

INTERKULTURALITÄT UND INTERKULTURELLE BETRIEBSKOMMUNIKATION

VIVIEN PASZTERNÁK

1. Einleitung

Unter dem Begriff „interkulturelle Kommunikation“ versteht man die Interaktion von Menschen, die zu unterschiedlichen kulturellen Gruppen gehören. Der Ausdruck „interkulturelle Kommunikation“ wurde zuerst vom amerikanischen Anthropologen E. T. Hall benutzt (1976).¹ Sein Ausgangspunkt ist, dass die Kommunikation und die Kultur sehr eng miteinander zusammenhängen. Das bedeutet, dass die Kultur die Art und Weise der menschlichen Kommunikation bestimmt. Die verbale Sprache ist ein Hauptmittel der menschlichen Kommunikation. Deswegen ist es für die Teilnehmer der Kommunikation wichtig, eine gemeinsame Sprache oder eine Vermittlersprache zu benutzen.

Die Sprache hat zweifellos eine große Rolle in der gesellschaftlichen und interpersönlichen Kommunikation. An die Sprache knüpfen sich verschiedene Verhaltensformen, die den ganzen Ablauf der Kommunikation beeinflussen. Hierzu können wir Beispiele aus verschiedenen Kulturen nennen. Wenn zum Beispiel die Engländer jemanden kennenlernen, sprechen sie diese Person mit dem Vornamen an und dies tun sie als Zeichen der Freundschaft oder Sympathie. Im Falle der Japaner ist die Situation ganz anders. Sie unterhalten sich in einem viel formelleren Stil. Die Japaner sprechen die Personen entsprechend Titel, Rang, Beschäftigung an.

In unserer heutigen Welt, wo die Sprache eine immer größere Rolle spielt, ist es wichtig mehrere Sprachen zu beherrschen. Die Menschen, die mehrere Sprachen sprechen, können sich auch in unserer heutigen Welt behaupten. Die Sprachpolitik der Europäischen Union unterstützt die Mehrsprachigkeit der europäischen Bürger. In bestimmten Situationen wird auch die Bedeutung der Mehrsprachigkeit vorwiegend.

Die Europäische Union kann in diesem Fall auch als Beispiel dienen: diverse Bewerbungen können nur in einer vorher bestimmten Sprache eingereicht werden. Bei Konferenzen oder Kongressen dürfen die Vortragshalter nur bestimmte Sprachen gebrauchen oder bei internationalen Verhandlungen wird die Arbeitssprache vereinbart. Es gibt verschiedene Faktoren, welche zur Wahl der Arbeitssprache beitragen, zum Beispiel:

- die Situation der Kommunikation: Betriebssitzung, Verhandlung,
- das Thema der Kommunikation: Stelleninterview, Beschwerden,
- die Rollenträger der Kommunikation: z.B. Familienmitglieder, Kollegen, Chef, Gäste,
- Gefühle, die sich an die Situation knüpfen.

Die Sprache spielt nicht nur in der interpersönlichen Kommunikation eine Rolle, sondern sie hilft uns auch beim Kennenlernen der Welt. Aber sie ist auch ein Mittel des Denkens. Die kulturellen Unterschiede zeigen sich auch in der Denkweise der Menschen. Die Kultur kann auch bestimmen, was für Kenntnisse die Menschen erwerben und wie sie die Kenntnisse nutzen können. Dank den Untersuchungen von Gudykunst und Kim (1997), können wir die Mentalität verschiedener Kulturen auch auf empirischer Grundlage beschreiben. Sie

¹ vgl. KONCZOS-SZOMBATHELYI 2008, 46.

behaupten, dass aufgrund kultureller Abweichungen Amerikaner, Europäer und Asiaten zu verschiedenen Schlussfolgerungen kommen, wenn sie miteinander formell oder informell interagieren, d.h. sie bewerten ein Gespräch anders. Dafür einige Beispiele: Die Europäer halten die Ideen für sehr wichtig. Die Ideen spielen bei ihnen in der abstrakten Denkweise eine große Rolle. Die Tatsachen sind nicht von großer Bedeutung, meinen die Europäer, aber sie halten die Logik, die logische Auffassung für wichtig. Im Falle der Asiaten tritt die theoretische Denkweise in den Vordergrund. Sie bauen nicht auf Tatsachen und analysieren auch weniger (vgl. Gudykunst und Kim 1997).

Nach der Meinung von Gudykunst und Kim (1997) folgen die Amerikaner den westlichen Argumenten. Sie meinen, dass sie in dieser Hinsicht analytisch und logisch sind und heben die rationalen Prinzipien hervor. Die amerikanische Kultur ist hinsichtlich des Denkens induktiv und die europäische ist eher deduktiv, aber beide Kulturen folgen der logischen und analytischen Denkweise.

2. Interkulturelle Kommunikation

Heutzutage kann man die interkulturellen Kenntnisse in vielen Situationen gebrauchen. Diese Lebenssituationen können nach den Untersuchungen der Interkulturalitätsforscherin Hidasi (2008) in mehrere Gruppen aufgeteilt werden.

Zur ersten Gruppe gehören die Touristen. In diesem Falle kann man die bewussten Weltreisenden und die Touristen unterscheiden. Die bewussten Reisenden lernen das unterschiedliche kulturelle Erbe, die Sehenswürdigkeiten der Welt unter bewussten, schon vor der Reise bestimmten Aspekten kennen. Für Touristen stehen aber die Entspannung am Meer und der Urlaub selbst im Vordergrund. So kann gesagt werden, dass sie die Geschichte und Bräuche und insgesamt „die ausländische Kultur nur oberflächlich“ kennen lernen². Die zweite Gruppe bilden die Geschäftsleute, Wissenschaftler, Forscher, die im Ausland einen offiziellen Besuch abstatten. Auch „sie sind nicht gezwungen, die fremde Kultur gründlich kennenzulernen“³, jedoch zeigen sie viel Interesse für Land und Leute. Der Erfolg einer Geschäftsverhandlung wird aber auch von der kulturellen Kenntnis und des kulturellen Verständnisses des Verhandlungspartners beeinflusst. Die dritte Gruppe bilden Studenten und Arbeitnehmer, die eine längere Zeit im Ausland verbringen. Für sie ist es sehr wichtig, nicht nur die Sprache des betreffenden Landes zu beherrschen, sondern auch die unbekannte Kultur intensiv kennen zu lernen. Die nächste Gruppe bilden die Abwanderer, die sich im Ausland schon angesiedelt haben. In diesem Fall ist die Anpassung an die fremde örtliche Kultur von großer Bedeutung. Hidasi hebt hervor: „Da dieser Zustand Änderungen im Identitätsbewusstsein hervorrufen kann, kann es auch zu einem Assimilationsvorgang kommen“⁴.

Aber auch eine andere Form interkulturellen Austausches kann noch erwähnt werden und zwar, wenn im eigenen Heimatland – dank den multinationalen Unternehmen – unsere Kollegen, Chefs aus anderen Kulturen kommen. Es gibt heutzutage auch immer mehr ausländische Forscher und Studenten, die sich für eine längere Zeit in unserer Heimat aufhalten. Auch in diesem Fall tauchen interkulturelle Probleme auf. Es gibt viele Lebens-

² vgl. KONCZOS-SZOMBATHELYI 2008, 48.

³ vgl. KONCZOS-SZOMBATHELYI 2008, 48

⁴ vgl. HIDASI 2008, 38.

und Arbeitssituationen, in denen Menschen zusammenwirken, die von verschiedenen Kulturen stammen.

3. Die Bedeutung der Interkulturellen Kommunikation

„Die Voraussetzung für die interkulturelle Kommunikation ist, dass die Betroffenen fähig sind, eine gemeinsame Sprache zu benutzen. Diese gemeinsame Sprache ist oft die Muttersprache eines der Gesprächspartner. Für den anderen Partner ist die gemeinsame Sprache eine früher erlernte Sprache oder eine Vermittlersprache“.⁵ Aus diesem Grunde ist für Sprachlernende wichtig außer der Standardgrammatik einer Sprache auch die Kultur, die Geschichte, und nicht zuletzt auch die Denkstruktur der Sprache kennen zu lernen, in der sie mit Vertretern anderer Kulturen kommunizieren. Aber außer den so genannten lernbaren Tatsachen tauchen auch offene Fragen auf. Hierzu zählen zum Beispiel die Realien, die so genannten Kulturwörter und Ausdrücke, die nur die Mitglieder einer Kulturgemeinschaft richtig gebrauchen und pragmatisch genug tief verstehen können. Diese Begriffe und Wörter müssen für Ausländer, die die Sprache als Fremdsprache sprechen, fast immer umgeschrieben werden.

Aufgrund der Forschung kann man behaupten, dass die sichere Fremdsprachenkenntnis mit dem Wunsch der reibungslosen Kommunikation nicht identisch ist. Die Kultur und die Sprachen stehen in so enger Beziehung miteinander, dass sogar Sprecher, die eine Fremdsprache auf Mutterspracheniveau sprechen können, sehr oft so genannte pragmatische Fehler begehen. Um z.B. Hinweise, Metaphern und Witze oder andere Deutungen richtig interpretieren zu können, muss der kulturelle Hintergrund der sprachlichen Situation bekannt sein. Hinsichtlich der internationalen Kommunikation ist es wichtig zu erwähnen, dass meistens eine Vermittlersprache gewählt werden muss, damit sich die Menschen zum Beispiel an einer internationalen Verhandlung oder Konferenz verständigen können. In unserer heutigen globalisierten Welt gewinnt dabei die englische Sprache immer mehr an Bedeutung. Die neuesten wissenschaftlichen Abhandlungen und Publikationen erscheinen größtenteils auf Englisch, und wie Konczos-Szombathelyi darauf hinweist, 35-40% des Welthandels werden in den englischsprachigen Ländern abgewickelt“.⁶

Die Europäische Union setzte sich aber zum Ziel, die Vielfalt der Sprachen in Europa zu bewahren: „Die Europäische Union hat auch anerkannt, dass es unentbehrlich ist, die Fachausbildung so zu gestalten, dass sich die Bürger auf dem Arbeitsmarkt auch in ihrer Muttersprache behaupten können.“⁷ So ist auch eine wichtige Zielsetzung der Europäischen Union, mit der Vielfalt der Sprachen auch die vielfältige Kultur von Europa zu bewahren. Ein wichtiges Vermittlungselement bei diesem Prozess ist selbst die Sprache. Die sprachliche Vielfalt bedeutet auch eine Herausforderung für die Bildung, das Erlernen und das Beibringen der Sprachen sollen unterstützt werden“.⁸

⁵ vgl. KONCZOS-SZOMBATHELYI 2008, 67.

⁶ vgl. KONCZOS-SZOMBATHELYI 2008.

⁷ vgl. KONCZOS-SZOMBATHELYI 2008, 68.

⁸ vgl. KONCZOS-SZOMBATHELYI 2008, 69.

4. Kulturelle Abweichungen und Kommunikationsunterschiede

„Von der Mitte des 20. Jahrhunderts an haben Kulturanthropologien versucht, die Dimensionen zu bestimmen, mit denen man verschiedene Kulturen voneinander unterscheiden kann.“⁹ Dies war auch die Methode des niederländischen Sozialpsychologen Gert Hofstede, der in Bezug auf die kulturellen Unterschiede der verschiedenen Länder 6 Dimensionen aufgestellt hat. Diese Dimensionen sind: Individualismus, Kollektivismus, kurz- bzw. langfristige Orientierung, kleine oder große Abstandhaltung. Unter Individualismus und Kollektivismus ist zu verstehen, wie sehr sich die Personen um sich selbst oder um die Mitglieder einer Gemeinschaft oder Gesellschaft kümmern. In dieser Hinsicht ist es auch wichtig, ob sich die Menschen nur mit ihren eigenen Familien beschäftigen oder ob sie die Verantwortung für eine größere Gemeinschaft (z. B. Kollegen am Arbeitsplatz, Nachbarn) tragen. Die Untersuchung der kurz-, und langfristigen Orientierung ist vor allem für die Länder des Fernen Ostens charakteristisch. Zur langfristigen Zeitorientation gehören die Werte, wie zum Beispiel Ausdauer, Sparsamkeit, Standhaftigkeit. Unter Abstandhaltung in Bezug auf die Macht ist zu verstehen, wie weit die Mitglieder einer Gemeinschaft die ungleichmäßige Verteilung der Macht akzeptieren können. (vgl. Hofstede 1991)

Ein anderer niederländischer Forscher, Fons Trompenaars (1998) hat die kulturellen Abweichungen im Geschäftsleben untersucht. Seine Arbeit erschien zuerst im Jahre 1993 unter dem Titel „Riding the Waves of Culture“. Die These von Trompenaars ist, dass jede Kultur auf eine eigene Art und Weise versucht, die auftauchenden kulturellen Probleme zu lösen. Er hat genauso, wie Hofstede verschiedene Dimensionen voneinander unterschieden. Seiner Meinung nach sind die wichtigsten kulturellen Dimensionen der Universalismus, der Partikularismus, der Individualismus, der Kollektivismus. Wie von Konczos-Szombathelyi (2008) hervorgehoben wird: Die interkulturelle Kommunikation ist ein Teil der gesellschaftlichen Kommunikation. Unter diesem Ausdruck versteht man die Kommunikation zwischen verschiedenen Nationen und, in diesem Sinne ist es eine einzigartige Form der Kommunikation.¹⁰

Heutzutage gibt es zahlreiche Möglichkeiten, interkulturelle Kenntnisse beizubringen und zu erlernen. Die Aneignung der interkulturellen Kenntnisse bestimmen viele Faktoren: die zur Verfügung stehende Zeit, das Ziel des Unterrichts von Interkulturalität, das Wissen der Zielgruppe (Sprachkenntnis, Hintergrundkenntnisse, usw.), die Form des Unterrichts (zum Beispiel Fernstudium) und die Größe der Zielgruppe.

In vielen Ländern werden die interkulturellen Kenntnisse in Institutionsform unterrichtet. In zahlreichen Ländern sind diese Kenntnisse auch ein Teil des Hochschul- und Universitätsstudiums. Meiner Meinung nach wäre es auch wichtig diese Kenntnisse in einem immer breiteren Kreis zu verbreiten, weil es in unserer heutigen Welt vom Belang ist, nicht nur die Sprache, sondern auch die kulturellen Merkmale anderer Länder kennen zu lernen.

⁹ vgl. KONCZOS-SZOMBATHELYI 2008, 51.

¹⁰ vgl. KONCZOS-SZOMBATHELYI 2008, 70.

5. Das Phänomen der Interkulturalität bei Großunternehmen

Die Wirtschaftsforscher haben sich immer mit der Frage beschäftigt, welche kulturellen Voraussetzungen und Leitungsstile in den einzelnen Ländern existieren und auf welche Art und Weise sich die Firmen an diese Bedingungen anpassen können. Laut dieses Prinzips kann man zwei Positionen voneinander unterscheiden. Die eine Position wird von den Universalisten und die andere von den Kulturisten vertreten. Die Universalisten sind der Meinung, dass die Kultur keinen Einfluss auf die Managementtheorien ausübt. Die universalistische Theorie verleugnet die Wirkung von interkulturellen Beziehungen. Die Kulturisten vertreten die Ansicht, dass die verschiedenen kulturellen Werte unterschiedliche Managementstile hervorrufen können.

Die bei multinationalen Unternehmen beobachtbaren, meist unterschiedlichen Werte fördern die Technik, sowohl über als auch von anderen Kulturen zu lernen, die Verhaltensweise, den Managementstil und die Arbeitsweise von Menschen aus anderen Kulturen kennen zu lernen. Es ist sehr wichtig, dass die aus verschiedenen Kulturen stammenden Kollegen einander akzeptieren, einander gegenseitig bei der Arbeit helfen und am wichtigsten ist, dass sie den anderen nicht diskriminieren. Man kann zum Beispiel aus der Verhaltensform, den Arbeitsmethoden und dem Stil einer Person, die aus einer fremden Kultur stammt, viel lernen und all dies bei der täglichen Arbeit nutzen. Man kann zum Beispiel die Geduld der Engländer oder die Präzision der Deutschen oder den Fleiß der Japaner als Beispiel nehmen und versuchen, sich diese Eigenschaften anzueignen.

Die Unterschiedlichkeit der Kulturen kann die Entwicklung der einzelnen Personen fördern: „Die Vielfalt unterschiedlicher Werte und Einstellungen soll zudem individuelle und organisatorische Lernprozesse anregen. Lernen wird durch die Wahrnehmung von Unterschieden angeregt“.¹¹

6. Kultur und internationale Kommunikation aus dem Aspekt der Personalauswahl bei multinationalen Unternehmen

Laut soziologischen Auffassungen kann man innerhalb einer Makro-Kultur verschiedene Subkulturen unterscheiden. Außerdem gilt es: „Die neuere linguistische und sozialwissenschaftliche Forschung hat erkennen lassen, dass selbst eine Unterscheidung in Subkulturen der Heterogenität sozialer Interaktion in modernen Gesellschaften nicht mehr gerecht werden kann“.¹²

Heutzutage steigt in vielen Unternehmen der Bedarf an qualifiziertem und geeignetem Personal. Man braucht gut qualifizierte Firmenleiter, die die Niederlassungen und die Tochterunternehmen im Ausland vertreten. „In dieser Situation gewinnen Führungskräfte- und Mitarbeiterauswahl für im Ausland zu besetzende Stellen internationaler oder multinationaler Unternehmen zunehmend an Bedeutung“.¹³ Die Personalauswahl und Beurteilung der Unternehmen hängt mit dem Kriteriensystem der Firma zusammen. Diese Kriterien bestimmen die Art und Weise der erfolgreichen Auslandstätigkeit. Der Zweck der Stellenbesetzung ist, den geeignetsten Kollegen für einen Posten zu finden. Der Kandidat muss auch den vom Arbeitsplatz gestellten Kriterien entsprechen. Im Falle der Auswahl von

¹¹ vgl. BERGEMANN – SOURISSEAUX 2003.

¹² vgl. BERGEMANN – SOURISSEAUX 2003.

¹³ vgl. BERGEMANN – SOURISSEAUX 2003.

ausländischen Arbeitskollegen zieht man an erster Stelle die Ausbildung, sowie die beruflichen Vorerfahrungen, fachliche Kompetenz, Motivation, frühere Leistungen der Kandidaten in Betracht. Bei ausländischen Mitarbeitern spielt die Kenntnis von Fremdsprachen, in erster Linie der englischen Sprache eine große Rolle. Es kann auch vorkommen, dass zum Beispiel ein ausländischer Kollege bei einer ungarischen Firma seine eigene Muttersprache während seiner Arbeit als Hauptkommunikationsmittel benutzt. Aber in diesem Fall wird vom Mitarbeiter die Kenntnis weiterer Sprachen, hauptsächlich die des Englischen erwartet. Deshalb ist es zu behaupten: „International engagierte Unternehmen sehen die interkulturelle Kompetenz auslandsorientierter Mitarbeiter als eine außerordentlich wichtige Schlüsselqualifikation für eine erfolgreiche Auslandstätigkeit an“.¹⁴ Die Unternehmen halten es für sehr wichtig, Kollegen im Ausland einzusetzen, sowie die Mitarbeiter zu motivieren, an fachlichen Trainings- und Ausbildungsprogrammen teilzunehmen. Die Trainingsmöglichkeiten sind einem sehr wichtig, wenn man sich zum Beispiel in der Arbeit entwickeln und später Karriere machen möchte. Die internationalen Unternehmen bieten eine größere Auswahl an Weiterbildungskursen, einige internationale Firmen organisieren auch Sprachkurse. Die Palette der Kurse ist breit und man kann die entsprechenden auswählen, je nachdem, ob man sich für die Sprachen oder für die wirtschaftliche Tätigkeit des Unternehmens interessiert. Die internationalen Firmen stehen in alltäglicher Beziehung mit dem Ausland, deshalb ist es wichtig mehrere Fremdsprachen auf einem hohen Niveau zu beherrschen und sich sowohl fachlich, als auch sprachlich weiter zu entwickeln.

7. Kultur und Kommunikation der Unternehmen unter dem Aspekt der interkulturellen Kommunikation

Unter Unternehmenskultur versteht man die Verhaltensformen, die innerhalb eines Unternehmens vorhanden sind und auf gemeinsamen Werten und gemeinsamer Denkweise basieren. Jedes Unternehmen verfügt über eigene Verhaltensnormen. Die Unternehmenskultur besteht aus einer Reihe von Grundvorstellungen, die von einer Gruppe im Interesse der inneren Integration herausgearbeitet wurden. Diese Organisationsmodelle unterscheiden sich in den einzelnen Ländern, interessanterweise auch dann, wenn die Firmen zu demselben Sprachraum gehören (z.B. Österreich, die Schweiz, Deutschland).

Die Probleme, die bei gemischten Unternehmen, Fusionen auftauchen, stammen daraus, dass die Organisationsleiter eine unterschiedliche Vorstellung davon haben, wie eine Organisation sein sollte. Die Unternehmenskultur gestaltet sich und ändert sich im Laufe der Zeit. Wenn zum Beispiel ein neuer Angestellter bei einer Firma zu arbeiten beginnt und ein anderer Kollege die Arbeitsstelle verlässt, wird sich die Kultur verändern. Wenn eine starke Unternehmenskultur vorherrscht, kommen nur kleine Änderungen vor. Die Änderungen können unterschiedliche Wirkung ausüben: „Die sich vollziehenden Änderungen können positiv oder negativ sein. Die Veränderungen der Unternehmenskultur können absichtlich sein, aber oft treffen diese unerwartet ein. Der Wandel kann bestimmend sein oder ist von vernachlässigender Bedeutung.“¹⁵ Wir können fast sicher sein, dass sich die Kultur eines Unternehmens ändern wird, wenn z.B. ein neuer Chef kommt, und es ist sehr wichtig, wie die Mitarbeiter auf die Veränderungen reagieren.

¹⁴ vgl. BERGEMANN – SOURISSEAU 2003.

¹⁵ http://www.businessmix.hu/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=31

In diesem Zusammenhang ist es wichtig zu betonen: „Es gibt viele Faktoren, welche auf die Herausbildung der Unternehmenskultur wirken und sie beeinflussen. Zu diesen Faktoren gehören die Kultur des betroffenen Landes, der Managementstil, das Durchschnittsalter der Mitarbeiter und Manager, der Industriezweig, in dem die Firma die Tätigkeit ausübt“.¹⁶ Zu den Aufgaben der Manager gehören: sich den schnellen Veränderungen der Firmenumgebung anpassen zu können, und eine entsprechende Strategie des Managements zu entwickeln, welche auch die Unternehmenskultur beachtet. Zum Beispiel: Im Falle von Unternehmensfusionen geht es um den Zusammenstoß und um die Auseinandersetzung von nationalen Kulturen. Die Probleme sind auf verschiedene Art und Weise zu lösen:

- durch Dekulturalisation – in diesem Fall geht es ums Einschmelzen der örtlichen Organisationskultur,
- durch Separation – die Kulturen der zwei Organisationen existieren nebeneinander,
- durch Integration – zwischen zwei Unternehmen kommt es zu einem gleichrangigen Verschmelzen und so entsteht eine neue Unternehmenskultur.

Man muss hier unbedingt vermerken, dass eine jede von diesen Methoden große Veränderungen sowohl für das Unternehmen, als auch für die Angestellten verursachen. Wir müssen auch erwähnen, dass es in den einzelnen Ländern verschiedene Managertypen und Managementstile gibt. In diesem Rahmen kommt der Sprache eine wirtschaftliche Bedeutung zu: „Es lohnt sich unbedingt, sich die Sprache der empfangenden örtlichen Kultur anzueignen. Den Erfahrungen nach bewerten es die ungarischen Angestellten für eine freundschaftliche Geste, wenn die ausländischen Manager oder Kollegen sich die Mühe geben und einige Wörter auf Ungarisch erlernen. Es ist keine leichte Aufgabe, da die ungarische Sprache für die Ausländer, die z.B. eine germanische Sprache sprechen, sehr schwierig ist.

Die Deutschen und hauptsächlich die Franzosen können diejenigen nicht akzeptieren, die in ihrem Land leben und ihre Sprache nicht sprechen“.¹⁷ Im Allgemeinen vertreten die Finnen und die Deutschen die neutrale Kultur und die Ungarn sind eher emotional. Die Ungarn haben es nicht gern, dass die dänischen, niederländischen, deutschen, englischen Manager jede Woche um ausführliche Planerstellung für die nächste Woche z.B. in Form einer Tabelle oder Aufzeichnung bitten. Diese Eigenschaft gilt für die monokronistische und über einen niedrigeren Kontext verfügende Kultur.

8. Die Kategorien der Unternehmenskultur

Im Geschäftsleben ist es eine verbreitete Meinung, dass sich die Unternehmen im Allgemeinen als eine besondere Mischung von den vier kulturellen Typen repräsentieren. Es gibt die so genannte Macho-Kultur: bei dieser Form kommt den patriarchalischen Werten eine große Rolle zu. Die so genannte Zusammenhaltung-Kultur bedeutet, dass die Angestellten nur in wenigen Fällen auf ein Risiko eingehen müssen. Eine Risiko-Kultur hat das Merkmal, dass langfristige Risiken und Erfolge, die erst nach Jahrzehnten eintreffen, das Leben und die Tätigkeit der Firma bestimmen. Zum Schluss ist die Prozess-Kultur zu erwähnen: es wird in diesem Fall nur wenig Risiko übernommen und die Leistung der Angestellten

¹⁶ <http://www.hrportal.hu/index.phtml?page=article&id=39902>

¹⁷ vgl. FALKNÉ BÁNÓ 2001.

müssen nach bestimmten betriebsinternen Kriterien festgestellt werden. Im Vordergrund steht bei dieser Kategorie die Arbeit, beziehungsweise der Planungsprozess der Arbeit. Für die Unternehmen, die über eine starke Organisationskultur verfügen, ist die Mischung dieser vier Typen charakteristisch. Für die Unternehmen, die eine schwächere Organisationskultur aufweisen, ist es eher charakteristisch, eine bestimmte Kulturform der oben beschriebenen vier Typen prägend zu vertreten.

9. Zusammenfassung

Die interkulturelle Kommunikation spielt im Leben eines multinationalen Unternehmens eine immer größere Rolle. Es gibt sehr viele Tätigkeitsfelder, wo Angestellte, die verschiedene Sprachen sprechen und aus verschiedenen Kulturkreisen kommen, zusammenarbeiten. In Interaktion miteinander kann man nur dann erfolgreich arbeiten, und der Firma bzw. dem Unternehmen wirtschaftlichen Gewinn einbringen, wenn die Kommunizierenden in einer Fremdsprache nicht nur ausgezeichnete grammatikalische und lexikalische Kenntnisse haben, sondern sie verfügen auch über die Fähigkeit, auf das Gesagte interkulturell einzugehen, den Standpunkt und die Meinung der Gesprächspartner interkulturell interpretieren zu können.

Literatur

- BERGEMANN – SOURISSEAUX 2003
 BERGEMANN, Nils – SOURISSEAUX, Andreas L.J: Interkulturelles Management. Berlin – Heidelberg, SPRINGER-VERLAG, 2003.
- FALKNÉ DR. BÁNÓ 2001
 FALKNÉ DR. BÁNÓ, Klára: Kultúraközi kommunikáció. [Interkulturelle Kommunikation] Budapest, PÜSKI, 2001.
- FEATHERSTONE 1994
 FEATHERSTONE, Mike: Cultural theory and cultural change. London, SAGE PUBLICATIONS, 1994.
- GUDYKUNST – KIM 1997
 GUDYKUNST, B. – KIM, Y. Y.: Communicating with strangers: An approach to Intercultural Communication (3rd ed.). New York: McGraw-Hill, 1997.
- HALL 1976
 HALL, E.T.: Beyond Culture. Garden City, NY: Anchor Books, 1976.
- HIDASI 2008
 HIDASI, Judit: Interkulturális kommunikáció. [Interkulturelle Kommunikation] Budapest, SCOLAR KIADÓ, 2008.
- HIGHMORE 2002
 HIGHMORE, Ben: Everyday Life and Cultural Theory: An Introduction. London – New York, ROUTLEDGE, 2002.
- HOFSTEDE 1991.
 HOFSTEDE, G.: Cultures and Organizations: Software of the Mind. London: McGraw-Hill, 1991.

KONCZOS-SZOMBATHELYI 2008

KONCZOS-SZOMBATHELYI, Márta: Kommunikáló kultúrák. [Kommunizierende Kulturen] Budapest, L'HARMATTAN KIADÓ, 2008.

TROMPENAARS 1998

TROMPENAARS, F. & Hampden-Turner, C. 1998. Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business, 2nd ed. Chicago: Irwin, 1998

Quellen

<http://www.ecl-test.com/files/6400-86-interkult.pdf>

http://www.businessmix.hu/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=31

<http://www.hrportal.hu/index.phtml?page=article&id=39902>