten anzuführen. Beendet wurden beide Interviews mit der Bitte und der Aufforderung, Tipps für diese Magisterarbeit abzugeben und den Wunsch zu äußern, welche Aspekte sie in dieser gerne lesen würden.

Expertenauswahl

Die Inspirationsquelle für die Wahl des Themas dieser Magisterarbeit war die Lehrveranstaltung ‚KONMED‘ (Konfliktmanagement und Mediation) an der Publizistik. Die Lehrveranstaltungsleiterin Dr. Schreiner hat den Studenten den Lehrstoff interaktiv, spannend und so informativ vorgetragen, dass mein Interesse an diesem Themengebiet geweckt wurde. Deswegen ist es keine Überraschung, dass die Auswahl auf eben diese engagierte Professorin gefallen ist.

Dr. Karin Schreiner ist heute als Konflikttrainerin, Mediatorin und Lehrende an Universitäten und Fachhochschulen tätig. Bevor sie sich in Wien niedergelassen und selbstständig gemacht hatte, war sie jedoch überall auf der Welt zuhause. Die Mediatorin lebte und arbeitete in Prag, New Delhi, Brüssel, Hangzhou, Shanghai, Mumbai, Johannesburg und Cape Town – wo sie ihre Erfahrungen mit den verschiedensten Kulturen machte.

Die Konflikttrainierin studierte Philosophie und Sozialanthropologie und entschied sich 2003 zu einer Weiterbildung an der Donau-Universität und absolvierte das postgraduale Masterprogramm „Interkulturelle Kompetenzen“. Nach einigen Train-the-Trainer Weiterbildungen in den Usa, Schweiz und Deutschland machte sie zusätzlich eine Ausbildung zum Business Coach. Zudem ist sie zertifizierte Berlitz Cultural Consultant und ist lizenziert den Cultural Orientation Indicator und den Intercultural Readiness Check durchzuführen. Letztere sind online Tests zur Erschließung der kulturellen Präferenzen und der individuellen interkulturellen Kompetenz.

Um die Objektivität in dieser Magisterarbeit zu wahren, begab ich mich auf die Suche nach einem weiteren Experten, der ebenfalls auf Interkulturalität spezialisiert ist. Nach kurzer Recherche fiel die Wahl auf Mediatorin und Konfliktberaterin Mag. Barbara Nanoff-Schediwy. Die freiberufliche Trainerin und eingetragene Mediatorin sammelte Auslandserfahrungen zuerst als freischaffende Künstlerin, später als Projektmanagerin eines internationalen Organisation im Bereich Entwicklungszusammenarbeit mit intensiven Reisetätigkeiten und Aufenthalten im östlichen und südlichen Afrika und bei der Leitung eines ländlichen Kreditprogrammes für Frauen in Zimbabwe im Rahmen einer Kooperation der internationalen Organisation und dem österreichischen Außenministerium.

Die Mediatorin kann auf Grund ihrer persönlichen kulturellen Hintergründe ein gutes Gefühl dafür entwickeln, wo die interkulturellen Themen einer Beziehung liegen können. Nach unzähligen Auslandsreisen und –aufenthalten hat sie sich auf die Schwerpunkte Gender, Diversität, Interkulturalität und Internationalität

spezialisiert. Genau die richtigen Schwerpunkte, die für ein konstruktives Experteninterview benötigt wurden.

Auswertung und Interpretation der Daten

Die Interviews wurden digital aufgezeichnet und mussten in einem ersten Schritt transkribiert werden. Bei der Transkription wurde das Gesprochene wortgetreu niedergeschrieben, lediglich kurze, eingeschobene Bemerkungen auf privater Ebene von beiden Seiten, wurden dabei ausgelassen. Die vollständigen Interviews sind dem Anhang zu entnehmen. Da das Interesse auf den thematisch-inhaltlichen Informationen liegt, wurden außerdem Sprechpausen, Geräusche und andere, den Inhalt nicht verändernden und nicht relevanten Äußerungen außer Acht gelassen. Dialekt wurde so gut wie möglich in Hochdeutsch übertragen und Satzbaufehler, die bei der verbalen Kommunikation häufig auftreten können, wurden ausgebessert.

Um die transkribierten Texte bestmöglich auszuwerten und für die Untersuchung relevante Themenschwerpunkte setzen zu können, wird zur Auswertung die Systemanalyse nach Froschauer und Lueger (2003) herangezogen. Mittels dieser Systemanalyse ist es möglich, größere Textmengen, wie beispielsweise ganze Interviews zu bearbeiten. Bei der Analyse richtet sich das Interesse vor allem auf hypothetische Annahmen der vorherrschenden externen Bedingungen, deren Konsequenzen, Wirkungen und Bedeutungen für das soziale System des Untersuchungsbereichs. Zusätzlich wird bei der Systemanalyse der Gesprächsfluss zwischen Interviewer und Interviewtem betrachtet, damit die Besonderheiten des Gesprächskontextes erhalten bleiben.¹⁰⁶

Bei der Analyse wird das Interview in thematische Einheiten eingeteilt, in diesem Fall wird jede für diese Arbeit relevante Antwort zu den jeweiligen Fragen an die interviewten Personen separat analysiert, nicht relevante Gesprächsteile wurden ausgelassen, da die Analyse sonst unnötiger Weise langezogen würde. Nachdem die

¹⁰⁶ Vgl. Froschauer, Lueger, 2003, S.142f

thematischen Einheiten ausgewählt und in Tabellenform aufgelistet wurden, fand die Systemanalyse in fünf Interpretationsschritten statt:

1. Zuerst wurde jede thematische Einheit paraphrasiert: Bei der Paraphrase geht es darum, die Texteinheit noch einmal kurz zu fassen und die Aussage des Ganzen auf den Punkt zu bringen.
2. Die zweite Ebene der Analyse bezieht sich auf den Textrahmen der Äußerung (Äußerungskontext 1): Bei der Interpretation sollte man sich in die Rolle der TextproduzentInnen während dem Interview hineinversetzen. Es gilt zu hinterfragen, welche Bedeutung die Situiertheit der Texterzeugung für die Formulierung der Aussagen haben könnte, dazu kommen mögliche Beabsichtigungen der gesprächsbeteiligten Personen und die Rahmung des Textes. Durch diesen Schritt sollen externe Einflüsse auf die jeweilige Textproduktion erkannt werden.
3. Die dritte Ebene befasst sich mit dem lebensweltlichen Kontext einer Äußerung (Äußerungskontext 2): Dabei werden verwendete Dramaturgien und Ausdrucksformen von Äußerungen und der mögliche Einfluss des feldspezifischen Kontextes erfasst. Zentral hierbei ist, herauszufinden woran sich die Äußerungen inhaltlich orientieren und warum gewisse Mitteilungsformen gewählt wurden. Bei diesem Analyseschritt sollten Einflüsse von strukturellen Bedingungen und Sichtweisen über die Welt auf die Gestaltung des Textes erarbeitet werden. Dazu ist es notwendig, dass sich der Interpret in die strukturellen Rahmenbedingungen der interviewten Person hineinversetzt, sich vorstellt, aus welchen sozialen Gegebenheiten die Person stammt. Dadurch kann man nachvollziehen, wieso bestimmte Aussagen getätigt wurden.
4. Die vorletzte Ebene bezieht sich auf die unmittelbaren Interaktionseffekte (hypothetischer Wirkungskontext 1): Hier wird angenommen, dass die Kontextbedingungen aus dem Äußerungskontext 2, Sicht- und Handlungsweisen der interviewten Person anleiten. Deswegen wird in der vierten Ebene der Analyse herausgearbeitet, welche Folgen sich aufgrund der getätigten Aussagen und des ermittelten Kontextes auf die Handlungsweisen

des Interviewten niederschlagen. Es wird versucht, etwaige Konsequenzen aus den Lebensweltstrukturen herauszuarbeiten, die das Handeln des Textproduzenten beeinflussen könnten.

5. Der letzte Schritt in der Systemanalyse ist die Herausarbeitung der Systemeffekte (hypothetischer Wirkungskontext 2): Dabei wird versucht, die Gesamtdynamik des sozialen Systems und ihre Auswirkungen auf Subsysteme zu ermitteln. Erforscht werden dabei die Bedeutungen, die „die Interaktionseffekte für die Strukturierung eines sozialen Systems haben“¹⁰⁷ könnte.

Das Prinzip der Systemanalyse ist also, Handlungsintentionen, Kontextbedingungen und umliegende Einflüsse so gut wie möglich herauszuarbeiten und durch Spekulationen auf Handlungsfolgen und Dynamiken zu schließen. Es gilt ein Verständnis für latente Sinnstrukturen zu entwickeln, außerdem sollte nach durchgängigen Handlungsmustern gesucht werden. Dabei kann man sich verschiedener Heuristiken bedienen:

- Suche nach Handlungs- und Systemlogiken im Feld;
- Suche nach Kräften, die Kontinuitäten und Diskontinuitäten erzeugen;
- Suche nach Weltbildern;
- Suche nach Beobachtungsschemata;
- Suche nach internen und externen Grenzziehungen des Feldes (z.B. Handlungsgrenzen);
- Suche nach Akteurinnen, Gruppen und Subsystemen in diesem System;
- Bedeutung des gewählten narrativen oder informativen Ausdrucksstils.¹⁰⁸

Das Ziel dieser Analyse besteht darin, herauszufinden, wie Mediatoren die derzeitige interkulturelle Situation in internationalen Unternehmen beurteilen. Die Ergebnisse der Analyse bilden in weiterer Folge eine große Hilfestellung für die Erstellung eines Konzepts zur Optimierung interner, interkultureller Kommunikation. Trotzdem werden zuerst die wichtigsten Forschungsergebnisse kurz dargestellt.

¹⁰⁷ Froschauer, Lueger, 2003, S.226

¹⁰⁸ Vgl. Froschauer, Lueger, 2003, S.153f

Darstellung der wichtigsten Forschungsergebnisse

Die Auswertung der Experteninterviews zeigt viele Gemeinsamkeiten auf beispielsweise in der Interpretation der allgemeinen Unternehmenssicht, zum Teil finden sich aber auch deutliche Unterschiede. Dadurch wurden sehr viele, bereits im Theorieteil ausgearbeitete, Aspekte bestätigt, allerdings auch neue Denkweisen entdeckt. Im Folgenden werden die daraus erarbeiteten wichtigsten Ergebnisse präsentiert:

Mediation als letzter Ausweg

In beiden Experteninterviews hat sich ein grundlegendes Problem sofort herauskristallisiert: Mediatoren werden in der Regel viel zu spät herangezogen. Unternehmen reagieren erst auf Konflikte, wenn es fast schon zu spät ist, die Lage aussichtslos erscheint und sonst kein anderer Ausweg gefunden wird. Davon sind beide Expertinnen überzeugt: *„ich glaube da greifen Unternehmen erst auf Hilfe von außen zurück wenn einem das Wasser bereits bis zum Hals steht. (...) Weil meistens die Konflikte so groß geworden sind, dass man es nicht mehr alleine lösen kann, dass man keinen Ausweg mehr findet.“*¹⁰⁹ erklärt Mediatorin und Konfliktrainerin Dr. Schreiner. Zustimmung erhält sie von Mag. Nanoff-Schediwy: *„meistens ist es bereits zu spät, da wird Mediation erst eingesetzt wenn bereits eine Kündigung bevorsteht, oder die Leute sich nicht mehr anschauen und überhaupt nicht mehr miteinander zusammenarbeiten können und alle schon am Rande des Burnouts sind, dann wird Mediation eingesetzt.“*¹¹⁰

Mit dieser Ausgangsbasis, ist es für Mediatoren nicht einfach, die Situation zu retten und Erfolge für das Unternehmen zu verzeichnen. Leider fehlt es in diesem Zusammenhang an Erkenntnis der Wichtigkeit von Konfliktlösung von Unternehmensseite. Missverständnisse werden nicht früh genug erkannt, und wenn, dann werden sie meistens von der Führungsebene nicht ernst genommen.

¹⁰⁹ Interview Schreiner, 11.06.2014, Zeile: 49-52 und 92-95

¹¹⁰ Interview Nanoff-Schediwy, 18.06.2014, Zeile: 9-18

Frühwarnsysteme funktionieren nur schlecht, insofern welche vorhanden sind und die meisten internen Bemühungen zur Lösung der Konflikte werden nur halbherzig vollzogen.

Man hat das Gefühl, dass die Alarmglocken in den Führungsebenen erst schrillen, wenn es zu Extremsituationen kommt und hier kommt es zum eigentlichen Problem. *„Da gibt es einen Konflikt und dann beginnt die Arbeit darunter zu leiden. Das tangiert die Führungskräfte wahrscheinlich erst dann, wenn die Arbeit darunter leidet, wenn die Leute nicht mehr miteinander, sich nicht mehr grüßen, und die Kooperation, es kommt auf die Führungskraft an, aber wie gesagt, meistens leider viel zu spät, wenn nichts mehr zu retten ist, je nach dem wie sensibilisiert die Führungskräfte sind und meistens auch erst wenn es wirklich schon fast zu Handgreiflichkeiten käme oder wenn es wirklich schon in Extreme überschlägt.“*¹¹¹ Nicht nur, dass Unternehmen Mediatoren viel zu spät einsetzen, auch die Erwartungshaltung der Organisationen ist wenig realistisch. Mediatoren werden herangezogen, um eine gewisse Anzahl von vorherrschenden Konflikten zu lösen, wenn es jedoch darum geht, Auslöser für diese herauszuarbeiten und nach Ursachen zu suchen, stoßen Mediatoren oft auf Unverständnis.

Die falsche Annahme von Organisationen, dass ein Training oder eine Mediation vorherrschende Probleme im Unternehmen lösen können, ist leider ständiger Begleiter dieser Trainings. *„(...)leider wird oft so gedacht, mit einem Training und das ist es dann, ich finde halt es sollte immer wieder gemacht werden, es dauert halt ein bisschen. Es ist so wie eine Sprache erlernen, das funktioniert auch nicht auf einmal und man muss es immer wieder auffrischen. Und so ist es auch mit dieser Thematik.“*¹¹²

Wie oben bereits erwähnt wären Frühwarnsysteme oder die Bildung von eigenen Institutionen im Unternehmen sehr hilfreich, wenn es um die Erkennung potentieller Konflikte geht. Dafür ist aber eine hohe Sensibilität, Sensitivität, kulturelle, soziale und emotionale Kompetenz der Führungsebene notwendig, damit die Wichtigkeit dieser Systeme erkannt und angeordnet wird. Dr. Schreiner fasst es

¹¹¹ Interview Nanoff-Schediwy, 18.06.2014, Zeile: 187-205

¹¹² Interview Schreiner, 11.06.2014, Zeile: 75-82

wie folgt zusammen: „(...) die Führungsebene ist meistens sehr coachingresistent. Es hängt aber sehr von der Führungskraft ab, wenn da kein hohes Bewusstsein ist, also heutzutage machen auch viele Führungskräfte zusätzlich eine Coachinausbildung, dann haben sie das Bewusstsein. Dann sind sie auch selbstreflektiv genug, aber die ältere Generation hat dieses Bewusstsein nicht, also da gibt es glaube ich einen Generationssprung.“¹¹³

Demnach findet derzeit ein Generationenwechsel in den Führungsebenen internationaler Unternehmen statt, was langsam zu einem Umdenken führt. Konfliktlösung wird also, zwar noch schleppend, immer mehr zum Thema.

Ursachen für das Scheitern von Mediationen

Dass Mediation nicht immer erfolgreich sein kann, davon muss jedes Unternehmen ausgehen. Die möglichen Gründe dafür sind zahlreich wie vielfältig: Zu spätes Einsetzen von Mediation, wenig Mitarbeit, Offenheit und Kompromissbereitschaft, zu hohe Komplexität des Problems, strukturelle und organisationstechnische Probleme und falsche Instrumentenwahl sind nur einige der Möglichkeiten, die erfolgreiche Mediation erschweren.

Frau Dr. Schreiner bezieht bei der Interpretation der für das Scheitern verantwortlichen Gründe hauptsächlich auf den Willen der Medianten: „Wenn die Leute nicht wollen, wenn man nicht bereit ist die Perspektive zu wechseln und den anderen anzuerkennen oder keine Kompromissbereitschaft mitbringt. Wenn man sich auf seinen Standpunkt versteift und man sich nicht bewegt: dann scheitert es.“¹¹⁴ Sie müssen also freiwillig bereit sein, an sich selbst, den vorherrschenden Problemen und an der Zusammenarbeit zu arbeiten. Eine hohe Kompromissbereitschaft ist dabei genauso wichtig, wie das Eingeständnis, sich selbst ab und zu zurücknehmen zu müssen und den anderen in seinem Standpunkt anzuerkennen.

¹¹³ Interview Schreiner, 11.06.2014, Zeile: 111-122

¹¹⁴ Interview Schreiner, 11.06.2014, Zeile: 255-262

Die größten Probleme sieht die interkulturelle Trainerin Mag. Nanoff-Schediwy eher auf Führungsseite: „...wenn sie scheitern dann scheitern sie weil das Ganze zu komplex ist. Dass man die Mediation als Feigenblatt verwendet, weil man einen organisatorischen oder Managementfehler gemacht hat, und man glaubt man kann das mit einer Mediation wiedergutmachen. Von der Führungsebene her ist es oft schwierig, und dann fangen die unten zu streiten an, wenn Managementfehler begangen werden und die Mediation kann das nicht aufhalten.“¹¹⁵

Aber auch der Einfluss der Mediation und die Rolle des Mediators werden realistisch betrachtet. Demnach scheitert eine Vermittlung „...wenn man in der Mediation einen Fehler macht, das kann auch passieren. Dass man zum Beispiel nicht genug aufpasst auf Aggression und es nicht früh genug abbricht, dann kann auch viel schiefgehen. Das Vorbereitende und das Planen von Mediation und zu schauen, welches Instrument jetzt wirklich das angesagte ist und woran die Teilnehmenden Interesse haben könnten, ob Mediation jetzt wirklich der richtige Weg ist, (ist entscheidend).“¹¹⁶

Zusammenfassend wurden folgende Probleme deutlich: Mediation ist ein sehr wichtiges Thema, das von Unternehmen leider wenig beachtet wird und wenn, dann wird sie oft aus den falschen Gründen eingesetzt. Eigene, strukturelle, organisatorische Probleme werden häufig nicht erkannt, das Thema Interkulturalität nicht ernst genommen und naive Sichtweisen verblenden den Blick auf die Realität. Bei einer solchen Ausgangslage haben es Mediatoren schwer, Erfolge für die Mitarbeiter und die jeweilige Unternehmenskultur zu verbuchen.

Hinzu kommt der Faktor Mediant, der vor allem anfangs dem Thema Konfliktlösung relativ skeptisch gegenübersteht, starr auf seinen Vorstellungen und Standpunkten beharrt und andere in ihrer Wirklichkeit nicht anerkennen will. Wenn also eine Gruppe nicht kompromissbereit ist, können die besten Methoden und Instrumente keine Konfliktlösung herbeiführen. Wieso Medianten nicht bereit sind, sich am Problemlösungsprozess teilzuhaben kann unterschiedlich erklärt werden:

¹¹⁵ Interview Nanoff-Schediwy, 18.06.2014, Zeile: 234-248

¹¹⁶ Interview Nanoff-Schediwy, 18.06.2014, Zeile: 248-263

Persönliche Einstellungen, Angst vor Vertrauensbruch, Angst vor einer Kündigung, wenn man heikle Themen offen anspricht oder Desinteresse sind nur einige wenige Faktoren, die zu einer Querstellung führen können.

Der dritte wichtige Aspekt ist die Mediation und der Mediator selbst. Wie in jeder Tätigkeit können auch im Bereich der Konfliktlösung und des interkulturellen Trainings Fehler passieren. Die Wahl eines falschen Instrumentes oder einer falschen Methode, Unachtsamkeit des Vermittlers, wenn der Mediator versucht, einen Kompromiss oder eine Lösung zu erzwingen, wenig Feingefühl oder Sensibilität, fehlende Erfahrung und Wissen über die jeweiligen Kulturen oder die Nicht-Einhaltung von Neutralität können fatale Folgen für die Problemlösung haben. Deswegen ist es besonders wichtig, dass sich Trainer ihrer Verantwortung bewusst sind und selbst bei noch so kleinen Problemsituationen volle Aufmerksamkeit und Professionalität wahren.

Interkulturelle Kompetenz als Schlüsselfaktor

Der Begriff ‚interkulturelle Kompetenz‘ wurde bereits im Theorieteil dieser Arbeit ausführlich erläutert, seine Wichtigkeit herausgearbeitet und durch die Interviews noch einmal bestätigt. Zusammengefasst ist interkulturelle Kompetenz die *„Fähigkeit einer Person, Werte, Denkweisen, Kommunikationsregeln und Verhaltensmuster einer anderen Kultur zu verstehen, um in interkulturellen Interaktionssituationen eigene Standpunkte transparent zu kommunizieren und somit kultursensibel, konstruktiv und wirkungsvoll zu handeln.“*¹¹⁷ Sie verhilft außerdem persönliche und professionelle Ziele im interkulturellen Kontext zu erreichen und durch die Akzeptanz anderer Denkweisen beziehungsweise Eigenarten das bestmögliche aus Interkulturalität zu schöpfen.

Wichtige Faktoren von interkultureller Kompetenz sind demnach kulturelle Sensibilität, das Wissen über die Eigen- und Fremdkultur und das Verhalten. Erst wenn diese Faktoren im interkulturellen Zusammenspiel zusammenkommen, kann Interkulturalität positiv genutzt werden. Fehlen einige dieser Komponenten, kann es

¹¹⁷ Barmeyer, 2012, S.86

dementsprechend zu Verwirrung, Missverständnisse und Konflikte kommen. Aus diesem Grund gilt interkulturelle Kompetenz vor allem bei der (Zusammen-)Arbeit mit verschiedenen Kulturen als Schlüsselement.

Leider ist diese Einsicht noch nicht in viele internationale Unternehmen durchgesickert. Das Grundverständnis für banale Themen interkultureller Gegebenheiten und Sensitivität gegenüber Interkulturalität fehlen in den meisten großen internationalen Organisationen. Dabei geht schlussendlich viel Potential verloren: Durch eine höhere Sensitivität für die interkulturellen Thematiken kann nicht nur die Unternehmenskultur gestärkt werden, auch die Zusammenarbeit unter den Mitarbeitern wird verbessert, die Produktivität steigt und Zufriedenheit und ein angenehmes Arbeitsklima wird gefördert. Dadurch steigt wiederum der Profit für das Unternehmen und es bildet sich sozusagen ein positiver Zyklus, von dem jede Seite profitieren kann.

Um die interkulturelle Kompetenz eines Unternehmens zu verbessern, benötigt es also neben Offenheit für das Thema und Willen zur Veränderung auch spezielle Trainings und Präventivsysteme. Dazu erklärt Mag. Nanoff-Schediwy ihre Wunschvorstellung, wie interkulturelle Kompetenz am besten ins Bewusstsein eines Unternehmens gelangt: *„...präventiv ist eine gute Idee, Sensibilisierung, interkulturelles Training, auch Kommunikationstraining, ist glaube ich sehr hilfreich, aber ich glaube nicht daran, dass mit einem Mal Training zwei Tage die Leute sensibilisiert werden, ein kompetentes Management sollte es eigentlich selbst vorleben und immer wieder im Alltag Führungskräfte trainings durchführen und für den Arbeitsalltag Maßnahmen und Instrumente erarbeiten, die dauerhaft wirken.“*¹¹⁸

Daraus kann geschlossen werden, dass Kompetenz in die Führungsebene gepflanzt werden muss, sodass sie sich auch auf die restlichen Unternehmensebenen verbreiten kann. Manager können von ihren Mitarbeitern nicht fordern, Sensibilität an den Tag zu legen, wenn sie selbst kein Gespür dafür entwickeln können. Die Rechnung ist somit einfach: Spezielle interkulturelle Coachings für Manager und leitende Mitarbeiter, das Vorleben einer bestimmten Unternehmenskultur und

¹¹⁸ Interview Nanoff-Schediwy, 18.06.2014, Zeile: 243-447

entsprechende Schulungen der Mitarbeiter könnten nicht nur viele Konflikte vermeiden, sondern sie auch erkennen, erarbeiten und lösen, ohne dass die Produktivität und die Zufriedenheit darunter leiden muss.

Interkulturelle Konflikte – ein Mythos?

Interkulturalität ist in der heutigen Zeit ein Thema, das jeden Menschen und jeden Lebensbereich betrifft. Durch die globale Entwicklung ist vor allem der Austauschprozess mit fremden Kulturen im Berufsleben immens angestiegen. Gruppen, Individuen, Organisationen und Symbole aus verschiedenen Kulturen kommen miteinander täglich in Kontakt, teilen dabei aber nicht die selben Wertorientierungen, Wissensbestände, Hintergründe und Bedeutungssysteme. Dies führt dazu, dass interkulturelle Situationen eine Eigendynamik entwickeln, „die dazu führt, dass die interagierenden Personen Kommunikations- und Verhaltensregeln neu gestalten und gegenseitig aushandeln“¹¹⁹ müssen.

Kommt es in solchen interkulturellen Begegnungssituationen zu Missverständnissen und Spannungen, spricht man logischer Weise von interkulturellen Konflikten. Dieser Begriff hat sich heutzutage etabliert und wird als großes Aushängeschild für Probleme mit kulturellen Einflüssen verwendet. Mediatorin und Konfliktrainerin Mag. Nanoff-Schediwy erklärt jedoch, dass es sogenannte interkulturelle Konflikte gar nicht gibt: *„Man kann kulturelle Themen nicht separat sehen, es ist mir noch nie passiert, dass Menschen sagen, sie hassen sich auf Grund ihrer Kultur, sondern es passiert immer in Kombination (...) Für sich genommen, kann man das heutzutage gar nicht mehr so sagen, dass es ein interkulturelles Problem gibt, sondern man muss es immer im Hinterkopf haben, dass es Interkulturalität gibt (...)“*¹²⁰

Der Grund für diese Annahme ist nachvollziehbar, da die meisten Konflikte vorrangig auf persönlicher Ebene stattfinden. Geht man nun davon aus, dass die kulturelle Prägung die Handlungs- und Denkmuster eines Individuums bestimmen, fließen kulturelle Einflüsse – zumindest im Hintergrund – in die Persönlichkeit mit

¹¹⁹ Barmeyer, 2012, S.81f

¹²⁰ Interview Nanoff-Schediwy, 18.06.2014, Zeile: 37-42 und 75-82

ein. Deswegen finden die meisten Konflikte in erster Instanz auf Grund von persönlichen Unterschieden statt und erst in zweiter Instanz spielt der kulturelle Einfluss eine Rolle. *„Ich glaube es ist am häufigsten die Alltagsebene, da sind viele Probleme, also wenn jemand etwas nicht isst oder die Inder sind zum Beispiel sehr heikel beim Essen und das fällt auf. Dann erkläre ich das halt, warum das so ist und dann sagen alle immer ‚Aha, wow, das ist aber interessant‘, dann können sie es auch besser aufnehmen. Oder auch ‚Die grüßen nicht, warum grüßen sie nicht? Die sind so schüchtern, warum sind sie so schüchtern?‘, dann erkläre ich ihnen die Hierarchiestrukturen und dann macht es irgendwie Klick bei den Leuten. Also, es sind eher so Alltagserscheinungen, und das erkläre ich einfach. Dass die anders sind weiß man eh, dass sie vielleicht anders arbeiten, aber dass sie anders essen und dass die Interaktionen anders sind, damit kommt man eher weniger klar.“*¹²¹

Beide Mediatorinnen sind sich somit einig, dass persönliche Konflikte prinzipiell aufgrund von Handlungen, Denkmustern und Kommunikation entstehen, diese Faktoren aber immer von Kultur beeinflusst werden. Interkulturalität ist demnach immer eingebettet und spielt als Faktor im Hintergrund mit. Deswegen sollte vorrangig nicht die Rede von interkulturellen Konflikten sein, vielmehr sollte bei jedem Konflikt der Faktor Kultur beachtet und erfragt werden.

Neue Potentiale durch erfolgreiche Mediation

Mediation wird meistens eingesetzt um bestehende Konflikte und Spannungen zu lösen. Man sollte sich jedoch vor Augen halten, dass Mediation und Konfliktmanagement noch viel mehr kann: *„(Das) Einsparen von Reibungsverlusten, Erhöhung der Produktivität, Mitarbeiterzufriedenheit, weniger Krankenstände und wahrscheinlich auch die Chance strukturelle oder Changemanagement-Maßnahmen dementsprechend zu ergreifen, wenn man offen ist für das was dabei herauskommt.“*¹²² Außerdem kann mit den Führungskräften durch spezielle Trainings Sensibilität für interkulturelle Thematiken erarbeitet werden und dadurch eine gute Basis für eine stabile Unternehmenskultur geschaffen werden. *„Ich sehe da für die großen,*

¹²¹ Interview Schreiner, 11.06.2014, Zeile: 156-178

¹²² Interview Nanoff-Schediwy, 18.06.2014, Zeile: 338-348

*internationalen Unternehmen unglaubliches Potential.*¹²³, bemerkt auch Dr. Schreiner und schließt sich somit der Meinung ihrer Kollegin an.

Damit sprechen beide Expertinnen positive Folgen erfolgreicher Mediation an, die von internationalen Unternehmen nicht übersehen werden dürfen und ergriffen werden sollten. Voraussetzung dafür ist aber das richtige Einsetzen von Mediation, Trainings und Coachings und der Wille der Führungskräfte, das daraus gewonnene Wissen bestmöglich einzusetzen – sei es durch den Ausbau von Frühwarnsystemen, verbesserter interner Kommunikation, Offenheit gegenüber den Mitarbeitern, regelmäßige kulturübergreifende Trainings für Mitarbeiter oder die Stärkung der Corporate Identity. Wie diese Potentiale erkannt und am besten genutzt werden, wird im Folgenden durch den Leitfaden zur Optimierung interner, interkultureller Kommunikation genauer präsentiert.

Leitfaden zur Optimierung interner interkultureller Kommunikation

Das Ziel dieser Arbeit ist es, durch all die - dank Literaturstudium und empirische Untersuchung - gewonnen Erkenntnisse aus den Themenbereichen

1. Interkulturelle Kommunikation
2. Interkulturelle Unternehmensführung
3. Interne Kommunikation und
4. Interkulturelles Konfliktmanagement, Mediation, Training und Coaching

einen Leitfaden, beziehungsweise ein Konzept zu erstellen, dass internationalen Unternehmen bei der Optimierung der internen Kommunikation behilflich sein kann. Dieser Leitfaden setzt sich aus folgenden Punkten zusammen:

- Interne Kommunikation
- Führungsebene
- Interkulturelles Personalmanagement
- Früherkennungssysteme und interne Anlaufstellen für alle Mitarbeiter
- Die Rolle der Mitarbeiter

¹²³ Interview Schreiner, 11.06.2014, Zeile: 430-432

- Einsatz von Trainings und Mediation
- Unternehmenskultur

Zu diesem Zwecke werden im Folgenden all diese Punkte näher erläutert und in Zusammenhang gebracht.

Interne interkulturelle Kommunikation – Key to success?

Entschließt sich ein internationales Unternehmen zu dem Schritt, interne Prozesse zu optimieren, die interkulturelle Zusammenarbeit zu erleichtern und den dadurch maximalen Profit für das Unternehmen rauszuholen, müssen sich Führungskräfte über die Relevanz einer durchdachten internen Kommunikationssituation im Klaren sein. Kein Führungskräftecoaching und keine erarbeitete Institution für interkulturelle Fragen bringt etwas, wird es den Mitarbeiter nicht richtig kommuniziert.

Grundvoraussetzung für gelungene interne Kommunikation ist eine generelle, gesunde Kommunikationskultur im Unternehmen. Dafür muss die Führungsebene den Mitarbeitern den offenen Umgang mit Kommunikation erlernen, schätzen und vorleben. Denn durch eine starke interne Kommunikation können Prozesse gestrafft und die Leistungen gesteigert werden, nach außen wirkt das Unternehmen dementsprechend geschlossener und fest zusammenhaltend, ja sogar kraftvoller und behauptet sich dadurch auch besser im Wettbewerb.

Interne Kommunikation bildet sozusagen das Rückgrat für eine starke Unternehmenskultur, sie hält alle Instanzen im Unternehmen zusammen und verbindet sie auf besondere Art. Es liegt also in der Hand der internen Kommunikation, wie zufrieden Mitarbeiter sind, wie sehr sie sich mit einem Unternehmen identifizieren können oder wollen, wie offen mit Konflikten umgegangen wird und vor allem wie Profitsteigerung durch einfache interne Maßnahmen erreicht werden können. Fakt ist: ein zufriedener und gut informierter Mitarbeiter kommt bereits gut gelaunt in die Arbeit und verrichtet

dementsprechend gerne seine Arbeit. Dadurch können Arbeitsprozesse optimiert werden und unnötige Zeitverluste eingespart werden.

Zusammengefasst kann man sagen, dass sich interne interkulturelle Kommunikation vor allem um die kunden- und serviceorientierte Denkhaltung des Personals kümmert. Dies bedeutet, dass einerseits innerhalb der Mitarbeiterstrukturen mit dem Faktor Kultur richtig und offen umgegangen wird, andererseits soll kundenorientiertes Denken auch in die Mitarbeiter verpflanzt werden. In internationalen Organisationen spielt dafür in beiden Bereichen der Faktor interkulturelle Kompetenz eine große Rolle.

Meier unterscheidet zwei wichtige Aufgaben von interner Kommunikation. Zum einen hat interne Kommunikation eine Informationsfunktion, sie ist also die Hauptquelle aller relevanten Informationen, die das Unternehmen und seine Arbeit betreffen, zum anderen hat sie eine Dialogfunktion, die auch als soziale Funktion beschrieben werden kann, da sie emotionale Bedürfnisse befriedigen soll.

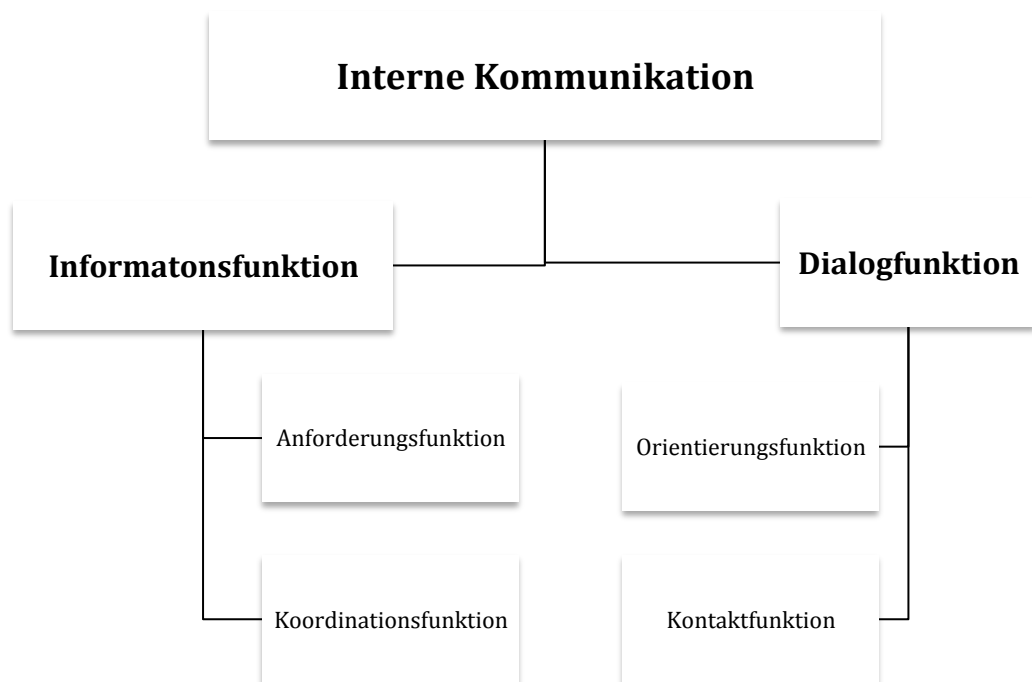


Abb.6: Funktionen der Internen Kommunikation¹²⁴

¹²⁴ Vgl. Meier, 2002, S.29

Strategisch gesehen ist es hierbei wichtig, die passenden Kommunikationsstrategien zu entwickeln, die zu den jeweiligen Anforderungen passen. Eine Mitarbeiterzeitung ist zwar informativ, trägt aber nicht sehr viel dazu bei, den emotionalen Zusammenhalt zu stärken. Somit gibt es kein universelles Rezept, das bei interkultureller, interner Kommunikation angewendet werden kann, vielmehr muss es auf die jeweilige Fragestellung angepasst werden. Aber allein schon die Erkenntnis, wie wichtig diese Themenstellung für das jeweilige internationale Unternehmen ist, bringt die Organisation bereits einen Schritt weiter.

Interne Kommunikation kann jedoch nur funktionieren, wenn es konstruktive Inhalte zu kommunizieren gibt. Gleichzeitig können diese Inhalte nur etwas bewirken, wenn interne Kommunikation richtig betrieben wird. Es ist somit ein Wechselspiel verschiedener Faktoren, die allesamt dazu beitragen, dass interne Kommunikation in der internationalen Unternehmung optimiert werden kann.

Führungsebene

Um interne Kommunikation und Prozesse zu optimieren, muss eine gut strukturierte Führungsebene vorausgesetzt werden. Erst wenn die obersten Reihen mit den richtigen Fachkräften besetzt sind, können das Unternehmen und alle weiteren Strukturen verbessert werden. Vor allem weil „die wesentliche Besonderheit, die nur für internationale Unternehmen eine Rolle spielen, (...) die unterschiedlichen (Landes-)Kulturen und internationalen Organisationen zu sehen (sind).“¹²⁵

Zwar sind Aufgabengebiete des Managements, wie beispielsweise Kontroll-, Planungs- oder Produktionstechniken wenig von kulturellen Einflüssen betroffen, dafür spielt dieser Faktor bei mitarbeiter- und verhaltensorientierten Prozessen eine große Rolle. Deswegen ist interkulturelle Kompetenz der Führungskräfte eine Grundvoraussetzung, damit interkulturelle Kommunikation in einem Unternehmen reibungslos funktionieren kann.

¹²⁵ Scherm, Süß, 2001, S.18

Zu empfehlen wäre deswegen, bereits bei der Auswahl der obersten Führungsebene darauf zu achten, ob Auslandserfahrungen vorhanden sind, wie die persönlichen kulturellen Gegebenheiten des Managers verankert sind und welchen Wissensstand dieser bezüglich kulturellen Thematiken hat. Natürlich kann man nicht erwarten, dass wegen mangelnder kultureller Kompetenz in einem internationalen Managerboard alle bisherigen Führungskräfte gegen interkulturell kompetentere ausgetauscht werden. Man kann aber versuchen, die bestehenden Manager intensiv zu schulen und sie durch interkulturelle Trainings und Coachings auf ihre besondere interkulturelle Aufgabe vorzubereiten. Dadurch werden sie selbstreflexiver und entwickeln ein hohes Bewusstsein für die Thematik.

Davon profitieren nicht nur strukturelle Prozesse, sondern auch organisatorische Punkte, die Produktion und vor allem die Zielerreichung einer internationalen Organisation.

Zusätzlich zur interkulturellen Kompetenz, müssen Führungskräfte offener und kommunikativer gegenüber ihrer Mitarbeiter werden, sodass nicht nur eine gewisse Kommunikationskultur vorgelebt wird, sondern auch damit Mitarbeiter das Gefühl haben, verstanden zu werden und Ansprechpartner bei Problemen zu haben. Außerdem sollten Manager für Konfliktthemen im interkulturellen Kontext sensibilisiert werden, damit die Hemmschwellen der Mitarbeiter sinken und eine Aufmerksamkeitskultur entsteht, in der mit Spannungen selbstverständlich und offen umgegangen wird. Die Führungsebene sollte also eine Kultur vorleben, in der eine wertfreie Wahrnehmung aktiv geübt wird, dies greift dann auch auf die Mitarbeiter über.

All diese Faktoren können jedoch erst richtig zusammenspielen, wenn die Führungsebene permanent bemüht ist, interne Kommunikationsprozesse zu verbessern. Durch kurzzeitige Bemühungen kann man nicht erwarten, dass Probleme längerfristig behoben werden. Eine gesunde interne Kommunikationskultur muss von Führungsseite, genauso wie die allgemeine

Unternehmenskultur, ständig gepflegt, gewartet und vor allem immer wieder überdacht werden.

Interkulturelles Personalmanagement

Der Führungsebene wird nicht nur die Verantwortung zugeschrieben, eigene Strukturen zu verbessern, auch im Zuge von interkulturellem Personalmanagement sollten einige Punkte beachtet werden. Demnach ist es von äußerster Relevanz, wie die Mitarbeiter geführt werden, aber auch welche Mitarbeiter für das Unternehmen gewählt werden. Will man interkulturelle Kommunikation in internationalen Organisationen optimieren, müssen zusätzliche Anforderungen an die zukünftigen Mitarbeiter gestellt werden. Zu den beruflichen Kenntnissen sollte darauf geachtet werden, ob der potentielle Mitarbeiter bereits Berührungen mit interkulturellen Thematiken hatte. Dies können Auslandseinsätze sein oder die Mitarbeit in einem internationalen Team, aber auch ob im Privatleben multikulturelle Einflüsse bestehen.

Bei bestehenden Mitarbeitern kann auch sehr viel unternommen werden. Da internationale Unternehmen von diesen immer mehr Kreativität fordern und interne Strukturen immer unklarer werden, müssen den Mitarbeitern neue Systeme bereitgestellt werden, in denen eine offene Kommunikation selbstverständlich ist, ohne Angst davor zu haben, Konsequenzen daraus ziehen zu müssen. Außerdem können den Mitarbeitern Möglichkeiten geboten werden, neue Aufgaben zu übernehmen. Dies könnte beispielsweise die Erschaffung von Konfliktlotsenposten für interne Probleme sein. Außerdem können Sprecher für jede im Unternehmen vertretene Kultur ernannt werden, die Anlaufstelle für Kollegen und Führungskräfte bei bestimmten Belangen sind.

Das Personalmanagement hat außerdem die grundlegende Aufgabe, die prinzipielle ‚Cultural Awareness‘, also die kulturelle Sensibilität der Mitarbeiter zu fördern bzw. zu stärken. Dies könnte durch regelmäßig durchgeführte kulturübergreifende Trainings erreicht werden, die durch interaktive Methoden Vorteile für die internen Prozesse bringen könnten.

Im Zusammenspiel damit, sollte das Personalmanagement verantwortlich für die Einrichtung von Frühwarnsystemen sein, die interkulturelle Missverständnisse und Reibungspunkte erkennen und effizient aus dem Weg räumen sollten.

Früherkennungssysteme und interne Anlaufstellen für alle Mitarbeiter

Frühwarnsysteme haben die Aufgabe, Konflikte, Missverständnisse, fehlende Kompetenzen und Unzufriedenheit zu erkennen und auszugleichen. Für diese Aufgabe sollte ebenfalls das Personalmanagement verantwortlich sein. Indem eine dementsprechende Instanz gegründet wird, können sich bestimmte Personalmanager ausschließlich mit interkulturellen Thematiken, dem Faktor Unternehmenskultur und weiteren internen (sozialen und emotionalen) Prozessen auseinandersetzen. Unter diese Präventivsysteme fallen zum Beispiel bestimmte Mitarbeitertrainings oder auch ganz banale Dinge, wie die gemeinsame Mittagspause mit allen Unternehmensebenen.

Damit Präventivsysteme funktionieren, muss eine gewisse Offenheit gelebt werden. Damit Offenheit gelebt werden kann, muss man mitten im Geschehen sein, sonst bemerken es die Mitarbeiter gar nicht. Gemeinsame Mittagspausen, Rauchpausen, Unternehmungen oder andere Zeiten, wo Mitarbeiterebene und Führungsebene zusammenkommen können, sollten keine Seltenheit sein. Erst wenn der Personalmanager als ‚einer von uns‘ interpretiert wird, kann er Reibungspunkte erkennen und mit den betroffenen Mitarbeitern darüber sprechen.

Außerdem sollte diese neu eingeführte Instanz vom Unternehmen so kommuniziert und dargestellt werden, dass Mitarbeiter das Vertrauen entwickeln, selbst das Gespräch zu suchen und offen über Probleme zu sprechen. Erst wenn man so weit gekommen ist, kann man erwarten, dass interne Kommunikation von beiden Seiten intensiv gepflegt wird.

Die positiven Folgen dieser Anlaufstellen sind zum Beispiel höhere Loyalität gegenüber dem Unternehmen, höhere Zufriedenheit, eine stärkere emotionale

Bindung, reibungslosere Zusammenarbeit, Vertrauen und Freude an der Arbeit. Alles Faktoren, die in späterer Folge zu besseren und schnelleren Arbeitsprozessen führen und somit profitsteigernd sind.

Die Rolle der Mitarbeiter

Genauso wie bei den Führungs- und Personalebene, liegt auch bei den Mitarbeitern eine hohe Verantwortung, wenn es um interne Prozesse geht. Denn es nützt das bestgeschulte Führungspersonal nichts, wenn von der anderen Seite nichts kommt. Es ist also immer ein Geben und Nehmen, das nur im Zusammenspiel Erfolge bringt.

Eine entsprechende Schulung der Mitarbeiter nützt ebenso wenig, wenn sie nicht bereit sind, zu lernen und das Gelernte auch umzusetzen. Somit hängt viel davon ab, wie offen sie gegenüber der Führungsebene und deren Entscheidungen eingestellt sind. Um die Motivation auf Mitarbeiterebene zu erhöhen, können unterschiedliche Möglichkeiten genutzt werden, damit das Vertrauen und die Loyalität steigt. Dafür eignen sich die vorher beschriebenen Anlaufstellen genauso gut wie gemeinsame Feste, Feiern, und Erlebnisse. Auch die Bildung von Diskussionsrunden, Dialoggruppen, Mitarbeitertreffen und ähnliches kann einen großen Beitrag zusätzlich leisten.

Die Mitarbeiter müssen sich in einem Unternehmen genauso in ihrer Wirklichkeit anerkannt fühlen, wie in einem Freundeskreis. Erst dann sind sie bereit, viel zu investieren und vielleicht Mehraufwand in Kauf zu nehmen.

Einsatz von Trainings und Mediation

Um interne Kommunikation im Unternehmen zu verbessern, dürfen sich Unternehmen nicht davor scheuen, eigene Ohnmachten zuzugeben und unparteiische Dritte zu Rate zu ziehen. Vor allem bei interkulturellen Missverständnissen bieten sich interkulturelle Trainings und Mediationen besonders gut an, insofern sie nicht zu spät eingesetzt werden.

Dabei geht es darum, einerseits kulturelle Hintergründe zu erkennen, von ihnen zu Lernen und andere in ihren Realitäten anzuerkennen. Andererseits soll an der gemeinsamen Kommunikation gearbeitet werden, konfliktlösungsorientiert zu Handeln und etwaige Denkmuster zu überdenken. Durch diesen Reflexionsprozess soll gelernt werden, Kompromisse einzugehen und die Zusammenarbeit zu vereinfachen.

Mediation ist erst dann erfolgreich, wenn alle Standpunkte anerkannt werden, bzw. man von manchen festgefahrenen Vorstellungen einen zurück Schritt macht und sich zurücknimmt, man aufeinander zugeht und nach gemeinsamen Lösungen sucht. Das ist das eigentliche Ziel von Mediation. Daraus ergeben sich Konsequenzen wie eine höhere Harmonie und eine einfachere Zusammenarbeit.

Unternehmen sollten sich jedoch im klaren sein, dass Mediation richtig eingesetzt werden muss, damit sich Erfolge einstellen können. Dies bedeutet:

- Frühes Heranziehen von unparteiischen Trainern und Mediatoren
- Regelmäßige Trainings und Mediationen
- Die richtigen Instrumente und Methoden
- Die Richtigen Anforderungen und Erwartungen an Mediationen
- Offenheit gegenüber Trainings
- Nachbetreuung, auch wenn der Großteil der Probleme gelöst wurden

Durch erfolgreiche Mediationen macht sich schnell eine Besserung der internen Prozesse breit, die interkulturelle Kommunikation wird vereinfacht und eine grundlegende Erleichterung von Führungs- und Mitarbeitererebene kann erreicht werden.

Unternehmenskultur

Ein wichtiger Faktor, der über allen anderen steht, ist die Unternehmenskultur. Sie ist ein soziales Konstrukt, welches vom besonderen Grundgedanken begleitet wird, dass sich die Mitarbeiter einer internationalen Organisation, überall auf der Welt mit dem Unternehmen verbunden fühlen. Sie ist entweder historisch gebildet und

wird seit Jahrzehnten von einem Unternehmen vorgelegt, sie kann aber auch genauso nach den Vorstellungen der Führungsebene hergestellt werden. Gleichzeitig liegt es bei dieser in der Hand, wie intensiv sie gepflegt wird. Hält man also an bestimmten Traditionen, wie Ritualen, Festen und Symbolen fest, wird eine Unternehmenskultur erfolgreich vorgelebt. Erwarten Führungskräfte jedoch, dass eine gesunde Kultur ganz ohne Aufwand und Wartung bestehen kann, täuschen sie sich.

Wozu braucht man eigentlich eine starke Unternehmenskultur? Diese Frage lässt sich relativ leicht beantworten: Durch eine stark zusammenhaltende Unternehmenskultur lassen sich interne Prozesse verbessern, sie bildet sogar die treibende Kraft hinter den Organisationsleistungen und beeinflusst das Leistungsvermögen positiv. Weitere Vorzüge für Unternehmen fassen Steinmann und Schreyögg konkret zusammen:

- Effizientes Kommunikationsnetz
- Schnelle Informationsverarbeitung und Entscheidungsfindung
- Handlungsorientierung durch Reduktion der Komplexität
- Effizientes Planen und Projekten
- Starke Loyalität und Zuverlässigkeit
- Hohe Motivation und Stabilität¹²⁶

Somit ist es für eine gute und offene interne Kommunikation bei hoher Diversity in der Organisation äußerst relevant, eine gesunde Unternehmenskultur zu pflegen. Dadurch werden alle kulturellen und sozialen Hintergründe der Angestellten in der Arbeit zweitrangig, da alle einen gemeinsamen Nenner in der Unternehmenskultur sehen können. Dies führt auch dazu, dass durch strukturierten und offenen Umgang, Konflikte mit interkulturellen Einflüssen zum Teil vermieden werden können.

Mögliche Methoden zum Ausbau und zu Pflege einer starken Organisationskultur wären zum Beispiel:

- Entwicklung eines Selbstbildes durch genaue Analyse des Ist-Zustands

¹²⁶ Vgl. Steinmann, Schreyögg, 2000, S.639f

- Klarheit über den Soll-Zustand schaffen
- Unsichtbare Faktoren beachten: Welche Werte werden von der Führungsebene vermittelt?
- Richtiges Einsetzen von Symbolen
- Sichtbare Faktoren vereinheitlichen: Arbeitskleidung, Logo, Arbeitsplatzumgebung, etc.
- Gemeinsame Erlebnisse schaffen: Feste, Feiern, Rituale
- Zusammenhalt stärken: Teamarbeit, etc.
- Starke interne Kommunikation
- Stärkung des Wir-Gefühls
- Positive Assoziationen schaffen: Geschenke, regelmäßiges Feedback, Belohnungen, etc.

Durch diese Faktoren lassen sich der Zusammenhalt der Organisation und die Pflege der jeweiligen Kultur bestmöglich verstärken.

Wofür eine Optimierung der internen interkulturellen Kommunikation?

Durch eine Optimierung der internen Kommunikation kann ein internationales Unternehmen viele Vorteile erzielen. Im Folgenden sollen die größten positiven Aspekte kurz erläutert werden:

Durch interne Kommunikation kann die Unternehmenskultur gefestigt werden. Dadurch werden die Mitarbeiter positiv an das Unternehmen gebunden, entwickeln eine intensivere Beziehung zu den Kollegen und können sich besser mit dem Unternehmen identifizieren. Interkulturelle Unterschiede scheinen nicht mehr im Vordergrund auf, da bei der Arbeit selbst eine andere Kultur vorherrschend ist und jeder Mitarbeiter sich dieser zugehörig fühlt.

Eine starke Zugehörigkeit hat viel Loyalität zur Folge, die Mitarbeiter gegenüber ihren Vorgesetzten entwickeln. Die Arbeitsprozesse werden dadurch harmonischer, die Zusammenarbeit wird erleichtert und die Arbeitszeit wird konstruktiver genutzt. Durch zusätzliche Schulungen und Trainings werden interkulturelle

Thematiken und Konflikte nicht mehr als Störquelle angesehen, sondern als Chance um Veränderungen durchzuführen und daraus zu Lernen.

Der wichtigste Aspekt von einer funktionierenden internen Kommunikation in internationalen Unternehmen ist die Nutzung von Diversity. Interkulturalität kann als großer Vorteil gegenüber anderen Organisationen eingesetzt werden, da durch eine optimierte Unternehmenskommunikation werden interkulturelle Thematiken offener angesprochen, integriert und genutzt. Jeder Mitarbeiter fühlt sich frei, seine Meinung zu äußern und eigene Erfahrungen miteinzubringen. Durch die Kombination all der kulturellen Vorteile der Hintergründe verschiedenster Mitarbeiter, profitiert das Unternehmen ungemein. Stellt man sich nun vor, es trifft ein deutscher Ingenieur auf einen türkischen Sales-Mitarbeiter, kann die deutsche Genauigkeit mit der türkischen Verkaufsbegabung bestens harmonisieren und dem Unternehmen größtmögliche Profite einbringen.

Zudem kommt, dass gut informierte Mitarbeiter ihre Arbeit genauer verrichten können, da sie ganz genau über Strukturen, Ziele, Pläne und Wünsche der Führungsebene bescheid wissen und dementsprechend zielgerichteter und präziser arbeiten können.

Zusammenfassend kann man also sagen, dass die Investition in den Aufbau einer starken internen Kommunikationsstrategie, weitreichende positive Konsequenzen zur Folge hat. Unternehmen sollten sich also der Wichtigkeit interner Kommunikation bewusster werden und die eigenen, vielleicht noch verborgenen Chancen von Interkulturalität nutzen.

Fazit und Ausblick

Durch intensives Literaturstudium und der empirischen Untersuchung wurde eines ziemlich schnell klar: Die Mehrheit internationaler Unternehmen schöpfen nicht aus ihren ganzen interkulturellen Potentialen. Das Thema wird heute zwar viel mehr als noch vor zehn oder zwanzig Jahren beachtet, trotzdem bleibt noch sehr viel ungenutztes Potential auf der Strecke. Deswegen muss das Bewusstsein für Diversity und Interkulturalität steigen, damit ein Fortschritt passieren kann.

Das Umdenken in den Organisationen sollte schneller funktionieren: Interkulturelle Themen sind wichtiger denn je, die Kaufkraft ist breiter gestreut als je zuvor und auch Geschäftspartner wollen in ihrer Wirklichkeit anerkannt werden. Deswegen müssen nicht nur Führungskräfte dementsprechend geschult werden, dass sie mehr Sensitivität und Sensibilität für das Thema entwickeln, sie müssen auch die daraus resultierenden Chancen und Möglichkeiten in richtiger Form ergreifen.

Damit sich ein Unternehmen in der heutigen Zeit gegen die starke internationale Konkurrenz durchsetzt, wäre es schon ein großer Vorteil, wenn es anstatt aus reiner Profitsteigerung handelt, auch Raum und Zeit für wichtige interne Themen finden, die nicht unmittelbar monetäre Gewinne zur Folge haben. Würden sich Unternehmen wieder auf die grundlegenden Dinge konzentrieren, wie Stabilität, Sicherheit und Harmonie, würden nicht nur die Mitarbeiter davon profitieren, sondern auch die Kunden und Geschäftspartner. Dadurch würde das Unternehmen die selben Werte auch nach außen strahlen und gleichzeitig sein Image in der Branche stärken. Dies zieht wiederum (unter anderem aus Sympathiegründen) mehr Kunden an und die Gewinne steigern sich kontinuierlich.

Eine optimierte interne Kommunikation ist somit ein längerfristiges Projekt, dass längerfristige Konsequenzen mit sich zieht. Es ist kein Bereich, der schnell abgearbeitet und entwickelt werden kann, sondern muss ständig verändert und verbessert werden.

Literaturverzeichnis

Barmeyer, Christoph: Taschenlexikon Interkulturalität, Göttingen, 2002

Besemer, Christoph: Mediation. Vermittlung von Konflikten, Baden, 1999

Bleicher, Knut: Das Konzept intergriertes Management, Frankfurt/Main, 1992

Blom, Hermann; Meier, Harald: Interkulturelles Management. Interkulturelle Kommunikation, Internationales Personalmanagement, Diversity-Ansätze im Unternehmen, Berlin, 2002

Broszinsky-Schwabe, Edith: Interkulturelle Kommunikation. Missverständnisse – Verständigung, Wiesbaden, 2011

Dreyer, Wlfried; Hößler, Ulrich: Perspektiven interkultureller Kompetenz, Göttingen, 2011

Emrich, Christin: Interkulturelles Management. Erfolgsfaktoren im globalen Business, Stuttgart, 2011

Erll, Astrid; Gymnich, Marion: Interkulturelle Kompetenzen. Erfolgreich kommunizieren zwischen den Kulturen, Leipzig, 2007

Froschauer, Ulrike; Lueger, Manfred: Das qualitative Interview. Zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme, Wien, 2003

Führmann, Ulrike; Schmidbauer, Klaus: Wie kommt System in die interne Kommunikation?, Berlin, 2011

Gudykunst, William B.: Cross-Cultural and Intercultural Communication. Sage Publ., Thousand 2nd ed., 2003

Hall, Edward T.: The Silent Language, Greenwich/CT: Faucett, 1959

Hall, Edward T.; Hall, Mildred Reed: Understanding cultural differences,
Yarmouth/ME: Intercultural Press, 1990

Hasenstab, M.: Interkulturelles Management. Bestandsaufnahme und Perspektiven,
Sternenfels: Wissenschaft & Praxis, 1999

Hofstede, Geert: Interkulturelle Zusammenarbeit. Kulturen – Organisationen –
Management, Düsseldorf, 1991

Hofstede, Geert: Lokales Denken, Globales Handeln: Interkulturelle Zusammenarbeit
und globales Management, Wiesbaden, 2006

Kutschker, Michael; Schmid, Stefan: Internationales Management, München, 2006

Kühlmann, Thorsten M.; Stahl, Günther: Diagnose interkultureller Kompetenz.
Entwicklung und Evaluierung eines Assessment Centers. In: Barmeyer, Christoph I.;
Bolten, Jürgen (Hg.): Interkulturelle Personalorganisation, S. 213-224, Berlin, 1998,

Maase, Kaspar: Kultur. In: Sandkühler, Hans Jörg: Europäische Enzyklopädie zu
Philosophie und Wissenschaften, S. 900-912, Hamburg, 1990

Mayer, Claude-Hélène; Boness, Christian Martin: Interkulturelle Mediation und
Konfliktbearbeitung. Bausteine deutsch-afrikanischer Wirklichkeiten, Münster, 2004

Mehta, Gerda; Rückert, Klaus: Mediation. Instrument der Konfliktregelung und
Dienstleistung, Wien, 2008

Meier, Harald: Einführung in das internationale Management, Berlin, 2004

Meier, Philip: Interne Kommunikation im Unternehmen. Von der Hauszeitung bis zum Intranet, Zürich, 2002

Mobley, William H.; Wang, Lena; Fang, Kate: Organizational Culture: Measuring and Developing IT in Your Organization, In: Harvard Business Review Nr.3/2005

DISS: Molzbichler, Sandra: Kulturen in Konflikt? Anleitungen für einen konstruktiven Umgang mit interkulturellen Konflikten und transkulturelle Lösungsstrategien, Salzburg, 2004

Müller, Stefan; Gelbrich, Katja: Interkulturelle Kommunikation, München, 2014

Podsiadlowski, Astrid: Interkulturelle Kommunikation und Zusammenarbeit, München, 2004

Podsiadlowski, Astrid: Multikulturelle Arbeitsgruppen in Organisationen: Bedingungen erfolgreicher Zusammenarbeit am Beispiel deutscher Unternehmen in Südostasien, Münster, 2002

Rothlauf, Jürgen: Interkulturelles Management, München, Wien, 2006

Scherm, Ewald; Süß, Stefan: Internationales Management, München, 2001

Scholz, Christian: Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenswissenschaftliche Grundlagen, München, 2000

Steinmann, Horst; Schreyögg, Horst: Management. Grundlagen der Unternehmensführung, Wiesbaden, 2000

Straub, Jürgen; Weidemann, Arne; Weidemann, Doris: Handbuch interkulturelle Kommunikation und Kompetenz. Grundbegriffe – Theorien – Anwendungsfelder, Stuttgart, 2007

Thieme, Werner Maximilian: Interkulturelle Kommunikation und Internationales Marketing. Theoretische Grundlagen als Anknüpfungspunkt für ein Management kultureller Unterschiede, Frankfurt, 2000

Thomas, Alexander: Kulturvergleichende Psychologie: Eine Einführung, Göttingen, 1993

Thomas, Alexander; Kinast, Eva-Ulrike; Schroll-Machl, Sylvia: Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 1: Grundlagen und Praxisfelder, Göttingen, 2005

Abbildungsverzeichnis

Abb.1: Mentale Programmierung des Menschen

Abb.2: Zusammenspiel Kultur

Abb.3: Dynamik kultureller Überschneidungssituationen

Abb.4: Phasen eines Kulturschocks

Abb.5: Mehrwerte für die interne Kommunikation

Abb.6: Funktionen der Internen Kommunikation

Tabellenverzeichnis

Tab.1: Einfluss der Zeitstruktur für das Arbeits- und Sozialverhalten

Tab.2: Individualismus vs. Kollektivismus

Tab.3: Werte der Dimension Maskulinität vs. Femininität

Tab.4: Gründe für potentielle Konflikte im Unternehmen

Tab.5: Vier Typen der Verhaltensregulation

Tab.6: Interkulturelle Handlungskompetenz

Anhang

Interview Dr. Schreiner

Z	Stelle	Paraphrase	Äußerungskontext		Wirkungskontext		
			Textrahmen	Lebenswelt	Interaktionseffekte	Systemeffekte	
1	F: Aus Ihrer Lehrveranstaltung weiß ich, dass Sie jahrelang die Welt bereist haben und internationale Unternehmen unterstützt haben. Was machen Sie jetzt in Wien basiert? Ich bin interkulturelle Trainerin und arbeite für Firmen, die einerseits Mitarbeiter ins Ausland entsenden oder Kooperationen haben mit anderen Ländern und ihre Mitarbeiter schulen wollen. Ich habe Schwerpunkte für vor allem Indien und China, aber auch Korea, Japan und Europa, das sind so meine Länderschwerpunkte. Firmen fragen vor allem nach kulturspezifischen Trainings nach, also mit speziellen Länderschwerpunkt und ich mache diese Trainings für die Unternehmen und meine zweite Schiene ist eben Unterrichten auf Universitäten und Fachhochschulen im Bereich interkulturelle Mediation.	Unternehmen fragen hauptsächlich nach kulturspezifischen Trainings.	Die Hintergründe und Erfahrungen der Mediatorin wurden aufgezeigt, Spezialisierungen wurden erwähnt, um eigene Kompetenzen darzustellen.	Die Mediatorin erklärt ihren Standpunkt in diesem Themenbereich.	Durch die gesetzten Schwerpunkte, arbeitet die Mediatorin hauptsächlich mit diesen Kulturen.	Unternehmen mit anderen Länderschwerpunkten, treten wegen der Spezialisierung vielleicht nicht an die Mediatorin heran. Länderübergreifen die Trainings werden nur selten in Anspruch genommen.	
2					Unternehmen treten aufgrund dieser Erfahrungen an sie heran.		
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							
21							
22							
23							

24	interkulturelle Kompetenz und Kommunikation, Konfliktmanagement.					
25						
26	F: Gibt es unternehmensinterne Trainings für beispielsweise österreichische Unternehmen, die zwar nur national tätig sind, in dem aber sehr viele Kulturen im Unternehmen zusammenarbeiten?	Bei hoher Diversity im Unternehmen werden Cultural-Awareness-Trainings, also kulturelle Bewusstseinstrainings, durchgeführt.	Die Mediatorin spricht eigene Angebote an. „Dann ist es ein kulturelles Bewusstseinstraining.“ -> Die Mediatorin erklärt nachträglich, was Cultural-Awareness-Trainings sind.	Unternehmen bei großer Heterogenität Cultural-Awareness-Trainings in Anspruch. Die Mediatorin hat Erfahrungen in diesem Bereich und bietet selbst solche Trainings an.	Wenn eine hohe Diversity besteht, werden kulturelle Bewusstseinstrainings angewandt.	Diversity ist in österreichischen Unternehmen kein wichtiges Thema, da sie nur manchmal in Anspruch genommen werden.
27						
28						
29						
30						
31						
32						
33						
34						
35						
36						
37						
38						
39						
40						
41						
42	F: Nehmen Konflikttrainings in Unternehmen zu? Gibt es immer mehr Anfragen? Sieht man die Wichtigkeit des Themas?	Anfragen für Mediation steigen. Die Wichtigkeit von Mediation wird erkannt. Konfliktlösung wird meist erst herangezogen, wenn es zu spät ist. Präventiv werden nach wie vor nur sehr wenige Trainings durchgeführt.	„ich glaube, da greifen Unternehmen erst auf Hilfe von außen zurück“ -> Die Mediatorin zieht Schlüsse aus ihren eigenen Erfahrungen. Die Mediatorin bestärkt die Wichtigkeit von Spezialisten und Trainings. Es scheint so, als	Die Wichtigkeit des Themas wird von den Unternehmen erkannt. Konfliktlösung ist für Unternehmen meist der letzte Ausweg. Interkulturelle Trainings werden als Versuch zur	Die Mediatorin ist beruflich mehr ausgelastet, da mehr Anfragen kommen. Die Mediatorin wird oft zu spät herangezogen und muss versuchen die Lage zu retten. Unternehmen nehmen Konflikte meist nicht ernst und unterschätzen Mediationen und	Würde ein höheres Bewusstsein für Konfliktlösung und Kultur bestehen, würden Mediatoren früher oder präventiv herangezogen werden. Dadurch könnte ein Unternehmen sehr profitieren.
43						
44						
45						
46						
47						
48						
49						
50						
51						
52						
53						
54						
55						
56						
57						

58	Trainings, erst wenn man sieht ,okay, irgendwie gibt es Probleme, schauen wir einmal, vielleicht helfen uns		ob sich die Mediatorin etwas über die Unternehmen ärgert, die viel zu spät reagieren.	Problemlösung eingesetzt. Präventive Maßnahmen nehmen Unternehmen kaum in Anspruch.	Trainings.	
59	interkulturelle Trainings', vor ab eher weniger, ich weiß es nur, weil ich mache schon länger China und Indien		Die Mediatorin hebt ein Unternehmen hervor, dass vorbildlich ist.			
60	Trainings, für zwei unterschiedliche Firmen, und das Projekt läuft schon länger und ich mache seit einem Jahr die Trainings.					
61						
62						
63						
64						
65						
66						
67						
68						
69						
70	F: Gibt es von Unternehmensseite falsche Auffassungen von wegen ,Machen wir ein Drei-Tages-Training und unsere Probleme sind behoben'?	Unternehmen denken oft mit einem Training alle Probleme zu lösen.	Es macht sich etwas Frust bemerkbar, da Unternehmen die Arbeit der Mediatorin nicht richtig einschätzen.	Unternehmen wollen Trainings schnell hinter sich bringen.	Trainings brauchen ihre Zeit um zu wirken und sich in den Köpfen zu manifestieren.	Unternehmen könnten regelmäßig kulturelle oder Konflikttrainings anbieten, damit sich Mitarbeiter in Zukunft selbst mit Konfliktlösung auseinandersetzen können.
71	Ja, leider wird oft so gedacht, mit einem Training und das ist es dann, ich finde halt es sollte immer wieder gemacht werden, es dauert halt ein bisschen. Es ist so wie eine Sprache erlernen, das funktioniert auch nicht auf einmal und man muss es immer wieder auffrischen. Und so ist es auch mit dieser Thematik.	Mediation ist wie Sprache lernen, man muss sie immer wieder auffrischen.	Es wird ein allgemein verständliches Beispiel zur Erklärung des Arbeitsgebietes erzählt, damit jeder die Wichtigkeit versteht.	Der Vergleich mit dem Erlernen einer Sprache macht deutlich, wie intensiv Mediation sein sollte.	Trainings sollten immer wieder stattfinden, um das Gelernte aufzufrischen.	Dadurch würden Kosten, Zeit und Reibungsverluste eingespart werden.
72						
73						
74						
75						
76						
77						
78						
79						
80						
81						
82						
83						
84						
85						
86						
87						
88						
89	F: Aus welchen Gründen werden Mediatoren von den Unternehmen hauptsächlich herangezogen?	Mediation wird herangezogen, wenn Konflikte so groß sind,	Die Mediatorin muss überlegen, ob sie selbst	Konflikte werden anfangs versucht selbst	Dadurch, dass Mediatoren oft zu spät herangezogen	Früherkennung von Konflikten und präventive
90						
91						

92	Weil meistens die Konflikte so groß geworden sind, dass man es nicht mehr alleine lösen kann, dass man keinen Ausweg mehr findet. Das ist der Hauptgrund. Also präventiv nie, das ist dann eher auf der Trainingsseite vielleicht, aber Mediation eigentlich wirklich erst wenn die Probleme da sind und man sie auch wirklich nicht mehr alleine lösen kann.	dass sie nicht mehr eigenständig gelöst werden können.	präventive Maßnahmen in Unternehmen erlebt hat. Die Mediatorin ärgert sich darüber, dass sie meistens gerufen wird, wenn es schon zu spät ist und ihre Arbeit wenig Erfolg bringen kann.	gelöst zu werden. Wenn es nicht mehr weiter geht, zieht man Dritte in den Lösungsprozess mit ein.	werden, können Konflikte nicht immer gelöst werden. Mediatoren müssen oft sehr viel aufklären, da das Thema häufig nicht ernst genommen wird.	Maßnahmen könnten dafür sorgen, dass Mediation nicht mehr herangezogen werden muss.
93						
94						
95						
96						
97						
98						
99						
100						
101						
102						
103						
104						
105						
106						
107	F: Wie sieht es mit der Führungsebene aus, gibt es dort eher präventive Coachings?	Führungsebenen sind oft sehr coachingresistent. Durch Coachingsausbildungen werden Führungskräfte selbstreflexiv und entwickeln ein Bewusstsein für die Thematik.	Die Mediatorin macht klar, dass Konflikte oft aufgrund von Fehlern der Führungsebene resultieren. Man bemerkt eine Freude, dass die neue Führungsgeneration bereits anders mit dem Thema umgeht.	Die neuen Führungsgenerationen sind dank zusätzlichen Coachingsausbildungen selbstreflexiver. Ältere Generationen interessieren sich wenig für das Thema.	Zusätzliche Coachingsausbildungen für Führungskräfte würden die strukturellen Gegebenheiten positiv beeinflussen.	Durch mehr Bewusstsein und Selbstreflexion in der Führungsebene können viele Probleme im Unternehmen vermieden werden.
108						
109						
110						
111						
112						
113						
114						
115						
116						
117						
118						
119						
120						
121						
122						
123	F: Wie reagieren Mitarbeiter auf diese Trainings?	Mitarbeiter nehmen an Mediationen freiwillig teil.	„...und wenn sie das freiwillig machen“ -> Man	Wenn Mitarbeiter freiwillig	Durch Offenheit und eigene Erfahrungen treten gute	Durch gute Lerneffekte bleiben Konflikt-
124						
125						

126	sehr offen, sie machen das meistens freiwillig und wenn sie das freiwillig machen sind sie sehr offen, weil dann wollen sie auch wirklich etwas davon haben und dann haben sie schon Erfahrungen meistens und können das wie ein Puzzle zuordnen. Das ist ein super Lerneffekt.	Mitarbeiter sind in Mediationen sehr offen und wollen auch davon lernen.	hört heraus, dass es auch Fälle gibt, wo Mitarbeiter zur Mediation angewiesen werden. Die Mediatorin lobt jedoch die Offenheit der Teilnehmer.	mitmachen, sind sie offener und der Lerneffekt ist größer.	Lerneffekte ein.	und Kulturthemen besser im Gedächtnis verankert und können auch nach der Mediation gut angewendet werden.
127						
128						
129						
130						
131						
132						
133						
134						
135						
136						
137	F: Wie erfolgreich sind Mediationen?	Erfolgreiche Mediation lässt sich durch bessere Arbeitsbeziehungen zu den Ländern erkennen.	Der Mediatorin fällt es schwer eine klare Antwort auf die Frage zu finden.	Durch Mediation können Unternehmen in den Arbeitsbeziehungen profitieren.	Man weiß eigentlich im Nachhinein nicht wirklich, wie erfolgreich die Mediation für das Unternehmen war.	Erfolgreiche Mediationen verbessern die Arbeitsbeziehungen in Unternehmen.
138	Es lässt sich schwer quantifizieren, es lässt sich ja auch schwer sagen, ob alle Mitarbeiter daraus profitiert haben und ob sie es umsetzen. Es lässt sich dann eher bei einer besseren Arbeitsbeziehung zu den Ländern oder eben wenn man Konfliktlösung gemacht hat eine weitere Perspektive und dass man den anderen eher anerkennt, in seiner Wirklichkeit oder in seiner Problemstellung. Aber ich glaube man kann es schwer quantifizieren.	Erfolgreiche Konfliktlösung eröffnet weitere Perspektiven. Durch Mediation werden andere in ihrer Wirklichkeit und in ihrer Problemstellung anerkannt.	Sie sucht nach Beispielen, an denen man Erfolg messen könnte, betont aber nochmals, dass es keine klaren Messinstrumente gibt.	Es gibt wenig Evaluierungsmethoden für erfolgreiche Mediationen.	Mögliche Evaluierungsmaßnahmen sollten entwickelt werden, um Mediation weiter optimieren zu können.	Andere Menschen sollten in ihrer Wirklichkeit anerkannt werden, erst dann kann man von Erfolg sprechen.
139						
140						
141						
142						
143						
144						
145						
146						
147						
148						
149						
150						
151						
152	F: Welche Missverständnisse treten am häufigsten auf? Sind das eher persönliche Dinge oder gibt es auch andere wichtige Probleme?	Die meisten Konflikte finden auf Alltagsebene statt. Viele kulturelle Konflikte lassen sich durch einfache Erklärungen der	Die Mediatorin weiß schnell, wo das Hauptproblem der Konflikte liegt. Durch Beispiele soll der Begriff ‚Alltagsebene‘	Die größten Problemherden sitzen in der Alltagsebene. Durch einfache Erklärungen lassen sich die	Unternehmen müssen erkennen, dass die Alltagsebene das größte Konfliktpotential beherbergt. Alltagserscheinungen	Alltagserscheinungen und Konflikten aufgrund dieser muss in Zukunft mehr Bedeutung zugeschrieben werden.
153						
154						
155						
156						
157						
158						
159						

160	heikel beim Essen und das fällt auf.	fremden Kultur klären.	plastisch dargestellt werden. Die Mediatorin verrät an sie häufig gestellte Fragen und lächelt dabei. -> Wahrscheinlich erinnert sie sich an bestimmte Situationen.	meisten Konflikte schnell lösen. Konfliktparteien interessieren sich plötzlich für die Gepflogenheiten der anderen Kultur.	beeinflussen die Arbeit durch Störungen, Verwirrung, Konflikten und mehr.	Durch Aufklärung von kulturellen Hintergründen können viele Konflikte einfach gelöst werden.
161	Dann erkläre ich das halt, warum das so ist und dann sagen alle immer					
162	„Aha, wow, das ist aber interessant“, dann können sie es auch besser aufnehmen. Oder auch „Die grüßen nicht, warum grüßen sie nicht? Die sind so schüchtern, warum sind sie so schüchtern?“, dann erkläre ich ihnen die Hierarchiestrukturen und dann macht es irgendwie Klick bei den Leuten. Also, es sind eher so Alltagserscheinungen, und das erkläre ich einfach. Dass die anders sind weiß man eh, dass sie vielleicht anders arbeiten, aber dass sie anders essen und dass die Interaktionen anders sind, damit kommt man eher weniger klar.					
163	F: Also kann man sagen, dass auf persönlicher Ebene viel mehr Konflikte da sind als auf beruflicher?	Konflikte sind oft mit Vorurteilen behaftet.	Die Mediatorin nennt häufig genannte Aussagen und macht klar, dass oft Vorurteile vorherrschen. „oder die sagen, die ist so laut“ -> Es wird nicht näher darauf eingegangen, welche Kulturen gemeint sind.	Jeder Mensch hat Vorurteile gegenüber anderen Kulturen. Diese Vorurteile lassen sich oft schnell aus dem Weg räumen.	Der Mediator muss ganz banale Gegebenheiten für andere Kulturen erklären, damit Missverständnisse aus dem Weg geräumt werden können.	Durch Aufklärung erreicht man schnell Verständnis und das Zerbrechen von Vorurteilen.
164	Im Endeffekt ja, weil es einen irgendwie stört. Oder die sagen „die ist so laut“, habe ich auch schon gehört, oder, die trinken immer Tee und machen lange Pausen“ – es kommen halt solche mit Vorurteilen behafteten Aussagen. Wenn man das aber auflöst und erklärt verstehen sie es.					
165						
166						
167						
168						
169						
170						
171						
172						
173						
174						
175						
176						
177						
178						
179						
180						
181						
182						
183						
184						
185						
186						
187						
188						
189						
190						
191						
192						
193						

194	F: Wie wichtig ist interkulturelle Kompetenz für die Unternehmen bei der Mitarbeiterauswahl? Es ist nicht oft Thema, aber es kommt auf den Kontext an. Ich mache viele Trainings in der IT-Branche, da ist es nie ein Thema aber plötzlich brauchen sie es aber. Ich glaube im Recruiting ist es erst ein Thema, wenn die Mitarbeiter dann weggeschickt werden. Da schaut man darauf, da schult man, bei normalen Mitarbeitern, außer es ist für ein spezielles Projekt, ist es kein Thema ob jetzt alle interkulturell kompetent sind. Ich glaube das kann man auch gar nicht, das sind alles Spezialisten und da kommt jetzt noch die zusätzliche Aufgabe und man versucht dann halt irgendwas mit den Trainings zu machen und zu retten.	Interkulturelle Kompetenz ist erst bei Auslandsentsendungen ein Thema in Unternehmen. Mitarbeiter haben heutzutage die zusätzliche Aufgabe, interkulturell kompetent zu sein. Trainings sollen vor Auslandsentsätzen kulturelle Kompetenzen vermitteln.	Die Mediatorin ist sich nicht ganz sicher, wie sie die Frage beantworten soll. Sie überlegt wo sie bereits Erfahrungen in dem Bereich gemacht hat und zieht daraus Schlüsse.	Unternehmen stoßen ganz plötzlich auf die Wichtigkeit von interkulturellen Kompetenzen, präventiv wird sie kaum thematisiert. Trotzdem wird von jedem Mitarbeiter eine solche Kompetenz erwartet.	Interkulturelle Kompetenz sollte bereits bei Vorstellungsgesprächen angesprochen werden, insofern sie für die Position relevant ist und viele Kulturen im Unternehmen zusammenarbeiten.	Jede Kultur wird als bedeutend erachtet und wird mit Rücksicht thematisiert. Durch interkulturelle Kompetenz kann die Zusammenarbeit in internationalen Unternehmen erheblich vereinfacht werden.
195						
196						
197						
198						
199						
200						
201						
202						
203						
204	F: Oft kommen Konflikte auf Grund von sprachlichen Barrieren auf, wird da etwas von Unternehmen angenommen? Es wird sukzessive mehr gelernt, also da gibt es mehr Eingeständnis, meistens einigt man sich auf eine Sprache, meistens ist es Englisch und man arbeitet mit Dolmetschern. Bei der Sprache ist das Bewusstsein relativ stark angewachsen.	Bei sprachlichen Barrieren einigt man sich auf eine gemeinsame Sprache, die meistens Englisch ist. Das Bewusstsein für Sprache ist stark gewachsen.	Die Mediatorin erkennt positive Veränderungen im Bereich der Sprache.	Sprachliche Barrieren tauchen immer seltener auf. Englisch als gemeinsame Sprache ist vorherrschend.	Englisch wird auf professioneller Ebene weltweit als gemeinsame Sprache verwendet. Sprachliche Barrieren treten immer seltener auf.	Das Erlernen einer weltweit gemeinsamen Sprache ist bedeutender denn je.
205						
206						
207						
208						
209						
210						
211						
212						
213						
214						
215	F: Welche Methoden werden bei		Die Mediatorin	Erfolgreiche	Interaktivität und	Durch interaktive
216						
217						
218						
219						
220						
221						
222						
223						
224						
225						
226						
227						

228	Gruppentrainings oder – medationen hauptsächlich verwendet? Eher Interaktives, Rollenspielen, Fallbeispiele, Konfliktsituationen die man durchspielt, Videos funktionieren gut. Ich arbeite sehr gerne mit Videos, aber man muss die Mitarbeiter auch einmal durchspielen lassen.	Mediationen werden hauptsächlich interaktiv gestaltet.	erzählt von ihren angewendeten Methoden und Vorlieben.	Mediationen sind immer interaktiv. Es geht darum, in der Mediation selbst Erfahrungen zu sammeln (Spiele).	Videos bringen die meisten Erfolge bei Mediationen.	Methoden bleiben die Trainings länger im Gedächtnis und die Teilnehmer lernen die Anwendung dieser aus erster Hand.	
229		F: Was wird durch Mediation versucht? Nur Konflikte zu lösen oder auch eine Unternehmenskultur zu bilden? Im Endeffekt sind es zwei verschiedene Paar Schuhe, es sind unterschiedliche Trainings, für die Unternehmenskultur ist es eher eine Bewusstseinsbildung, dass man die Werte gut kommuniziert. Wenn eine Verschmelzung von zwei Unternehmen von statten geht gibt es sicherlich auch solche Trainings, bei denen man eine gemeinsame Kultur bildet.	Es gibt eigene Trainings für das Herausbilden einer gemeinsamen Unternehmenskultur. Bei Unternehmenskultur geht es um eine Bewusstseinsbildung.	Die Mediatorin muss kurz überlegen, da sie im Bereich Unternehmenskultur wenig Erfahrung hat. Sie nimmt an, dass es solche Trainings gibt, ist sich jedoch nicht sicher.	Unternehmenskultur wird vom Unternehmen aus gebildet, kann aber durch Trainings unterstützt werden.	Für die Bildung einer Unternehmenskultur und deren Kommunikation ist das Unternehmen selbst zuständig, kann sich allerdings Hilfe durch Trainings holen.	Mediatoren haben immer eine unterstützende Wirkung, die Unternehmen müssen selbst auch aktiv werden um Erfolge zu verbuchen.
230							
231							
232							
233							
234							
235							
236							
237							
253	F: Woran scheitern Mediationen hauptsächlich? Wenn die Leute nicht wollen, wenn man nicht bereit ist die Perspektive zu wechseln und den anderen anzuerkennen oder keine Kompromissbereitschaft mitbringt. Wenn man sich auf seinen Standpunkt versteift und man sich	Mediationen scheitern an mangelnder Kompromissbereitschaft . Mediationen scheitern, wenn Medianten nicht bereit sind, ihre Perspektive zu wechseln	Die Mediatorin schießt die Antwort regelrecht heraus, schon oft hat sie erlebt, dass sich Medianten querstellen.	Medianten müssen offen und bereit sein, andere Perspektiven einzunehmen, ansonsten kann die Mediation nicht erfolgreich	Wenn sich Mediaten nicht öffnen wollen, können Mediatoren ihre Arbeit nicht erfolgsbringend verrichten. Mediatoren sind auf die Zusammenarbeit	Medianten lernen bei Mediationen prinzipiell offener anderen gegenüber zu sein. Die erlernte Kompromissbereitschaft kann auch	
254							
255							
256							
257							
258							
259							
260							
261							

262	nicht bewegt. Dann scheitert es.	und auf ihrem	Die eigene	sein.	der Mitarbeiter	in anderen
263	Wenn die Leute nicht wollen, kann	Standpunkt versteifen.	Ohnmacht wird	Die Mediation	angewiesen.	Lebensbereichen
264	man nichts machen. Es gibt immer	Bei Mediationen muss	kann nicht viel	hängt	Mitarbeiter müssen	von Vorteil sein.
265	weiche, bei denen merkt man die	man die anderen in	machen, wenn die	vollkommen von	Mitarbeiter selbst	Es geht darum,
266	können es nicht anders sehen oder	ihrem Standpunkt	Medianten nicht	der Mitarbeit der	kompromissbereit	innere Barrieren
267	wollen nicht aus irgendwelchen	anerkennen und selbst	wollen.	Medianten ab.	sein und andere	zu überwinden.
268	Gründen. Ich glaube es ist einer	einen Schritt zurück	Die Wichtigkeit		Standpunkte	
269	innerliche Sache, wenn man sich aus	machen.	von		anerkennen.	
270	irgendwelchen Gründen nicht bewegt,		Kompromissen			
271	also seinen Standpunkt nicht	Mediation strebt immer	wird betont.			
272	verschiebt und nicht offen ist, oder	einen Kompromiss an.				
273	einen Schritt zurück macht oder den					
274	andere nicht anerkennt in seinem					
275	Standpunkt und keinen Kompromiss					
276	anstrebt. Also ich glaub immer, dass					
277	Mediation Kompromiss anstrebt und					
278	da braucht es beide Seiten dazu.					
279	F: Wodurch zeichnen sich	Mediation ist	Die Mediatorin	Medianten	Nachhaltigkeit von	Eine bessere
280	erfolgreiche Mediationen aus?	erfolgreich, wenn alle	erklärt knapp und	müssen	Mediation ist als	Zusammenarbeit
281	Wenn beide Standpunkte anerkannt	Standpunkte anerkannt	einfach, was ihre	lösungsorientiert	potentielles Ziel des	und mehr
282	werden und man auf dieser Basis eine	werden und nach einer	Arbeit erfolgreich	mitarbeiten und	Trainings anzusehen.	Harmonie können
283	Lösung sucht. Da müssen aber beide	gemeinsamen Lösung	macht.	sich selbst	Durch	die Folge von einer
284	sich selbst zurücknehmen können	gesucht wird.	Dabei wird	zurücknehmen,	Reflexionsprozesse	nachhaltigen
285	und wollen, dass man eine Lösung	Mediation ist ein	klargestellt, dass	damit Erfolge	können fremde	Mediation sein.
286	findet. Diese hält dann aber auch, das	Reflexionsprozess, der	der Erfolg nicht	und	Perspektiven	
287	ist ein Reflexionsprozess der in einem	in einem Kompromiss	allein von ihr	Kompromisse	eingegenommen	
288	Kompromiss mündet und davon sind	mündet.	abhängt.	verzeichnet	werden, diese	
289	dann beide überzeugt. Das ist das			werden können.	Leistung sollte im	
290	Nachhaltige bei Mediation. Und man	Bei Mediation lernt man		Die Mitarbeit der	Nachhinein	
291	lernt fremde Perspektiven	fremde Perspektiven		Medianten ist	anerkannt werden.	
292	anzunehmen und das ist eine große	anzunehmen.		eine große		
293	Leistung, das ist nicht			Leistung, die		
294	selbstverständlich.			anerkannt		
295				werden muss.		
296						

297	F: Sind die Menschen heutzutage	Diversity ist heutzutage ein großes Thema.	Die eigene Abneigung gegenüber den derzeitigen politischen Entwicklungen wird erwähnt.	Diversity ist heutzutage ein Thema, das in jedem Lebensbereich aufzufinden ist.	Diversity sollte als Chance angesehen werden.	In Diversity stecken unglaubliche Potentiale, die jedoch oft nicht erkannt werden.
298	offener geworden?					
299	Größtenteils schon, Diversity ist ein großes Thema. Natürlich hängt es vom Hintergrund ab. Die Tendenz auf politischer Ebene ist zwar derzeit eher das Gegenteil, aber ich bin optimistisch, dass dies ein Ablaufdatum hat.					
300						
301						
302						
303						
304						
305						
306	F: Wie wichtig sind ihre eigenen Erfahrungen bei den Mediationen?	Grundsätzlich ist es egal, ob ein Mediator mit den beim Training gefragten Kulturen eigene Erfahrungen gemacht hat, die Techniken und Analysen der Mediation sind immer gleich.	Die Mediatorin ist stolz auf ihre Erfahrungen, und drückt aus, dass sie ihre berufliche Existenzgrundlage sind, trotzdem gibt sie zu, dass sie den Job auch ohne sie ausführen könnte, aber weniger gefragt wäre.	Erfahrungen des Mediators spielen eine Rolle, sind aber nicht unbedingt notwendig.	Durch die eigenen Erfahrungen können Mediatoren besser auf die Teilnehmer eingehen.	Durch das Sammeln von vielen Erfahrungen stellt sich der berufliche Erfolg des Mediators schneller ein.
307	Können Sie auf diese zurückgreifen auch wenn Sie Trainings machen mit Kulturen, mit denen Sie nur wenig Berührung hatten?					
308	Meine Erfahrungen sind meine Ressourcen. Natürlich ist es woanders wenn man bereits selbst in dieser Kultur war und einen praktischen Einblick hatte aber grundsätzlich ist es egal. Es ist schon etwas anderes, wenn man sein Wissen nur aus Büchern hat. Aber von der Technik her die man einsetzt, die Analyse die man macht, ist es eigentlich egal. Aber Firmen wollen lieber Leute haben, die diese Erfahrungen mitbringen.					
309						
310						
311						
312						
313						
314						
315						
316						
317						
318						
319						
320						
321						
322						
323						
324	Ich finde auch den Aufbau von Kulturwissen sehr wichtig. Wenn man nun in einem Unternehmen arbeitet und da gibt es fünf Nationalitäten, sollten man sich auch mit den kulturellen Unterschieden und Hintergründen beschäftigen. Es ist	Der Aufbau von Kulturwissen ist bei der Zusammenarbeit verschiedener Kulturen in internationalen Unternehmen ist sehr wichtig.	Die Mediatorin erklärt, dass auch sie immer wieder Neues über fremde Kulturen lernen muss.	Unternehmen sollten sich mit den kulturellen Hintergründen ihrer Mitarbeiter, Kunden, Partner	Wissen über andere Kulturen und ihre Hintergründe, können viele Dinge im Unternehmen vereinfachen.	Durch Kulturwissen lernt man über den eigenen Horizont hinaus zu schauen. Kulturwissen ist
325						
326						
327						
328						
329						
330						

331	wichtig dass man mehr über diese Kulturen weiß. Bei kulturspezifischen Trainings mache ich das auch, ich zeichne dann ein grobes Gesamtbild über die jeweilige Kultur, mit historischen Hintergründen, damit die Medianten auch verstehen, wie sich die Kultur zu dem entwickelt hat, was sie heute ist.	Bei kulturspezifischen Trainings wird ein grobes Gesamtbild über die jeweilige Kultur gezeichnet und dargestellt.		beschäftigen.	Durch kulturspezifische Trainings kann dieses Wissen angeeignet werden.	für viele eine Bereicherung.
340	F: Wie wichtig ist non verbale Kommunikation?	Non-verbale Kommunikation trägt sehr zu Konflikten bei.	Es werden lustige Beispiele aus der eigenen Erfahrung miteinbezogen, um das Gespräch etwas aufzulockern.	Non-verbale Kommunikation kann oft Grund von Konfliktsituationen sein.	Man muss sich im klaren sein, dass Körpersprache eine große Bedeutung hat und dass sie überall auf der Welt anders aufgenommen und verstanden wird.	Der Blick des Einzelnen öffnet sich, die eigenen Denkmuster werden nicht mehr als allgemein gültig angesehen.
341	Sehr wichtig, non verbal, verbal, die verschiedenen Kommunikationsstile, dass man sie erkennt, Ausdrucksformen. Wie bedeutend non verbale in der jeweiligen Kultur ist. Non verbale Kommunikation trägt auch sehr zu Konflikten bei. In China zum Beispiel, da wird oft kritisiert, dass die Chinesen so viel spucken, rülpfen und schmatzen, das wird immer als fürchterlich angesehen und dann erkläre ich dass das in China eine andere Bedeutung hat. Was für uns vielleicht abstoßend ist, hat dort etwas Reinigendes. Viele Dinge werden einfach falsch gedeutet, Körpernähe, Lautstärke, Blickkontakt, usw. Damit man einfach weiß, in dieser Kultur ist das einfach anders und man kann sich dann darauf einstellen, wenn man es erlernt hat.	Die Bedeutung der non-verbale Kommunikation in der jeweiligen Kultur sollte bekannt sein.		Die selben non-verbale Signale haben in jeder Kultur unterschiedliche Bedeutungen.	Das Erlernen von non-verbale Signalen, Ritualen und Regelungen erleichtert die Zusammenarbeit mit Menschen anderer kultureller Hintergründe.	
363	F: Was ist Ihnen beim Thema Mediation und	Bei Mediation geht es um verschiedene	Die Mediatorin betont öfters den	Jeder Mensch agiert aus seiner	Menschen müssen andere	Durch die Einsicht, dass es

365	Konfliktmanagement besonders wichtig?	Wirklichkeiten.	Begriff der ‚Wirklichkeit‘.	eigenen Wirklichkeit heraus.	Wirklichkeiten anerkennen, damit Mediation erfolgreich sein kann.	verschiedene Wirklichkeiten gibt, kann mehr Offenheit gegenüber Anderen gelebt werden.
366	Bei der Mediation ist es wichtig, dass man dabei herausarbeitet dass es um verschiedene Wirklichkeiten geht.	Jeder Mensch steckt in seiner eigenen Wirklichkeit.	Sie versucht zu erklären, dass diese die Basis für Mediationen und Konfliktlösungen bilden.	Es gilt zu erkennen, dass jeder aus einer anderen, vielleicht nicht nachvollziehbaren Wirklichkeit heraus handelt.	Kulturelle, soziale und emotionale Handlungskompetenzen sollten erlernt werden, damit andere besser verstanden werden können.	
367	Dass jeder in seiner eigenen Wirklichkeit steckt und den anderen aus seiner Realität sieht und daraus bewertet. Das ist für mich die Verbindung zur Interkulturalität, dort ist man in einer Kultur aufgewachsen und sieht die Dinge immer aus dieser Realität heraus. Der Kern liegt dann dort, genau diese Barrieren zu überwinden und wenn einem das gelingt, funktioniert es. Das wäre eine elementare Basis, zu realisieren dass jeder aus seiner Wirklichkeit heraus handelt.	Jeder Mensch bewertet einen anderen aus seiner Realität heraus. Interkulturalität bedeutet, dass man Dinge aus seiner Kultur heraus bewertet.		Mediation muss diese Barrieren überwinden.		
368						
369						
370						
371						
372						
373						
374						
375						
376						
377						
378						
379						
380						
381						
382						
383						
384	F: Welche Chancen sehen Sie für internationale Unternehmen auf Grund von Interkulturalität der Mitarbeiter?	Interkulturalität ist eine unglaubliche Bereicherung. Unternehmen würden unglaubliches Potential entdecken, würden sie aus kulturellen oder interkulturellen Blickwinkeln auf ihre Strukturen schauen. Das Potential von Interkulturalität wird oft nicht erkannt.	Die Mediatorin geht vom Idealfall aus, um auf diese Frage antworten zu können. Sie bedauert, dass es oft anders aussieht, als bei einer Idealsituation.	Wenn das kulturelle Bewusstsein ausgeprägt ist, bieten sich dem Unternehmen unglaubliche Potentiale.	Unternehmen müssen Interkulturalität als große Chance erkennen, damit sie bestmöglich Profit für das Unternehmen, die Strukturen, die Mitarbeiter und Kunden herauschlagen können. Oft geht dieses Potential verloren, da Interkulturalität als	Durch das Erkennen der Wichtigkeit von Interkulturalität können Unternehmen einen klaren Vorteil gegenüber ihren Mitbewerbern ziehen und dadurch stark profitieren.
385						
386						
387						
388	Grundsätzlich hängt es davon ab, wie sehr das kulturelle Bewusstsein ausgeprägt ist. Aber geht man nun davon aus, dass es gut ausgeprägt ist, dann ist es eine unglaubliche Bereicherung. Von der Reflexivität der Mitarbeiter, einfach das Potential zu erkennen, im Endeffekt auch bei Fusionierungen, während des Fusionierungsprozesses, wenn man da von oben auf die Strukturierungsprozesse hinabsieht					
389						
390						
391						
392						
393						
394						
395						
396						
397						
398						
399						

400	und diese unterschiedlichen				
401	Unternehmenskulturen sieht, dass				
402	man dann den Fusionierungsprozess				
403	anders gestalten könnte. Meistens				
404	sieht man das nicht und da wird eine				
405	Unternehmenskultur von der anderen				
406	geschluckt. Das wäre zum Beispiel ein				
407	unglaubliches Potential das man aus				
408	dem interkulturellen oder kulturellen				
409	Blickwinkel auf diese				
410	Unternehmensstrukturen schaut.				
				problematisch angesehen wird.	

411	Wenn es um die Mitarbeiterschaft	Nur weil Mitarbeiter aus	Die Mediatorin	Diversity-	Interkulturelle	Diversity- oder
412	geht, nur wenn die Mitarbeiter aus	unterschiedlichen	bezweifelt, dass	Trainings oder	Blickwinkel können	Cultural-
413	unterschiedlichen Kulturen kommen,	Kulturen stammen, sind	Unternehmen	Cultural-	erlernt werden,	Awareness-
414	heißt das nicht dass sie interkulturell	sie nicht automatisch	interkulturelle	Awareness-	dadurch können	Trainings
415	kompetent sind. Das müsste man in	interkulturell	Kompetenz richtig	Trainings	Unternehmen viel	vermitteln
416	Diversity-Trainings oder Cultral-	kompetent.	beachten.	fördern	erreichen.	interkulturelle
417	Awareness-Trainings thematisieren,	Interkulturelle	Die Wichtigkeit	interkulturelle	Falsche Annahmen	Kompetenz und
418	dann funktioniert es super. Ich glaube	Kompetenz erlernt man	ihrer Arbeit in	Kompetenzen.	über Interkulturalität	interkulturelle
419	aber nicht dass man auf das Thema	bei Diversity-Trainings	diesem Bereich	Diese	müssen aus der Welt	Blickwinkel, von
420	automatisch oder durch Zufall von	oder Cultural-	wird	Kompetenzen	geschafft werden.	denen
421	alleine kommt. Interkulturelle	Awareness-Trainings.	hervorgehoben.	beherbergen	Vielfältigkeit sollte	Unternehmen nur
422	Trainer haben interkulturelle	Interkulturelle Trainer		sehr großes	als etwas Positives	profitieren
423	Blickwinkel und das hat man aber	haben interkulturelle		Potential,	erkannt und genutzt	können.
424	nicht automatisch, nur weil man aus	Blickwinkel.		Unternehmen		
425	einem bestimmten Land kommt. Das	Interkulturelle		Erfolg		
426	ist eine Bewusstseinsache, die man	Kompetenz ist		versprechen		
427	aber schulen könnte. Damit kann man	Bewusstseinsache und		kann.		
428	aber unglaublich viel erreichen, wenn	kann geschult werden.				
429	man Menschen zu dieser Einsicht	Durch interkulturelle				
430	führt. Ich sehe da für die großen,	Kompetenz entwickelt				
431	internationalen Unternehmen	ein Unternehmen viel				
432	unglaubliches Potential. Ich sehe das	Potential.				
433	oft in den erfolgreichen					
434	internationalen Unternehmen. Dort					
435	ist es ganz normal, dass diese					
436	Vielfältigkeit positiv erkannt wird					
437	und das ist dort auch gar kein großes					
438	Problemthema.					
439	Wenn im Unternehmen ein Klima der	Durch Toleranz und	Die Mediatorin	Toleranz und	Unternehmen sollten	Durch
440	Toleranz herrscht und niemand	Zusammenhalt kommt	suchte nach	Zusammenhalt	den Zusammenhalt	gegenseitige
441	unterdrückt wird und es kein Gefälle	es zu weniger	Vorbildern, die	verringern	im Unternehmen	Toleranz macht
442	gibt, die Unternehmenskultur und der	Konflikten.	bereits einen	Konfliktpotential	fördern.	die
443	Zusammenhalt groß sind, kommt es		Schritt weiter	e.		Zusammenarbeit
444	viel weniger zu Konflikten. Vor allem		sind, als			mehr Spaß.
445	in Skandinavien klappt das ziemlich		österreichische			

446	gut.		Unternehmen.			
447	F: Wie können Konflikte am besten vermieden werden?	Konflikte können durch Früherkennung vermieden werden.	Die Früherkennung von Konflikten wird zwei Mal betont.	Missverständnis se und Spannungen dürfen nicht zu Konflikten herangereift werden lassen.	Unternehmen sollten Frühwarnsysteme für Konflikte einführen, um die Zusammenarbeit zu verbessern.	Missverständnisse sind etwas Normales, sollen aber so schnell wie möglich aus dem Weg geräumt werden.
448	In dem man sie sehr früh erkennt,	Missverständnisse und Spannungen sollten angesprochen und nicht zu Konflikten herangewachsen lassen werden.	„das große Geheimnis“ -> Die Mediatorin stellt überspitzt dar, dass es eigentlich ziemlich einfach wäre, Konflikte zu beseitigen.	Unterschiedliche Positionen müssen verstanden und anerkannt werden.		
449	schon auf der Basis der					
450	Missverständnisse und Spannungen,					
451	dass man diese rasch anspricht und					
452	sie nicht zu einem Konflikt					
453	anwachsen lässt. Ein Konflikt ist ja					
454	immer etwas komplexeres, aber					
455	wenn man es früh genug erkennt und					
456	artikulierte lassen sich Konflikte					
457	vermeiden und auflösen in	Bei Konflikten muss erkannt werden, dass es unterschiedliche Positionen gibt, dann können sie gelöst werden.				
458	Missverständnisse. Eigentlich ist das					
459	das große Geheimnis, dass man					
460	erkennt dass es unterschiedliche					
461	Positionen gibt und das man erkennt					
462	,okay, das war gar nicht so gemeint‘.					
463						

Interview Mag. Nanoff-Schediwy

		Äußerungskontext	Wirkungskontext
--	--	------------------	-----------------

			Textrahmen	Lebenswelt	Interaktionseffekte	Systemeffekte
1	Das was wir gesehen haben, dass	Mediation darf nicht separat,	Die Mediatorin	Oft wird versucht,	Mediation muss	Das späte
2	es sehr wichtig wäre Mediation	sondern immer nur im	kommt ohne	Mediation separat	kontextabhängig	Einsetzen von
3	nicht nur separat einzusetzen,	Kontext eingesetzt werden.	große Einleitung	einzusetzen, dies	eingesetzt	Mediatoren macht
4	und nicht immer erst wenn es		sofort zum Punkt,	kann jedoch nicht	werden.	es schwierig,
5	schon zu spät ist, ich sehe bei	Mediation wird meistens zu	wahrscheinlich	gelingen.		Konflikte zu lösen.
6	Ihren Fragen dass Sie auch	spät eingesetzt.	auch aus		Unternehmen	
7	wissen wollen wann Mediation		Zeitdruck.	Unternehmen	sollten Konflikte	Interkulturelle
8	am besten eingesetzt werden	Ein Frühwarnsystem, um die		müssen erst	ernst nehmen	Kompetenz sollte
9	sollte, meistens ist es bereits zu	ersten Anzeichen von	„alle schon am	Extremfälle	und nicht darauf	zumindest in der
10	spät, da wird Mediation erst	Konflikten zu erkennen,	Rande des	erleben, um	warten, dass sie	Führungsebene
11	eingesetzt wenn bereits eine	wäre sinnvoll.	Burnouts sind“ ->	Konflikttrainer	von alleine	Bedeutung finden.
12	Kündigung bevorsteht, oder die	Probleme dürfen nicht nur	Sie tätig bewusst	oder Mediatoren	gelöst werden.	
13	Leute sich nicht mehr anschauen	auf einen Konflikt reduziert	überspitzte	heranzuziehen.		
14	und überhaupt nicht mehr	werden, die	Aussagen, um die		Unternehmen	Durch Konflikte
15	miteinander zusammenarbeiten	vorherrschenden	geringe Einsicht	Frühwarnsysteme	sollten mehr in	kann es zu einer
16	können und alle schon am Rande	strukturellen Gegebenheiten	von Unternehmen	würden die	entsprechende	Erschwerung der
17	des Burnouts sind, dann wird	sind entscheidend.	zu verstärken.	Zusammenarbeit	Institutionen	Zusammenarbeit,
18	Mediation eingesetzt. Da wäre es			in	investieren.	Kündigungen,
19	wichtig, dass man die ersten		Es werden gleich	multikulturellen		Burnout, etc.
20	Anzeichen von Konflikten früher		Lösungsvorschläge	Unternehmen	Die	kommen.
21	bemerkt und nicht nur auf den		getätigt, in dem	immens	Führungsebenen	
22	einen Konflikt reduziert, sondern		auch eine gewisse	erleichtern.	sollten	
23	sozusagen ein Frühwarnsystem		persönliche		entsprechend	
24	wäre interessant zu sehen, wie		Wunschvorstellung		geschult werden,	
25	sehen strukturelle		g herauszuhören		um erste	
26	Gegebenheiten, zum Beispiel		ist.		Anzeichen von	
27	wird jemand einem anderen				Konflikten zu	
28	vorgesetzt, der eigentlich		Sie bezieht sich		erkennen.	
29	erwartet hätte, dass er die		auf ein			
30	Position bekommt, wird im		Extrembeispiel			
31	Schlimmsten Fall beispielsweise		um die			

32	einem arabisch stämmigen Mann			Wichtigkeit von Kultur zu signalisieren.			
33	eine amerikanische Frau als						
34	Chef in vorgesetzt, wo sozusagen,						
35	strukturelle und interkulturelle						
36	Themen verschärfen.						
37	Man kann kulturelle Themen	Konflikte entstehen nicht nur	Die Mediatorin	Fälschlicherweise	Durch	Durch Coachings	
38	nicht separat sehen, es ist mir	aufgrund von kulturellen	spricht sehr	wird oft	Führungskräfte	und Beratungen	
39	noch nie passiert, dass Menschen	Unterschieden, sie gehen	schnell und	angenommen,	coaching und	der	
40	sagen, sie hassen sich auf Grund	immer mit strukturellen	ausführlich,	dass die Kultur	Organisationsbe	Führungskräfte	
41	ihrer Kultur, sondern es passiert	organisationstechnischen	verwendet häufig	der Menschen	ratung kann man	können viele	
42	immer in Kombination mit	Problemen und dem	starke Begriffe ->	allein zu	Führungskräfte	Konflikte bereits	
43	strukturellen	Führungsstil einher.	„sie hassen sich“	Konflikten führt.	richtig schulen.	in der	
44	organisationstechnischen					Entstehungsphase	
45	Problemen und auch dem	Mediation sollte immer ein	Strukturelle	Unternehmen	Zuerst müssen	gelöst werden.	
46	Führungsstil, dass man einen	Konglomerat von	Probleme sind	haben oft auf	strukturelle		
47	Mechanismus hätte wie	verschiedenen Techniken	häufig der Grund	Führungsebene	Probleme	Führungskräfte	
48	Führungskräftecoaching,	und Instrumenten einsetzen.	für Konflikte.	Probleme, welche	beheben	könnten besser auf	
49	Organisationsberatung und dann			sich bis zur	werden, damit	ihre Mitarbeiter	
50	auch Mediation. Es müsste	Bei Konflikten ist das	Sie will	Mitarbeiterschaft	die	eingehen.	
51	immer ein Konglomerat von	Persönliche meistens im	klarstellen, dass es	ziehen können.	grundlegende		
52	verschiedenen Techniken oder	Vordergrund und das	interkulturelle		Stimmung im	Das Unternehmen	
53	Instrumenten sein, die man dann	Kulturelle verstärkt den	Konflikte gar nicht	Mediation	Unternehmen	profitiert durch	
54	einsetzt, Mediation kann es, vor	Konflikt zusätzlich.	gibt und dass es	scheitert oft an	verbessert wird.	eine harmonische	
55	allem wenn sie zu spät eingesetzt		bei der	externen		Zusammenarbeit	
56	wird, nicht mehr retten. Das ist	Es gibt keine interkulturellen	Begriffsbestimmung oft zu	Bedingungen	Kultur sollte	in vielen	
57	dann meist nur punktuell	Probleme, sondern nur	Fehlinterpretationen kommt.	(Zeitpunkt).	immer im	Bereichen.	
58	möglich, ich hatte eine	Konflikte, bei denen			Hinterkopf		
59	erfolgreiche Mediation in einem	kulturelle Hintergründe	Die Mediatorin	Persönliche	behalten, jedoch	Mediation könnte	
60	großen internationalen	eventuell mitspielen und das	führt ein Beispiel	Konflikte werden	nicht an den	durch punktuellen	
61	Unternehmen, die haben sich	Problem verstärken.	an, welches aber	fälschlicherweise	Pranger gestellt	Erfragen nach	
62	zwar persönlich versöhnt, die		nicht ganz klar	als reine kulturelle	werden.	kulturellen	
63	Dinge die zwischen einem			Konflikte	In der Mediation	Hintergründen	
64	Deutschen und einem			angesehen.	sollten	positive	
65	Österreicher vorgefallen sind			Interkulturalität	persönliche und	Auswirkungen	
66	haben sich klären können, es war					verspüren.	

67	ein ganz normales		ausdrücken will.	wird häufig einzeln betrachtet.	strukturelle Probleme im Vordergrund	
68	Misverständnis, eine Kränkung,		Eigene		stehen, trotzdem	
69	die aber sicherlich auch auf		Vorgehensweisen		sollte immer	
70	kultureller Mentalität beruht hat,		im Bezug auf die		nach kulturellen	
71	der Österreicher hat den		kulturellen		Komponenten	
72	Deutschen blamiert. Meistens ist		Komponenten bei		und Einflüssen	
73	das Persönliche im Vordergrund		Mediationen		gefragt werden.	
74	und das Kulturelle verstärkt es		werden			
75	dann zusätzlich. Für sich		hervorgehoben.			
76	genommen, kann man das					
77	heutzutage gar nicht mehr so					
78	sagen, dass es ein		Man hört eine			
79	interkulturelles Problem gibt,		leichte			
80	sondern man muss es immer im		Frustrierung			
81	Hinterkopf haben, dass es		heraus, weil			
82	Interkulturalität gibt, das mache		Interkulturalität			
83	ich in der Mediation auch		oft eigenständig			
84	„Könnte es eine kulturelle		betrachtet wird.			
85	Komponente auch geben?“ Dies					
86	muss dann mit den Beteiligten					
87	erarbeitet werden, aber es dabei					
88	nicht so hervorheben ,Du bist					
89	von Saudi Arabien und du bist					
90	Amerikaner, da muss es ein					
91	Problem geben’, sondern zu					
92	klären könnte das eventuell					
93	mitspielen.					
94	Wie Sie wissen ist aus	Die nördliche und die	„Wie Sie vielleicht	Nicht nur durch	Der Mediator	Durch Kenntnis
95	interkultureller Sicht gesehen	südliche Hemisphäre	wissen“ -> Die	Mentalität, auch	muss die	der Geschichte der
96	gibt es natürlich diese zwei ganz	arbeitet unterschiedlich.	Mediatorin weiß	durch	gemeinsame	Kulturen, kann
97	starken Unterschiede, nördliche		nicht genau,	geschichtliche	Geschichte der	Mediation
98	Hemisphäre, südliche	In der südlichen Hemisphäre	welchen	Hintergründe	Kulturen	gezielter geplant
99	Hemisphäre, die einen arbeiten	wird mehr auf persönlicher	Wissensstand die	können Probleme	kennen, um	werden.
100	mehr auf persönlicher Ebene,	Ebene gearbeitet, es gibt	Interviewerin hat	zwischen Kulturen	richtig trainieren	
101	mehr im Bereich Netzwerk,	mehr Netzwerk, Solidarität,	und erklärt	auftauchen.	zu können.	Werden die

102	Solidarität, Gruppen, sind mehr auf persönlichen Kontakt und	Vertrauen. In der nördlichen Hemisphäre stehen das Individuum und die Sachlichkeit im Mittelpunkt.	vorsichtshalber genau was sie meint.		Trainings für Unternehmen aus verschiedenen Hemisphären müssen unterschiedlich aufgebaut und strukturiert werden. Unterschiede müssen aufgezeigt und erklärt werden.	Unterschiede der Kulturen gut erklärt und durch geschichtliche Beispiele fundiert, wächst bei den Medianten ein größeres Verständnis.
103	persönliches Vertrauen					
104	ausgerichtet und bei uns im Norden und Westen herrscht					
105	eher das Individuum und die Sachlichkeit. Diese zwei Stile können stark aufeinandertreffen. Außerdem kann					
106	aufeinandertreffen, zum Beispiel Länder des ehemaligen Ostblocks, wo man nicht das					
107	Vertrauen hat offen sein zu dürfen, es wird nie möglich sein					
108	hier direkt anzusprechen was das eigentliche Problem ist. Das					
109	Vertrauen fehlt hier aus der geschichtlichen Erfahrung.					
110						
111	Und was ich mir denke, in so großen internationalen Organisationen kein	Das Grundverständnis für banale Themen interkultureller Gegebenheiten und Sensitivität gegenüber Interkulturalität fehlt in großen internationalen Organisationen.	Die Mediatorin spricht schnell und etwas durcheinander und bricht mitten im Satz häufig ab und spricht sofort ein anderes Thema an.	In Unternehmen fehlt oft ein Grundverständnis für banale Thematiken von Interkulturalität. Den Führungskräften fehlt es oft an Sensibilität für kulturelle Themen und Konflikte.	Auch große Organisationen sollten mehr Feingefühl und Sensibilität für alltägliche Themen entwickeln.	Durch eine harmonische Zusammenarbeit können Arbeitsprozesse verbessert und beschleunigt werden.
112	Grundverständnis für diese ganz banalen Themen interkultureller Gegebenheiten besteht, dass man so eine kulturelle, interkulturelle Sensitivität, man glaubt dann auch immer die Leute sind	Bei Konflikten kommt meistens vieles zusammen: direktes – indirektes, Mann – Frau, kulturelle Unterschiede, etc. Deswegen darf man Konflikte nur im Kontext betrachten.	Sie versucht durch Beispiele zu erklären, was sie eigentlich ausdrücken will.	Führungskräfte müssen erkennen, dass man nicht nur Verständnis für Kunden haben sollte, sondern auch für die		Die Zufriedenheit der Mitarbeiter steigt, wenn sie bemerken, dass sich Führungskräfte Gedanken machen.
113	immer ewig in Organisationen und wissen das schon, aber es ist einem dann wahrscheinlich auch wenn man glaubt man ist ein Profi und man kann und hat das alles drauf und in Wirklichkeit ist es einem nicht bewusst dass man da, beispielsweise die Chinesen		Letztlich bringt			
114						
115						
116						
117						
118						
119						
120						
121						
122						
123						
124						
125						
126						
127						
128						
129						
130						
131						
132						
133						
134						
135						
136						

137	die nie die Harmonie stören	die Mediatorin die Antwort auf den Punkt -> „also immer im Kontext“	Harmonie zu sorgen, sondern um die Arbeit am Laufen zu lassen.	eigenen Mitarbeiter.	Konflikte können leichter gelöst werden, wenn man versteht, aus welchen Zusammenhängen es entstanden ist.
138	wollen und wo es nie möglich				
139	sein wird zu sagen ‚nein‘, da gibt				
140	es dieses berühmte Beispiel mit				
141	dem Flugzeugabsturz wo der				
142	Kopilot gesagt hat ‚Ich glaube es		Interkulturalität wird oft nicht im Kontext betrachtet.	Konflikte können durch Zusammenläufe von verschiedenen Faktoren, die einzeln nicht problematisch sind, entstehen.	
143	wird nicht so gehen weil das				
144	Wetter nicht so gut ist.‘ Da wird				
145	also immer so um den Brei				
146	herum geredet und der Pilot hat				
147	ihn einfach nicht verstanden.				
148	Dieses direkte und indirekte				
149	kann auch zu Missverständnissen				
150	führen, und letztlich dann was				
151	ich hatte diese Situation in einer				
152	österreichischen NGO wo eine				
153	österreichische Frau einen				
154	arabischen Flüchtling angebrüllt				
155	hat, das war aber kein				
156	Mitarbeiter, und er daraufhin				
157	alles kurz und klein geschlagen				
158	hat. Da kam natürlich vieles				
159	zusammen: Mann – Frau,				
160	arabische Mentalität mit einer				
161	ihm übergestellten Frau, die war				
162	auch körperlich größer, er in				
163	einer Notlage, sie hatte die Macht				
164	etwas zu verteilen, also immer im				
165	Kontext.				
166	F: Zuerst allgemein	Heutzutage werden mehr	Unternehmen nehmen das Thema ‚Konflikte‘ etwas ernster als früher, das Problem liegt	Bereits einfache präventive Maßnahmen und das richtige Einsetzen von Konflikttrainings	Präventive Trainings und gezielte Schulungen würden die Situation in vielen
167	gesprochen, nehmen	Konflikttrainings durchgeführt und Institutionen in Organisationen gegründet, allerdings noch zu wenig und			
168	Konflikttrainings in				
169	Unternehmen zu, wird die				
170	Wichtigkeit dieses Themas				
171	heutzutage viel mehr erkannt				

172	als noch vor 10 Jahren?	nicht sehr professionell.	Bestrebungen gibt, diese aber noch sehr schwach und nicht wirklich erwähnenswert sind.	jedoch oft in der fehlenden Zeit und den fehlenden Mitteln, sich darum zu kümmern.	sollten heutzutage die Awareness erhöhen.	Unternehmen verbessern.
173	Ich kann nur sagen, dass es offensichtlich in den letzten paar Jahren in einzelnen Organisationen soll das als Institution eingerichtet werden und gibt es offensichtlich seit neuestem auch Bestrebungen aber noch halbherzig würde ich sagen. Zu wenig und nicht sehr professionell.					
174						
175						
176						
177						
178						
179						
180						
181						
182						
183	F: Was würden Sie sagen, aus welchen Gründen werden Mediatoren hauptsächlich herangezogen?	Führungskräfte interessieren sich erst für Konflikte, wenn die (Zusammen-)Arbeit darunter leidet.	Die Mediatorin spricht etwas durcheinander, nutzt letztlich wieder überspitzte Aussagen.	Unternehmen reagieren viel zu spät auf interne Spannungen.	Durch höhere Sensibilisierung der Führungskräfte müsste es nicht zu Extremfällen kommen, damit Konflikte ernst genommen werden.	Durch Sensibilisierung der Führungskräfte würden Mitarbeiter profitieren.
184	Da gibt es einen Konflikt und dann beginnt die Arbeit darunter zu leiden. Das tangiert die Führungskräfte wahrscheinlich erst dann, wenn die Arbeit darunter leidet, wenn die Leute nicht mehr miteinander, sich nicht mehr grüßen, und die Kooperation, es kommt auf die Führungskraft an, aber wie gesagt, meistens leider viel zu spät, wenn nichts mehr zu retten ist, je nach dem wie sensibilisiert die Führungskräfte sind und meistens auch erst wenn es wirklich schon fast zu Handgreiflichkeiten käme oder wenn es wirklich schon in Extreme überschlägt.	Konflikte werden von Führungskräften erst ernst genommen, wenn es viel zu spät ist und das Problem schon in Extreme überschlägt.	Man merkt, dass sie etwas über diese Zustände verärgert ist.	Extremfälle, kleinere Konflikte werden ignoriert.	Mediation sollte bereits an früherer Stelle eingesetzt werden.	Frühes Einsetzen von Mediation würde die Arbeit der Mediatoren erheblich erleichtern.
185						
186						
187						
188						
189						
190						
191						
192						
193						
194						
195						
196						
197						
198						
199						
200						
201						
202						
203						
204						
205						

206	F: Welche Methoden wenden sich dann hauptsächlich bei Gruppentrainings an? Gruppentraining sind natürlich immer interaktiv, immer mit Übungen, immer mit Rollenspielen, immer zweier und Kleingruppen. Das ist natürlich interaktiv, auf jeden Fall.	Gruppentrainings werden immer interaktiv in Verbindung mit Übungen, Rollenspielen und in kleinen Gruppen durchgeführt.	Eine kurze und entschlossene Antwort wurde getätigt.	Bei Gruppentrainings werden immer interaktive Methoden angewendet.	Durch Interaktivität wird der Lernprozess vereinfacht.	Rollenspiele helfen Mitarbeitern, sich mit Konfliktsituationen besser auseinandersetzen zu können.
207						
208						
209						
210						
211						
212						
213						
214						
215	F: Und wie unterscheiden sich die Mediationen von den Trainings? In der Mediation gibt es einen echten Konflikt, da muss man dann, wenn es beispielsweise eine größere Gruppe ist, da mache ich meistens einzelne Vorgespräche, und schaue dann in welchen Konstellationen ich die Mediation durchführe. Sei es in einer kleineren Gruppe, also zu zweit, zu dritt, zu viert, als ersten Schritt und dann erst in der großen Gruppe, um das ganze noch einmal abzuschließen.	Bei Mediationen stehen echte Konflikte im Mittelpunkt. Durch Vorgespräche wird evaluiert, in welchen Konstellationen Mediationen durchgeführt werden. Mediationen werden oft zuerst in kleinen Gruppen und abschließend noch einmal in der großen Gruppe durchgeführt.	Die Mediatorin erklärt knapp wie sie Mediationen durchführt, sie scheint etwas abgelenkt zu sein.	Mediationen werden bei echten Konflikten und in verschiedenen Konstellationen durchgeführt.	Durch Vorgespräche lässt es sich besser evaluieren, wie die Mediation am besten durchzuführen wäre. Bei Mediationen werden echte Konflikte aufgegriffen und gelöst.	Gezielte Planung von Mediationen macht Erfolge wahrscheinlicher, davon profitieren am meisten die Medianten.
216						
217						
218						
219						
220						
221						
222						
223						
224						
225						
226						
227						
228						
229						
230						
231						
232	F: Woran scheitern diese Mediationen meistens? Wenn sie scheitern dann scheitern sie weil das Ganze zu komplex ist. Dass man die Mediation als Feigenblatt verwendet, weil man einen organisatorischen oder	Mediationen scheitern an Komplexität der Problemstellung. Managementfehler können zu Konflikten zwischen Mitarbeitern führen.	Die Mediatorin führt zwei Gründe an, die für das Scheitern verantwortlich sein können. Es wird auch das Zugeständnis	Mediationen scheitern auf Grund von Komplexität der Strukturen oder wegen Fehlern auf der Managementebene	Unternehmen sollten sich zuerst mit den eigenen Strukturen und möglichen Problemfeldern beschäftigen,	Unternehmen müssen erkennen, dass Konflikte komplex sind und nicht einfach durch einmalige Mediation gelöst werden können.
233						
234						
235						
236						
237						
238						

239	Managementfehler gemacht hat, und man glaubt man kann das mit einer Mediation	Mediation kann keine Managementfehler beheben.	gemacht, dass auch Mediatoren selbst für das Scheitern verantwortlich sein können.	e. Wird Mediation falsch eingesetzt, ist ein Scheitern nicht aufzuhalten. Mediation wird oft aus den falschen Gründen von den Unternehmen herangezogen.	bevor sie Mediatoren heranziehen, die alles „reparieren“ sollen. Mediatoren müssen sich mit der Situation vertraut machen, damit die richtigen Instrumente zur Konfliktlösung angewendet werden.	Findet ein Umdenken statt, können alle Strukturen der Organisation davon positive Schlüsse ziehen und sich weiterentwickeln. Mediatoren müssen sich der Wichtigkeit ihrer Entscheidungen bewusst werden.
240						
241	wiedergutmachen. Von der Führungsebene her ist es oft schwierig, und dann fangen die unten zu streiten an, wenn	Mediationen können auch daran scheitern, dass dem Mediator Fehler passieren.				
242	Managementfehler begangen werden und die Mediation kann das nicht aufhalten. Oder wenn man in der Mediation einen Fehler macht, das kann auch passieren. Dass man zum Beispiel nicht genug aufpasst auf Aggression und es nicht früh genug abbricht, dann kann auch viel schiefgehen. Das	Mediatoren müssen Trainings gut vorbereiten und planen, die richtigen Instrumente einsetzen und erforschen, ob Mediation der richtige Weg ist.				
243	Vorbereitende und das Planen von Mediation und zu schauen, welches Instrument jetzt wirklich das angesagte ist und woran die Teilnehmenden Interesse haben könnten, ob Mediation jetzt wirklich der richtige Weg ist.					
244						
245						
246						
247						
248						
249						
250						
251						
252						
253						
254						
255						
256						
257						
258						
259						
260						
261						
262						
263						
264	F: Wodurch würden Sie sagen, zeichnet sich eine erfolgreiche Mediation aus?	Erfolgreiche Mediation forscht sehr genau im Vorfeld um zu evaluieren, wo der Konflikt wirklich liegt.	„zu schauen, werde ich als Mediator, als Mediatorin nur benützt“ -> Die Mediatorin scheint derartige Erfahrungen gemacht, oder zumindest bereits	Genauso wie Konflikte, ist auch Mediation komplex und wird als Konglomerat aus verschiedenen Instrumenten und Techniken eingesetzt.	Der Mediator muss genau forschen um die richtigen Entscheidungen zu treffen.	Durch gute Vorarbeit des Mediators verläuft die Mediation reibungsloser.
265						
266						
267	Das Ziel ist sozusagen von vornherein zu schauen was ist organisationstechnisch, managementmäßig, von der Führungsebene her das Interesse. Die erfolgreiche Mediation forscht sehr genau im	Der Mediator muss klären, wer, mit wem, wann und in welcher Form mediatiert wird.			Unternehmen sollten kooperativer mit	Mediatoren würden ihre Arbeit besser verrichten,
268						
269						
270						
271						
272						
273						

274	Vorfeld, wo liegt eigentlich	Für Mediation sind gute	das Gefühl gehabt	Unternehmen	Mediatoren	würden sie mehr
275	wirklich der Konflikt, gibt es	Techniken, gute Beziehungen	haben.	nutzen	zusammenarbeit	Unterstützung
276	einen Konflikt, oder ist es ein	zu den Medianten, eine gute	Ansonsten hat die	Mediatoren für	en und die	vom Unternehmen
277	Stellvertreterkrieg und in	Selbstreflexion, viel	Befragte ganz	ihre Zwecke aus,	Wichtigkeit ihrer	erhalten.
278	Wirklichkeit liegt das Thema	Feingefühl und sehr viel	genaue	ohne wirklich an	Arbeit erkennen	
279	eigentlich ganz wo anders, ich	Struktur notwendig.	Vorstellungen	die Sache zu	und anerkennen.	Der Mediator hat
280	glaub das ist einmal ganz wichtig,		davon, wie	glauben oder	Der Mediator	die große
281	zu schauen, werde ich als		erfolgreiche	daran arbeiten zu	muss für jeden	Verantwortung,
282	Mediator, als Mediatorin nur		Mediation	wollen.	Konfliktfall eine	selbst zu
283	benützt oder nicht und dann		auszusehen hat.	Erfolgreiche	eigene Strategie	entscheiden, wie
284	kann ich natürlich immer diese			Mediation	finden um	die Konflikte des
285	ganzen Faktoren wenn es soweit			zeichnet sich	bestmögliche	Unternehmens
286	ist gut planen, sich gut überlegen			durch gute	Ergebnisse zu	bearbeitet werden
287	wer mit wem jetzt zu welchem			Techniken aus.	erzielen.	sollten.
288	Zeitpunkt, welche Form von					
289	Interventionsgespräch und					
290	Mediation trägt. Und natürlich					
291	was eine gute Mediation					
292	ausmacht, sind viele, viele gute					
293	Techniken die notwendig sind,					
294	zum Beispiel eine gute Beziehung					
295	zu den Medianten, eine gute					
296	Selbstreflexion, sehr viel					
297	Feingefühl, sehr viel Struktur auf					
298	der anderen Seite, ich mein das					
299	sind generelle Dinge die bei					
300	Konfliktlösung prinzipiell wichtig					
301	sind.					
302	F: Wie reagieren die	Mitarbeiter haben anfangs	Die Mediatorin	Mediationen	Mediatoren	Wenn sich
303	Mitarbeiter auf die Mediation?	viele Bedenken, vor allem	freut sich darüber,	sorgen anfangs für	sollten sich ein	Medianten wohl
304	Am Anfang haben schon sehr	wenn sie von	dass die meisten	Unbehagen bei	System	fühlen und eine
305	viele Bedenken und manchmal	Managementebene zu den	Medianten ihre	den Medianten,	überlegen, wie	gute Beziehung
306	werden sie sozusagen sanft dazu	Mediationen angeleitet	Arbeit gut	sobald sie jedoch	vertrauliche	zum Mediator
307	angeleitet von der	werden.	aufnehmen und	das Gute an der	Informationen	aufbauen können,
308	Managementebene, was ich aber		als wirkliche	Sache erkennen,	beispielsweise	treten größere

309	schon erfahren hab ist dass sie	Mitarbeiter erkennen relativ	Hilfestellung	öffnen sie sich	anonym	Lerneffekte ein.
310	dann relativ bald erkennen, dass	bald, dass Mediation eine	ansehen.	relativ schnell.	angesprochen	Die Arbeit des
311	das eine gute Sache ist. Nach den	gute Sache ist.	Sie erwähnt, dass	Viele Mitarbeiter	werden können,	Mediators könnte
312	ersten Bedenken dann sehr	Mitarbeiter sind oft	ihr oft die Hände	kennen die	um nachhaltige	erleichtert
313	schnell überzeugt sind, dass das	erleichtert, vor allem wenn	gebunden sind	Probleme und	Ergebnisse für	werden, wenn
314	gut geht. Das ist meine	Vertraulichkeit gewahrt	und sie sich bei	Ursachen,	das	Unternehmen
315	Erfahrung. Sie sind dann auch	wird.	Mediationen	weswegen	Unternehmen zu	offener mit
316	sehr erleichtert natürlich		manchmal in	Konflikte	erarbeiten.	Problemen
317	letztlich. Vor allem wenn man	Vertraulichkeit ist	Zwickmühlen	auftreten, trauen	Führungsebenen	umgehen würden.
318	auch die Vertraulichkeit wahrt	problematisch, da der	befindet, da	sich aber nicht	müssen lernen,	
319	und alle diese Dinge. Aber da	Mediator strukturelle	Vertraulichkeit	etwas dagegen zu	eigene Fehler	Bei der
320	liegt ja das riesen Problem.	Probleme manchmal aus	essentiell sind, sie	unternehmen.	einzugestehen.	Aufarbeitung von
321	Vertraulichkeit wahren und ich	vertraulichkeitsgründen	dadurch aber den			Konflikten erkennt
322	weiß in Wirklichkeit ist das	nicht ansprechen darf.	Erfolg der	Viele Mitarbeiter	Mehr	man erst die
323	eigentlich ein strukturelles		Mediation	fühlen sich vom	Produktivität	wirklichen
324	Problem, da sticht es sich dann,	Durch Mediation eröffnen	behindert.	Unternehmen im	und	Ursachen, die dazu
325	da kann ich das nicht sagen, dass	sich Unternehmen neue		Stich gelassen.	Zufriedenheit	geführt haben.
326	der in Wirklichkeit mir erzählt	Chancen: Einsparung von	Die Mediatorin	Der Mediator wird	sorgen für ein	
327	hat dass ihm nie jemand zuhört	Reibungsverlusten,	macht klar, dass es	als unparteiische	angenehmes	
328	und dass er deswegen	Erhöhung der Produktivität,	an den	Vertrauensperson	Arbeitsklima	
329	übergangen wurde und	Mitarbeiterzufriedenheit,	Unternehmen	gesehen.	und einen	
330	deswegen dieses ganze Dilemma	weniger Krankenstände, das	selbst liegt, wie		starken	
331	entstanden ist, weil von der	Ergreifen von strukturellen	viel sie von	Unternehmen	Zusammenhalt	
332	obersten Führungsebene her	Managementmaßnahmen.	Mediationen	können durch	der	
333	riesige Fehler begangen wurden		profitieren.	erfolgreiche	Unternehmensk	
334	und das darf ich dann nicht	Durch erfolgreiche		Mediation	ultur.	
335	sagen. Das ist dann wirklich	Mediation und Umsetzung		eigentlich nur	Potentiale für	
336	schwierig. Ich kann dann nur	der Konsequenzen dieser,		profitieren.	das	
337	andeuten.	entwickelt sich ein riesiges			Unternehmen	
338	Ja natürlich, also, Einsparen von	Potential für das			müssen erkannt	
339	Reibungsverlusten, Erhöhung	Unternehmen.			werden, damit	
340	der Produktivität,				Unternehmen	
341	Mitarbeiterzufriedenheit,				offener an	
342	weniger Krankenstände und					
343	wahrscheinlich auch die Chance					

344	strukturelle oder					
345	Changemanagement-					
346	Maßnahmen dementsprechend					
347	zu ergreifen, wenn man offen ist					
348	für das was dabei herauskommt.					
349	Also wenn man glaubt man kann					
350	sozusagen den Mediator					
351	zuschieben und danach ist alles					
352	in Ordnung ist es eine Sache,					
353	wenn man aber dann bereit ist					
354	die Ergebnisse, die nicht					
355	vertraulich sind umzusetzen und					
356	dann Konsequenzen zu ziehen,					
357	glaube ich gibt es ein riesen					
358	Potential.					
359	F: Welche Chancen bietet	Konflikte sind anfangs	Die Mediatorin	Durch Konflikte	Unternehmen	Offenheit bietet
360	Mediation für das	unangenehm, können dann	macht ihren	hat das	sollten über die	Chancen in der
361	Unternehmen und für die	aber Chancen für das	Standpunkt klar	Unternehmen die	sich eröffnenden	Mediation.
362	Zusammenarbeit?	Unternehmen entwickeln,	und wirkt sehr	Chance,	Chancen	Durch das Finden
363	Zuerst ist es unangenehm, aber	insofern sie professionell	überzeugt davon,	Strukturen und	informiert	von
364	letztlich glaube ich als	begleitet werden.	dass Konflikte	Prozesse zum	werden, damit	Kompromissen
365	Mediatorin natürlich immer an	Der Mediator braucht viel	durchaus auch	Positiven zu	sie offener für	und das
366	die Chance eines Konfliktes,	Gespür und Erfahrung und	positiv gesehen	verändern.	die Mediation	Ansprechen von
367	wenn er professionell begleitet	muss realistisch bleiben.	werden sollten.		werden.	Problemen macht
368	wird. Aber das ist eine große	Erfolgreich durchgeführte		Medianten	Wenn zwei Leute	sich auch oft
369	Kunst, eine hohe Kunst	Mediation bringt der		müssen offen für	nicht	Erleichterung
370	professionell zu begleiten, da	Mitarbeiter- und		die Mediation	aufeinander	breit.
371	gehört wahnsinnig viel Gespür	Führungsebene eine große		sein, damit sie	zugehen wollen,	
372	und Erfahrung dazu, damit man	Erleichterung.		erfolgreich sein	kann auch	
373	das macht und natürlich muss			kann.	Mediation nicht	
374	man realistisch bleiben wenn				viel bewirken.	
375	zwei Leute überhaupt nicht					
376	wollen und wenn da sehr viel					
377	Hass aufgestaut ist, aber ich habe					
378	schon sehr positive Erfahrungen					

379	gemacht, meistens sind die Leute	Der Mediator kann nicht in	Die Mediatorin	Sensibilität und	Durch	Wenn Medianten
380	danach auch wirklich erleichtert	jeder Kultur Erfahrungen	spricht keine	Gespür bringen	Literaturstudiu	ihre eigene Kultur
381	und auch für die Führungsebene	gemacht haben.	eigenen	den Mediator	m kann sich der	erklären,
382	ist es eine riesen Erleichterung.		Erfahrungen an ->	weiter als eigene	Mediator auf die	verstehen sie die
383	F: Wie wichtig sind dabei die	Wichtig ist, dass Mediatoren	wahrscheinlich	Erfahrungen.	bevorstehenden	Unterschiede zu
384	eigenen Erfahrungen des	eine kulturelle Sensitivität	hat sie keine	Einfühlvermögen	Trainings gut	anderen Kulturen
385	Mediators?	und Sensibilität haben.	eigenen	ist das um und auf	vorbereiten.	einfacher.
386	Ich bin prinzipiell der Meinung,	Bei Mediationen reicht es oft,	Auslandserfahrun	bei der Mediation.		
387	dass man nicht jede Kultur in und	wenn man das Thema	gen.		Der kulturelle	Durch das
388	auswendig kennen kann, man	„Kultur“ einfach anspricht.	Man bekommt das	Die Medianten	Aspekt sollte	Verstehen der
389	könnte sich spezialisieren zum		Gefühl, dass die	sind sich den	immer im	anderen Kulturen
390	Beispiel aber da bin ich nicht		Mediatorin	Einflüssen ihrer	Hinterkopf	werden Konflikte
391	dieser Meinung. Ich finde wenn		versucht sich zu	Kulturellen	behalten	schneller und
392	man eine kulturelle Sensitivität		rechtfertigen, da	Hintergründe oft	werden.	einfacher gelöst.
393	und Sensibilität entwickeln kann,		sie bei ihrer Arbeit	nicht bewusst, da		
394	letztendlich wenn ich weiß ich		nicht auf eigene	hilft einfaches	Wenn ein	
395	muss jetzt einen aus Bangladesch		Erfahrungen	Ansprechen dieses	Mediator nicht	
396	und einen Österreicher		zurückgreift.	Faktors.	genau weiß,	
397	mediieren, kann ich ein bisschen				welche	
398	über das Land, die Kultur und die				Gepflogenheiten	
399	Mentalität lesen, aber letztlich				in der jeweiligen	
400	reicht es mir ja dann auch				Kultur üblich	
401	erfahrungsgemäß wenn ich das				sind, sollte er	
402	Thema anspreche und sage				einfach direkt	
403	„Könnte dieser Punkt damit				danach Fragen.	
404	zusammenhängen dass sie aus				Medianten	
405	ihrer Kultur her einen				können auch	
406	unterschiedlichen Arbeitsstil				selbst erklären,	
407	kennen? Ist es bei ihnen so, dass				welche	
408	man viel mehr Privates				Gewohnheiten in	
409	miteinbringt?“. Oft ist es ja so,				ihrer Kultur	
410	dass in unseren Breiten die Sache					
411	im Vordergrund steht und in					
412	anderen Ländern ist es durchaus					
413	üblich dass man persönliches					

414	bespricht und das wird dann oft					
415	als unprofessionell angesehen.					
416	Zum Beispiel hatte ich jemanden,					
417	der religiöse Dinge in der					
418	Organisation verbreitete und das					
419	haben die Anderen gleich					
420	schlecht aufgefasst. Oder andere					
421	persönliche Dinge, wenn einer					
422	fragt „Wie geht es dir und deiner					
423	Frau?“ und das ist bei uns gar					
424	nicht gut angekommen.					
425	F: Was wäre ihr Vorschlag, ihr	Präventive Maßnahmen zur	Die Mediatorin	Präventivsysteme	Präventive	Wenn die
426	Wunsch, wie man	Optimierung interkultureller	bringt zum	sind noch immer	Maßnahmen	Führungsebene
427	interkulturelle	Kommunikation in	Ausdruck, was	eine Seltenheit.	ersparen den	sensibilisiert und
428	Kommunikation in	Unternehmen sind wichtig.	eine	Führungskräfte tra	Unternehmen	trainiert ist, sinken
429	Unternehmen optimieren	Interkulturelle	Idealvorstellung	inings bringen	viele Probleme.	die
430	könnte? Durch präventive	Kommunikation kann durch	für Unternehmen	große Erfolge,	Führungskräfte	Hemmschwellen
431	Trainings, Mediationen, etc.?	Sensibilisierung,	im Bereich	werden aber viel	müssten für	der Mitarbeiter
432	Ja, präventiv ist eine gute Idee,	interkulturelles Training,	interkultureller	zu selten	Konfliktthemen	und eine
433	Sensibilisierung, interkulturelles	kompetentes Management,	Kommunikation	eingesetzt.	sensibilisiert	angenehme
434	Training, auch	Führungskräfte trainings und	darstellen könnte.		werden.	Unternehmenskult
435	Kommunikationstraining, ist	die richtigen Maßnahmen	Durch ein	In kaum einer	Die	ur entwickelt sich.
436	glaube ich sehr hilfreich, aber ich	und Instrumente verbessert	angeführtes	Unternehmenskul	Unternehmensk	
437	glaube nicht daran, dass mit	werden.	Beispiel des	tur wird dem	ultur sollte ein	
438	einem Mal Training zwei Tage		Kollegen, macht	Mitarbeiter die	offenes	
439	die Leute sensibilisiert werden,		sie deutlich dass	Möglichkeit	Miteinander	
440	ein kompetentes Management	In Unternehmen sollte eine	es Ausnahmen	geboten,	vorleben, damit	
441	sollte es eigentlich selbst	Aufmerksamkeitskultur	gibt, die	regelmäßig	die Mitarbeiter	
442	vorleben und immer wieder im	entstehen, in der mit	Präventivsysteme	Probleme	dementsprechen	
443	Alltag Führungskräfte trainings	Spannungen	haben. Es wird	anzusprechen und	de	
444	durchführen und für den	selbstverständlich	aber auch klar,	gemeinsam zu	Verhaltensweise	
445	Arbeitsalltag Maßnahmen und	umgegangen wird.	dass die	erarbeiten.	n aufgreifen.	
446	Instrumente erarbeiten, die	Die Führungsebene kann	Mediatorin selbst	Hemmschwellen		
447	dauerhaft wirken. Ich habe einen	eine Kultur vorleben, in der	keine Erfahrungen			
448	Kollegen, der bildet im					

449	Krankenhausbereich	Leute zu	eine wertfreie	mit solchen	für offenes	Der Umgang mit	
450	Mediatoren aus, das ist ein	Wahrnehmung aktiv geübt	Wird, dies greift dann auch	gemacht hat.	Ansprechen sind	Konflikten sollte	
451	Präventivsystem, das schon	auf die Mitarbeiter über.		Die	noch immer viel	nicht	
452	integriert ist in einer			Verantwortung	zu hoch.	problematisch,	
453	Organisation. So dass eine ganze			des		sondern als	
454	Aufmerksamkeitskultur entsteht			Unternehmens		selbstverständlich	
455	die mit Konflikten und			wird betont.		h angesehen	
456	Spannungen selbstverständlicher					werden.	
457	umgehen, die Hemmschwelle ist						
458	momentan noch viel zu hoch. Es						
459	müsste selbstverständlicher sein						
460	zu sagen da haben wir einmal im						
461	Monat die Möglichkeit						
462	hinzugehen, dazu melden wir uns						
463	an, wenn das Management bei						
464	jedem Teammeeting sagt wir						
465	üben hier die wertfreie						
466	Wahrnehmung aktiv und						
467	deswegen finde ich das was sie						
468	hier sagen fachlich stimmt das						
469	nicht mit meiner Meinung						
470	überein aber persönlich schätze						
471	ich sie. Wenn so etwas oft						
472	passiert und vorgelebt wird,						
473	dann ist es natürlich eine Kultur						
474	die übergreift. Es hängt sehr am						
475	Management, denke ich.						
476	F: Zum Abschluss, hätten Sie	Instrumente, die im Alltag	die Wahrnehmung und	Die Mediatorin	Kultur wird oft als	Unternehmen	Durch
477	vielleicht Tipps für mich und	Konfliktlösung erleichtern,	Konflikte	wird durch ein	Auslöser für	sollten eigene	entsprechende
478	meine Magisterarbeit?	wären in den Organisationen	Geräusch	läutendes	Konflikte	Systeme zur	Kompetenzen in
479	Was mir jetzt von dem Gespräch	wichtig.	abgelenkt, weiß	abgelenkt, weiß	angesehen, dabei	Konfliktlösung	den
480	her am wichtigsten erscheint ist,		dann gar nicht	dann gar nicht	ist sie nur ein	entwickeln.	Unternehmensebene
481	dass Kultur sensibilisiert wird,	Kulturelle Unterschiede	mehr wo sie	mehr wo sie	Faktor von vielen,	Die Variable	nen, werden
482	dass es Instrumente in den	stehen in Konflikten nicht	aufgehört hatte ->	aufgehört hatte ->	die zum Konflikt	,Kultur' sollte	Konflikte bereits
483	Organisationen gibt die im Alltag				beitragen.		in frühen Stadien

484	Wahrnehmung und	„Die wichtigsten Punkte habe ich angesprochen“	Die Strukturen von Unternehmen haben sich verändert, Mediation hat einen größeren Stellenwert bekommen.	immer beachtet werden.	erkannt. Dadurch fällt offene Kommunikation einfacher, da die Probleme noch nicht zu groß geworden sind und sich leichter lösen lassen.
485	Konfliktlösung erleichtern. Die wichtigsten Punkte habe ich eh in dem Gespräch erwähnt, mir wäre wichtig dass einerseits kulturelle Unterschiede nicht vorne stehen, sondern immer eingebettet in Organisationsstrukturen und Managementfragen, dass man das nicht losgelöst sieht, als eine Abteilung, da haben Leute einen Konflikt und da schieben wir sie jetzt hin' sondern das im Kontext zu sehen und mit einer Unternehmenskultur und einer partizipativen Führungsqualität wo man auch die Kultur des einander Zuhörens als Unternehmenskultur begreift und die Hierarchien sich jetzt verändert haben. Heutzutage sind ja auch die Strukturen nicht so klar wie früher, wo einer sagt was los ist und die anderen tun es, sondern man fordert ja auch Kreativität und wenn Kreativität gefordert ist dann braucht man ein neues System wo nicht nur Aufträge ausgeführt werden, sondern wo man miteinander in einer so guten Verbindung und Kommunikation steht dass jeder auch ein gewisses Maß an Freiheit und Kreativität leben kann. Es ist nicht mehr so sicher,		Danach fasst sie das Gespräch noch einmal zusammen. Es wird explizit betont, dass Kontext sehr wichtig ist.	Durch die Veränderung der Unternehmensstrukturen und die Aufgaben der Mitarbeiter, sollte sich auch die Unternehmenskultur dementsprechen und weiterentwickeln.	Durch veränderte und modernisierte Unternehmensstrukturen fühlt sich die Generation besser mit dem Unternehmen verbunden.
486					
487					
488					
489					
490					
491					
492					
493					
494					
495					
496					
497					
498					
499					
500					
501					
502					
503					
504					
505					
506					
507					
508					
509					
510					
511					
512					
513					
514					
515					
516					
517					
518					

519	dass einer dem anderen sagt ,das				
520	machst du', da sind die Variablen				
521	heut zu tage viel zu groß, das				
522	Spektrum der Möglichkeiten hat				
523	sich erweitert, deswegen ist man				
524	angewiesen, mehr als noch				
525	früher darauf, dass die Leute				
526	flexibel und gut miteinander				
527	kommunizieren und deswegen				
528	sind diese Instrumente so				
529	wichtig, die emotionale				
530	Kompetenz, die soziale				
531	Kompetenz, sind wichtiger denn				
532	je im Arbeitsprozess.				
					werden.

Abstract

Deutsch

Interkulturelle Unternehmenskommunikation wird heutzutage noch immer nicht intensiv genug behandelt und zu wenig ernst genommen. Durch eine gelungene interne Kommunikation in einem internationalen Unternehmen, lassen sich nicht nur neue Möglichkeiten und Chancen ergreifen, auch die Zusammenarbeit und der Workflow profitieren davon. Damit interkulturelle Kommunikation in Zukunft als etwas Positives betrachtet wird, hat sich diese Masterarbeit die Aufgabe gemacht, Interkulturalität als große Chance für Unternehmen aufzuzeigen. Dafür wurde mittels empirischer Untersuchung ein Konzept erstellt, das als Leitfaden für eine Optimierung der internen interkulturellen Kommunikation in internationalen Organisationen dienen kann. Darin werden die relevantesten Punkte vorgestellt, die zu einer Verbesserung der internen Kommunikation und zu einer Vermeidung von Konflikten auf Grund von kulturellen Hintergründen verhelfen können.

English

Intercultural communication in international organisations is a very important issue nowadays, unfortunately there is little effort in optimizing this important tool. By optimizing intercultural communication between employees and between the management and their employees, the company can attract a lot of benefits, like better cooperation, a more effective workflow, new opportunities and possibilities. Therefore this masterthesis has taken on the task to show international organisations, that interculturalism is a big chance for the company, not only to rise their profit, but also to gain many benefits on different levels. To show international organisations how they could improve their intercultural communication the best way, this masterthesis contains a leading concept, which can help to recognize unseen opportunities and to avoid conflicts on the basis of interculturalism.

Lebenslauf

Melisa Redzic, Bakk.phil.

Zur Person

Geburtsdaten	16. August 1989 in Prijedor (Bosnien und Herzegowina)
Staatsbürgerschaft	Österreich

Studium

seit Oktober 2011	Magisterstudium Publizistik in Wien
2007 – 2011	Bakkalaureatsstudium Publizistik in Wien

Schule

1999 – 2007	Bundesgymnasium in Wien 11
1995 – 1999	Volksschule in Wien 11

Beruflicher Werdegang

seit April 2014	Medizinische Universität Wien (Transplantkoordinatorin in der Knochenmarkstransplantations-Ambulanz)
2012 – 2014	Styria Multi Media (Online Redakteurin „typischich.at“, miss, Wienerin, DIVA)
2013 – 2014	gofeminin.at (Online Redakteurin)
2011 – 2014	Wiener Digital Manufaktur (PR-Assistentin und Social Media Mitarbeiterin)
2010 – 2011	MindTake Marktforschung (Marktforschungs- und PR-Assistentin)
2008 – 2010	GfK Austria (Interviewerin)