

General Management MBA



The approved original version of this diploma or
master thesis is available at the main library of the
Vienna University of Technology.

<http://www.ub.tuwien.ac.at/eng>



CONTINUING
EDUCATION
CENTER



Master Thesis zur Erlangung des akademischen Grades

Master of Business Administration (MBA)

an der Universität für Weiterbildung (Donau-Universität Krems)

und der Technischen Universität Wien, Continuing Education Center

eingereicht von

BetreuerIn

Eidesstattliche Erklärung

Ich, DIPL. ING. SARP TÜRKMEN
geboren am 25.08.1987, in BALIKESIR

erkläre, hiermit

1. dass ich meine Master Thesis selbständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfen bedient habe,
2. dass ich meine Master Thesis bisher weder im In- noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe,
3. dass ich, falls die Arbeit mein Unternehmen betrifft, meine/n ArbeitgeberIn über Titel, Form und Inhalt der Master Thesis unterrichtet und sein Einverständnis eingeholt habe.

Wien, 25.07.18
Ort, Datum

Unterschrift

VORWORT

Mein technisches Studium in Maschinenbauingenieurwesen habe ich an der TU Wien absolviert und ich hatte das Glück, als nicht EU Staatsbürger nach dem Studium gleich in das Berufsleben in Österreich einsteigen zu können.

Im Rahmen meiner beruflichen Tätigkeit wurde ich sofort mit dem Thema Interkulturalität und interkulturelle Kommunikation konfrontiert. Viele Kolleginnen und Kollegen leben mit klischeehaften Bildern über Türken, was in der beruflichen Zusammenarbeit oft deutlich zu spüren war. Dass ich viel Zeit im Ausland verbracht hatte und ein völlig liberal denkender Mensch bin, hatte in vielen Situationen keinen Einfluss auf das vorgefertigte Bild mancher Kollegen.

Interkulturelle Aspekte scheinen in hohem Maß für Effizienz und gelungene Zusammenarbeit in Organisationen verantwortlich zu sein. Besonders gegenseitiges Vertrauen, Vorurteile, Toleranz, Respekt, Ausgrenzung bis hin zu Mobbing spielen eine wichtige Rolle und beeinflussen nicht nur persönlichen Lebens- und Mitarbeiterzufriedenheit, sondern den Erfolg einer international agierenden Organisation.

Durchzunehmend intensivere Vernetzung der Volkswirtschaften nimmt nicht nur die Zahl der Auslandsinvestitionen sondern auch die Zahl der Auslandsbeschäftigten sprunghaft zu (Lüsebrink 2012).

Ebenso ist das Phänomen der Migration, nämlich des zeitweisen oder definitiven Aufenthalts von Personen in anderen Gesellschaften und Kulturen, des wohl wichtigsten lebensweltlichen Entstehungskontextes für interkulturelle Kommunikationsprozesse, von hoher Bedeutung (Lüsebrink 2012: 48f)

Als Repräsentant dieser zugewanderten Personengruppe bin ich mit der Thematik immer wieder konfrontiert und es ist mir ein besonderes Anliegen, die Anliegen der Interkulturalität aufzuzeigen, damit internationale Firmenorganisationen zum Wohl der Mitarbeiter und des Geschäftserfolges über Bedeutung und Relevanz interkultureller Kompetenz reflektieren können.

ABSTRACT

In der vorliegenden Master`s Thesis sollen Zusammenhänge von Mitarbeiterzufriedenheit und interkultureller Kompetenz untersucht und deren Relevanz in international agierenden Unternehmen beleuchtet werden. Mitarbeiterzufriedenheit ist vielfach erforscht und untersucht, doch durch Globalisierung und weltweite Vernetzungen ist es interessant, Mitarbeiterzufriedenheit auch im Kontext einer interkulturellen Kompetenz in international organisierten Unternehmen zu beleuchten.

Die Ausgangsfrage lautet daher: Welchen Einfluss hat interkulturelle Kompetenz auf die Mitarbeiterzufriedenheit in international tätigen Firmenorganisationen?

Ziel der Arbeit ist, den Einfluss und die Bedeutung gelebter interkultureller Kompetenz auf die Mitarbeiterzufriedenheit in global agierenden Firmenorganisationen methodisch zu untersuchen. Es wurde ein Fragebogen aus zwei standardisierten Fragebögen entworfen und in drei international tätigen Firmen in Österreich an 120 (N=120) Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verteilt. Die Rücklaufquote belief sich auf 92 Personen (n=92), also 76%. Zwei Unternehmen haben ihren Firmensitz in Wien und eine Firma in der Steiermark.

Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen, dass interkulturelle Kompetenz ein wichtiger Aspekt von Mitarbeiterzufriedenheit in Unternehmen ist und dass sich Unternehmen vermehrt der Thematik widmen sollten, da sich Firmenerfolge von der Qualität interkultureller Kompetenz und der Zufriedenheit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ableiten lassen.

Schlüsselwörter:

Interkulturelle Kompetenz. Mitarbeiterzufriedenheit. Internationale Unternehmen.

ABSTRACT

The present Master's Thesis investigates the correlation between employee satisfaction and intercultural competence and aspires to enlighten their relevance for companies that have international operations. There has been various research and investigation about employee satisfaction; nevertheless, due to globalization and worldwide networking it stays still interesting and attractive to enlighten the employee satisfaction in a context of intercultural competence in companies with international operations.

Therefore the initial question rises: What is the influence of intercultural competence on employee satisfaction in international operating companies?

The aim of this thesis is to investigate methodically the correlation and the importance of the intercultural competence on employee satisfaction in globally operating companies. For this purpose, employees of two internationally operating companies in Austria were questioned using a survey created from two standardized surveys. The survey was distributed to in total 120 (N=120) employees. Rate of return was 76%, in other words there were 92 (n=92) attendees. Two of three companies are located in Vienna and the other one is located in Styria.

The results of the investigation illustrate that the intercultural competence is an important aspect of employee satisfaction in companies and that companies should focus on this topic, due to the fact that the company success derives from the quality of intercultural competence and the employee satisfaction.

Key Words:

Intercultural Competence, Employee Satisfaction, International Companies

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	1
1.1	Problemstellung.....	3
1.2	Ziel der Arbeit	5
1.3	Forschungsfragen	5
2	Theoretischer Hintergrund.....	9
2.1	Begriffsdefinitionen	9
2.2	Kulturverständnis am Beispiel Hofstede's	13
2.3	Kulturdimensionen nach Hall	17
2.4	Interkulturelle Kommunikation.....	19
2.5	Interkulturelle Kompetenz	20
2.5.1	Image und Stereotypen	22
2.5.2	Interkultureller Kompetenz im internationalen Management.....	24
2.5.3	Das EFQM Modell als Beispiel eines QM-Systems.....	26
2.6	Interkulturelles Management	30
2.6.1	Internationales Management und Interkulturelles Management	32
2.6.2	Diversity Management als strategisches Konzept	33
2.6.3	Interkulturelle Kompetenz als Managementkompetenz	38
2.7	Mitarbeiterzufriedenheit.....	40
2.7.1	Lebenszufriedenheit.....	40
2.7.2	Arbeitszufriedenheit.....	42
3	Methodik.....	47
3.1	Literaturrecherche	47
3.2	Untersuchungsdesign	47
3.3	Erhebungsinstrument Fragebogen.....	49

4	Ergebnisse.....	53
5	Limitation, Zusammenfassung und Ausblick.....	63
6	Literaturverzeichnis	66
7	Anhänge.....	73
7.1	Häufigkeitstabellen	73
7.2	Gender Erklärung.....	80

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1 Kulturzwiebelmodell nach Hofstede	16
Abbildung 2 Interkulturelle Kompetenz	21
Abbildung 3 IMAGE	23
Abbildung 4 EFQM-Modell für Excellence	26
Abbildung 5 Grundkonzepte des EFQM	28
Abbildung 6 Paradigmen des interkulturellen Managements	38
Abbildung 7 Bedürfnispyramide nach Maslow	43
Abbildung 8 ERG-Theorie nach Alderfer	44
Abbildung 9 Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg	45
Abbildung 10 VIE-Theorie nach Vroom	46
Abbildung 11 Ideal der Interkulturell kompetenten Institution	64

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1 Voraussetzungen und Ergebniskriterien des EFQM Modells.....	27
Tabelle 2 Bestandteile eines systemischen Diversity Managements.....	37
Tabelle 3 Rücklaufquote der Standorten aufgelistet.....	50
Tabelle 4 Fragebogenteil zur Interkulturellen Kompetenz in Unternehmen	51
Tabelle 5 Fragebogenteil zur Mitarbeiterzufriedenheit	52
Tabelle 6 Chi-Quadrat Test für IK1/MZ3.....	54
Tabelle 7 Chi-Quadrat Test für IK2/MZ1.....	55
Tabelle 8 Chi-Quadrat Test für IK3/MZ2.....	56
Tabelle 9 Korrelation IK8, MZ5, MZ8, MZ13	57
Tabelle 10 Korrelation IK10, MZ4, MZ5	59
Tabelle 11 Korrelation IK5, MZ5, MZ7	60
Tabelle 12 Chi-Quadrat Test für IK7/MZ13.....	61
Tabelle 13 Chi-Quadrat Test für IK9/MZ14.....	62

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

bzw.	beziehungsweise
ERG	Existence Relatedness Growth
etc.	et cetera
FGH	Forschungsgruppe Hamburg
S.	Seite(n)
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
WHO	World Health Organization
z.B.	zum Beispiel

EXECUTIVE SUMMARY

Die vorliegende Arbeit soll auf theoretischem und empirischem Weg einen Beitrag zu einem systematischen und strukturierten Überblick in der Thematik interkultureller Kompetenz und deren Auswirkungen auf Mitarbeiterzufriedenheit in internationalen Firmen leisten.

In einer 2014 erschienen, internationalen Studie von Barmeyer und Davoine hat sich bestätigt, dass in einem internationalen Umfeld arbeitende Personen die kulturelle Herkunft zwar prägend ist, es aber von der Persönlichkeit des Einzelnen abhängt, wie sehr diese in ihrer Herkunftskultur verankert ist. Je mehr internationale Erfahrung eine Person hat, desto eher ist sie geneigt, sich kulturell unterschiedliche Verhaltensweisen anzueignen und sie anzuwenden (Barmeyer & Davoine 2014: 163).

Globalisierungsprozesse und deren Folgen in den unterschiedlichsten Bereichen unserer Gesellschaft stellen für internationale Firmen eine große Herausforderung nicht nur betreffend ökonomischer Fragestellungen, sondern auch im Mitarbeiterbereich dar.

Die vorliegende Master`s Thesis will sich dem Thema mit einer Untersuchung der Zusammenhänge von interkultureller Kompetenz im Unternehmen und Mitarbeiterzufriedenheit durch gelebte interkulturelle Kompetenz nähern.

Die Einleitung (*Kapitel1*) beschreibt den Hintergrund zum Thema der Master`s Thesis und bemüht sich um eine Beschreibung der Unterschiede von Multikulturalität, Interkulturalität und interkulturelle Kompetenz.

In der Problemstellung wird beleuchtet, dass die Realisierung interkultureller Kompetenz in der Gesellschaft durch Ängste erschwert wird, die sich seit der Flüchtlingskrise 2015 und 2016 stetig aufgebaut haben (Schreiner 2017). International tätige Firmen können sich dieser Problematik selbstverständlich nicht entziehen.

Ziel der vorliegenden Arbeit ist die Erforschung der Zusammenhänge von interkultureller Kompetenz und Mitarbeiterzufriedenheit in internationalen Firmen. Es existieren eine Menge Studien zum Thema Mitarbeiterzufriedenheit und interkultureller Kompetenz, doch gänzlich ungeklärt und unerforscht ist, ob sich aus den Zusammenhängen von interkultureller Kompetenz und Mitarbeiterzufriedenheit für international agierende

Firmen in Österreich irgendwelche Konsequenzen ergeben. Dazu wird folgende Forschungsfrage gestellt: Kann durch interkulturelle Kompetenz in internationalen Unternehmen eine höhere Mitarbeiterzufriedenheit festgestellt werden?

Es folgt die Analyse der Ausgangssituation mit Beleuchtung des theoretischen Hintergrunds (*Kapitel 2*). Erklärt werden Kulturbegriff und Kulturforschung, das Kulturverständnis nach Hofstede, Kulturdimensionen nach Hall und die daraus resultierenden Maßnahmen und Instrumente zur Entwicklung interkultureller Kompetenz. Außerdem stehen die Themen interkulturelle Kommunikation und interkulturelles Management im Fokus dieses Kapitels. Mitarbeiterzufriedenheit, Lebenszufriedenheit und Arbeitszufriedenheit und die Zusammenhänge mit der Fragestellung runden das Kapitel ab.

Um sich der Fragestellung methodisch (*Kapitel 3*) zu nähern wird folgendes Hypothesenpaar entwickelt: Es existieren Zusammenhänge/ keine Zusammenhänge von interkultureller Kompetenz und Mitarbeiterzufriedenheit in österreichischen Unternehmen, die international tätig sind. Für die vorliegende Master's Thesis wurde ein Fragebogen zusammengestellt, der sich aus zwei bereits erprobten Fragebögen zusammensetzt. 120 Fragebögen wurden in drei österreichischen Firmen mit Zustimmung der Geschäftsleitung an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verteilt. 92 Fragebögen wurden retourniert und konnten für die Studie verwendet werden. Um sich der Fragestellung methodisch zu nähern wurden Chi Quadrat Test und Spearman Korrelationen berechnet, die aus acht Verknüpfungen der Fragen zu interkultureller Kompetenz und Mitarbeiterzufriedenheit bestanden. Die Mehrheit der Ergebnisse zeigen statistisch signifikante Ergebnisse (*Kapitel 4*) sodass bestätigt werden kann, dass ein Zusammenhang von interkultureller Kompetenz und Mitarbeiterzufriedenheit in international tätigen Firmen besteht.

In der Zusammenfassung (*Kapitel 5*) werden die Ergebnisse nochmals erläutert und schließen mit einem Ausblick in die Zukunft ab.

1 Einleitung

Eine Vielzahl an Literatur belegt, dass kommunikative Praxis und soziales Handeln grundsätzlich immer kulturell eingebettet sind. Dabei kann auf Humboldt verwiesen werden, der das Sprechen der Sprache als Teil einer Tätigkeit, oder einer Lebensform versteht. Frage nach der Lebensform ist dabei nicht nur die Frage nach dem Sozialen, sondern immer auch zwangsläufig die Frage nach dem Kulturellen. Wird ein anderes kulturelles Umfeld beleuchtet, wird erkennbar, dass andere Regeln als die gewohnten im (Sprach-)Spiel gelten. Dies gilt natürlich auch für die dem Sprechen und Handeln zugrundeliegenden Regeln. Die Begriffe ‚kulturell‘ und ‚sozial‘ wurden nach dem ‚culturalturn‘ in der Literatur oft synonym verwendet (Busse 2005: 31)

„Utterance construction is supported by the knowledge, beliefs and actiondispositions that have emerged over time and been abstracted, accumulatedand sedimented in the living sociocultural traditions of thelanguage(s) and its/their continuities of communicative practices and inthe biographical experiences of the actors, i.e. the language users involved.“ (Linell 2005: 217).

Vergleicht man die kommunikative Praxis in unterschiedlichen Sprach- und Kulturräumen, werden also nicht nur sprach- oder gesprächstheoretische Fragen geweckt, stellt sich bei der Frage kommunikativer Praxis auch die Frage nach der Bezugsgröße Kultur. Bei einer kulturellen Interaktionsanalyse geht es vor allem um die Frage, welche Wertvorstellungen sich in der jeweiligen Sprech- und Gesprächspraxis manifestieren und welche Symbolwerte wir unserem Handeln zuschreiben und durch das spezifische So-Handeln vermittelt werden. Dies kann im Rahmen dieser Arbeit als kultureller Gehalt in kommunikativer Praxis bezeichnet werden. Eine kulturelle Analyse von Interaktionen fokussiert damit zwar auch dem Usus, der unser Handeln strukturiert und zumeist unbewusst ist, interessiert sich aber dabei nicht in erster Linie für soziologische oder soziolinguistische Fragestellungen. In einer kulturellen Analyse von kommunikativer Praxis werden nicht die unterschiedlichen sprachlichen Realisierungsformen in einer Gesellschaft beschrieben oder erklärt, vielmehr werden soziale Aspekte für eine

kulturelle Analyse erst dann bedeutungsvoll, wenn damit kulturelle Werte verbunden werden, die interaktionsgestaltend wirksam werden können (Linell 2005).

„Culture or civilization taken in its wide ethnographic sense, is that complex whole which includes knowledge, belief, art, morals, law, custom, and any other capabilities and habits acquired by man as member of society.“ (Mc Sweeny 2002: 99).

Dieses von Mc Sweeny beschriebene Ganze führt zum Begriff Multikulturalität. Darunter ist das Nebeneinander autarker und differenter Kulturen zu verstehen. Kultur wird oft als geschlossenes statisches System aufgefasst (Aschenbrenner-Wellmann 2003: 68). Transkulturalität stellt den Vorgang der Grenzüberschreitung von einer Kultur zur anderen in den Fokus und betont die unterschiedlichen Möglichkeiten der Grenzaufhebung sowie Aufhebung kultureller Unterschiede. Multikulturalität geht davon aus, dass Kulturen nicht rein homogene Körper sind, sondern besonders auch infolge von Globalisierung zunehmend vermischt werden (Aschenbrenner-Wellmann 2003). Unter Interkulturalität ist eine Mischung zwischen Trans- und Multikulturalität zu verstehen. Im Vergleich zur Transkulturalität strebt Interkulturalität keine Vermischung der Kulturen an, versucht aber im Gegensatz zur Multikulturalität ein reines Nebeneinander von Kulturen durch Dialog und Austausch zu durchbrechen, um gegenseitiges Verständnis für kulturelle Differenzen und Ähnlichkeiten zu ermöglichen (Ulrich 2013: 254).

In der vorliegenden Master's Thesis ist der Begriff „interkulturell“ immer so zu verstehen, dass mindestens zwei Länderkulturen betroffen sind.

Wenn nun Personen im Rahmen ihres beruflichen Alltags, aber auch im privaten Bereich mit Interkulturalität konfrontiert sind, kann diese nur durch Entwicklung von sozialer Kompetenz gelingen, um die erforderlichen Interaktionen erfüllen zu können. In der vorliegenden Master's-Thesis werden Zusammenhänge von interkulturellem Verständnis und Kompetenz mit der Mitarbeiterzufriedenheit in zwei international agierenden Unternehmen in Wien und einem Unternehmen in der Steiermark untersucht und beschrieben.

1.1 Problemstellung

Da es weder den Vergleichspunkt einer „gemeinsamen Sprache“ noch den „gemeinsamen Menschen“ eines Volkes gibt, sind Bezeichnungen wie Volk oder Nation als Bezugsgrößen wenig geeignet. Auch die Bezeichnung „deutsch“ oder „österreichisch“ oder „türkisch“ kann nur die jeweilige Nationalsprache bezeichnen, nicht jedoch ihren konkreten Sprechgebrauch. Das Postulat von *einer* Sprache und *einem* Volk ist in heutigen kulturalistischen Arbeiten aufgrund der Geschichte und in einer immer stärker globalisierten Welt voll von ‚Ausländern‘ und unterschiedlichen ethnischen Zugehörigkeiten wenig nützlich. Da die Nationalsozialisten den Begriffen „Vaterland“ und „Volk“ eine eigene Prägung gegeben haben, und diese Begriffe daher in Zusammenhang mit Rassengedanken und einer Herrenrasse stehen, sind sie der Aufarbeitung der im Thema behandelten Problematik wenig nützlich. Vielen Migrantinnen und Migranten ist der Zugang zum Arbeitsmarkt erschwert, viele Bildungsabschlüsse werden nicht anerkannt und langwierige Anerkennungsverfahren erschweren die Lage der Betroffenen. Oft wird die religiöse und sprachliche Vielfalt als Problem gesehen (Schreiner 2017: 11ff). Das gilt oft für Bildungs- und Gesundheitseinrichtungen, weniger für Unternehmer, weil die gegebene Sprachenvielfalt durch Arbeitsmigranten auch ein hohes wirtschaftliches Potenzial in sich trägt und dieses wird auch von vielen international agierenden Unternehmen durchaus gesehen.

Häufig berichten Betroffene in sehr international besetzten Unternehmen, dass die Herkunft der Arbeitnehmer im Arbeitsalltag eigentlich keine große Rolle spielt. Je kulturell gemischer eine Abteilung oder ein Team ist, desto eher wird kulturelle Vielfalt als normal empfunden (Schreiner 2017: 12f). Kulturelle Unterschiede treten schon deshalb in den Hintergrund, weil Menschen, die über einen längeren Zeitraum in einer internationalen Umgebung arbeiten, sich persönlich verändern (Schreiner 2017).

In einer 2014 erschienen, internationalen Studie von Barmeyer und Davoine hat sich bestätigt, dass in einem internationalen Umfeld arbeitende Personen die kulturelle Herkunft zwar prägend ist, es aber von der Persönlichkeit des Einzelnen abhängt, wie sehr diese in ihrer Herkunftskultur verankert ist. Je mehr internationale Erfahrung eine

Person hat, desto eher ist sie geneigt, sich kulturell unterschiedliche Verhaltensweisen anzueignen und sie anzuwenden (Barmeyer & Davoine 2014: 163).

Existiert so ein Umfeld nicht, ist es schwierig, eine Art von Synergie entwickeln zu können, die durch das Zusammenwirken von Personen unterschiedlicher kultureller Herkunft zu Leistungssteigerung und Mitarbeiterzufriedenheit in einem Unternehmen beitragen können. Ethnorelativismus kann nur in der positiven Atmosphäre miteinander ausgehandelter Umgangsformen entstehen, was bedeutet, dass die eigene kulturelle Herkunft nicht als Mittelpunkt der Welt betrachtet wird, sondern als ein kultureller Bereich unter vielen anderen. Die eigenen Werte sind damit nicht mehr Maßstab für Denken und Tun (Schreiner 2017).

Eine große Problematik im Bereich Interkulturalität sind Vorurteile. Abbau von Vorurteilen bedeutet kulturelles Bewusstsein zu entwickeln und Sensibilität aufzubauen. Stereotypisierungen und Diskriminierung entstehen aus Kategorisierungen und hemmen das Entstehen von erfolgreichen Synergien in der interkulturellen Zusammenarbeit (Maznewski 2004).

Eine multikulturelle Organisation unterscheidet sich von einer pluralen Organisation dadurch, dass sie einerseits unterschiedliche Kulturgruppen strukturell integriert aber auch die Vielfältigkeit der Belegschaft wertschätzt. Weitere Kennzeichen sind eine pluralistische Organisationskultur, strukturelle und informelle Integration von Minoritätsgruppen, das Fehlen von Vorurteilen und Diskriminierungen, sowie wenig Konflikte zwischen den unterschiedlichen kulturellen Gruppen (Maznewski 2004). Die genannten Punkte entsprechen jedoch einem Ideal, das in der Praxis schwer zu erreichen ist (May 2004: 88). Der zentrale Aspekt von Diversity-Management stellt nach Hayes, Bartle & Major (2002) die Förderung eines positiven Organisationsklimas dar, welches die effektive Nutzung des Potentials einer vielfältig zusammengesetzten Belegschaft möglich macht.

Im Zuge der Flüchtlingskrise in Europa 2015 und 2016 wurden Toleranzgrenzen der Gesellschaft ausgereizt – es entstand Angst vor Überfremdung, Angst vor Kriminalität, generell Angst vor Menschen, die anders sprechen, beten, denken und leben, sowie Angst davor, dass eigene Werte in den Hintergrund gedrängt werden (Schreiner 2017: 21).

In diesem Zusammenhang ist es dem Autor der vorliegenden Master's-Thesis ein Anliegen, kulturelle Diversität im Rahmen einer international agierenden Organisation zu beleuchten und zu untersuchen, ob interkulturelle Kompetenz und kulturelle Vielfalt Mitarbeitern den Mehrwert von Mitarbeiterzufriedenheit im Unternehmen bringen könnte, was sich kausal auf Firmenerfolge auswirken kann.

1.2 Ziel der Arbeit

Ziel der vorliegenden Arbeit ist die Erforschung der Zusammenhänge von interkultureller Kompetenz und Mitarbeiterzufriedenheit in internationalen Firmen. Es existieren eine Menge Studien zum Thema Mitarbeiterzufriedenheit und interkultureller Kompetenz, doch gänzlich ungeklärt und unerforscht ist, ob sich aus den Zusammenhängen von interkultureller Kompetenz und Mitarbeiterzufriedenheit für international agierende Firmen in Österreich irgendwelche Konsequenzen ergeben.

Um sich der Fragestellung nähern zu können, wurde ein, für die vorliegende Master's Thesis zugeschnittener Fragebogen in Anlehnung an zwei bereits entwickelte Fragebögen kreiert.

1.3 Forschungsfragen

Um sich dem Thema zu nähern stellt sich die Forschungsfrage folgendermaßen:

Kann durch interkulturelle Kompetenz in internationalen Unternehmen eine höhere Mitarbeiterzufriedenheit festgestellt werden?

Zur methodischen Aufarbeitung und Erforschung der Forschungsfrage ist folgendes Hypothesenpaar entwickelt worden:

H_{0.1}: Es existieren keine Zusammenhänge von interkultureller Kompetenz und Mitarbeiterzufriedenheit in österreichischen Unternehmen, die international tätig sind

H_{1.1}: Es existieren Zusammenhänge von interkultureller Kompetenz und Mitarbeiterzufriedenheit in österreichischen Unternehmen, die international tätig sind

Zur Überprüfung des Haupthypothesenpaares wurden einzelne Items aus dem Fragebogenteil zur Erhebung der **interkulturellen Kompetenz** mit einzelnen Items aus dem Fragebogenteil zur Erhebung der **Mitarbeiterzufriedenheit** verglichen. Da die Hypothesenüberprüfung mittels eines Wertes für Mitarbeiterzufriedenheit bzw. eines Wertes für interkulturelle Kompetenz nicht möglich ist, werden acht Verknüpfungen erstellt, um sich der Thematik nähern zu können.

1., Zusammenhang interkulturellen Kompetenz in Unternehmen und Mitarbeiterzufriedenheit in internationalen Firmen /Diskriminierung

In unserem Unternehmen wird niemand auf Grund von Geschlecht, Alter, Herkunft,

Behinderung, Glaube oder sexueller Orientierung diskriminiert

und

Frau / Mann Gleichstellung im Unternehmen

2., Zusammenhang interkulturellen Kompetenz in Unternehmen und Mitarbeiterzufriedenheit in internationalen Firmen /Betriebsklima

In unserem Unternehmen darf jede/r so sein, wie er oder sie ist

und

Wie wird das Betriebsklima empfunden

3., Zusammenhang interkulturellen Kompetenz in Unternehmen und Mitarbeiterzufriedenheit in internationalen Firmen /Weltbild

Bei uns im Unternehmen legt man Wert darauf, dass alle ein ähnliches Weltbild haben.

und

Kooperativer Führungsstil

4., Zusammenhang Interkulturellen Kompetenz in Unternehmen und in internationalen Firmen /Führungsstil/ Mitarbeiterzufriedenheit

Bei uns im Unternehmen ist erwünscht, dass sich alle möglichst ähnlich verhalten.

und

** Kooperativer Führungsstil*

** Entscheidungsfreudige / flexible Vorgesetzte*

** Umgang mit Konflikten*

5., Zusammenhang interkulturellen Kompetenz in Unternehmen und Mitarbeiterzufriedenheit in internationalen Firmen /Zugehörigkeit /Bürokratie

Alle Mitarbeiter fühlen sich gleichermaßen zugehörig

und

Bürokratische Hürden und Einschränkungen

6., Zusammenhang interkulturellen Kompetenz in Unternehmen und Mitarbeiterzufriedenheit in internationalen Firmen Mitarbeiterförderung/ Vereinbarkeit

In unserem Unternehmen werden bestimmte Mitarbeitergruppen speziell gefördert

und

Gute Vereinbarkeit von Berufs – und Privatleben

7., Zusammenhang interkulturellen Kompetenz im Unternehmen und Mitarbeiterzufriedenheit in internationalen Firmen Diversität/ Toleranz,Mitgefühl

Bei uns im Unternehmen wird die Unterschiedlichkeit der MitarbeiterInnen als Gewinn gesehen

und

Toleranz und Mitgefühl ist spürbar

8., Zusammenhang interkulturelle Kompetenz im Unternehmen und angemessene Bezahlung

Mitarbeiter in unserem Unternehmen haben alle einen ähnlichen Hintergrund und angemessene Bezahlung.

2 Theoretischer Hintergrund

Da es eine Vielzahl an Definitionsversuchen für den Begriff Kultur gibt, muss von Anfang an festgehalten werden, dass es keine verbindliche oder „richtige“ Begriffsbestimmung geben kann: „Den“ allgemein gültigen Kulturbegriff gibt es nicht (Bolten 2006). Dieses Kapitel beschäftigt sich mit Kultur per se und der Differenziertheit von Kulturen im speziellen der Sichtweise Hofstede. Aus dem Kulturbegriff und der Kulturforschung Hofstede werden in weiterer Folge der Betrieb als gesundheitsförderndes Setting, der Begriff interkulturelle Kompetenz sowie Bedeutung interkultureller Kompetenz im Setting international agierender Betriebe beleuchtet. Interkulturelles Management und die Bedeutung der Mitarbeiterzufriedenheit – fokussierend auf Lebenszufriedenheit und Arbeitszufriedenheit schließen das Kapitel ab.

2.1 Begriffsdefinitionen

In diesem Kapitel werden die Begriffe Kultur, Interkulturelle Kompetenz und Mitarbeiterzufriedenheit näher beleuchtet und in Zusammenhang gebracht.

Kulturbegriff und Kulturforschung

In der wissenschaftlichen Literatur gibt es unzählige und umfangreiche Definitionen von Kultur mit unterschiedlichen Aspekten, aber auch mit maßgeblichen Gemeinsamkeiten. Kultur ist ein universelles Phänomen und beeinflusst das Wahrnehmen, Denken und Handeln aller Mitglieder der jeweiligen Gesellschaft (vgl. Thomas et al. 2011: S. 21–22). Kultur umfasst die gemeinsamen Werte, Motive, Überzeugungen und Identitäten eines Kollektivs. Gemeinsame Erfahrungen prägen die Interpretation von bedeutsamen Ereignissen (vgl. Lederle 2007: 31).

Kultur manifestiert sich in einem Orientierungssystem, welches aus spezifischen Symbolen (z.B. Sprache, Gestik, Mimik, Kleidung, Rituale) gebildet wird. Das Orientierungssystem definiert für alle Mitglieder die Zugehörigkeit zur Gruppe oder Gesellschaft und ermöglicht ihnen die Umweltbewältigung (vgl. Thomas et al. 2011: 21–22).

Kultur wird auch als ein Bedeutungs- und Informationssystem definiert, welches über Generationen hinweg weitergegeben wird. Eine wesentliche Funktion von Kultur ist,

soziales Chaos durch die Etablierung von Verhaltensnormen zu verhindern (vgl. Matsumoto et al. 2008: 58).

Der Begriff Kultur wird als ein Konzept betrachtet, welches die meiste Zeit unbewusst ist und eine Anzahl von gemeinsamen Werten umfasst. Kultur manifestiert sich im Verhalten und unterschiedlichen Artefakten einer bestimmten Gruppe (vgl. Dahl 2004b: 3). Die Ingredienzen von Kultur werden ab der Geburt erworben und von Familie, Freunden, Schule, Arbeitsplatz, Religion und vielen andere Quellen beeinflusst (vgl. Jones 2007: 2–3).

In den Sozialwissenschaften wird der Begriff Kultur für Kriterien herangezogen, die Verhaltenscharakteristika von Gruppen oder Gesellschaften zu beschreiben (vgl. Lederle. 2007: 40). Kultur ist dabei immer von Kollektiven getragen, die wiederum aus einzelnen Individuen bestehen. Jeder Mensch ist damit Subjekt der Kultur und ihr andererseits als Objekt unterworfen (vgl. Hansen 2003: 158–162).

Kulturforschung hat zum Ziel, die Unterschiede und Gemeinsamkeiten von Menschen aus verschiedenen Kulturen zu verstehen. Es gibt viele Arten, Kultur darzustellen, jedoch steht das Wertekonzept im Mittelpunkt der Kulturforschung (vgl. Hills 2002: 3–11). Die Wertetheorie ist weltweit für alle Bevölkerungen gültig. Werte werden verwendet, um Individuen, Gruppen und Gesellschaften zu charakterisieren. Werte sind mit wünschenswerten Zielen untrennbar verbunden und sind kritische Motivatoren für Verhalten und Einstellungen. Werte sind eine wichtige, außerordentlich zentrale Komponente von uns selbst und sind von Einstellungen, Überzeugungen, Normen und Eigenschaften zu unterscheiden (vgl. Schwartz 2012: 3–17).

Einstellungen können nur in wenigen Fällen für die Erklärung von menschlichem Verhalten herangezogen werden. Es gibt unzählige unterschiedliche Einstellungen, die sich auch oft ändern. Ein Konzept mit Werten ist besser geeignet, um Verhalten zu erklären und vorauszusagen, da es weniger Werte gibt und diese auch stabiler sind (vgl. Hills 2002: 2–11). Änderungen in der Werthaltung von Gesellschaften ergeben sich aus der ökonomischen Entwicklung eines Landes. Aufgrund von traditionellen kulturellen Einflüssen bleiben aber bei Änderungen die relativen Positionen der Gesellschaften zueinander bestehen (vgl. Inglehart 2006: 117–136).

Obwohl das Wertekonzept auch Schwachstellen hat, ist es anerkannt. Das Entwerfen von Mitteln, um Werte zu entschlüsseln, und die Entschlüsselung von Werten ermöglicht die Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Menschen mit unterschiedlichem kulturellen Hintergrund zu verstehen (vgl. Hills 2002: 3). Die Sozialwissenschaften konnten sich bislang jedoch nicht auf ein einheitliches Konzept von Basiswerten und eine verlässliche empirische Messmethode einigen (vgl. Schwartz 2012: 3).

Eine einheitliche Definition von Kultur existiert nicht. Der Begriff leitet sich bereits aus dem Lateinischen „colere“ ab, darunter verstand man auf etwas bauen, bzw. veredeln. Von Keller (1982) definiert Kultur als alle kollektiv geteilten und in sich vereinten Verhaltensnormen Symbolen an weitere Generationen vererbt werden (Von Keller 1982: 118). Keller ist es gelungen aus 270 verschiedenen Kulturdefinitionen eine Form von Klassifizierung zu entwickeln. Die besagt, dass

- 1., Kultur etwas von Menschen Geschaffenes darstellt und sich durch gemeinsames Denken und Handeln definiert. Gemeinschaftliche Sitten, Riten, Bräuche, Überzeugungen, Wertvorstellungen und Motive prägen das gemeinschaftliche Denken und Handeln.
- 2., Weiters wird Kultur als soziales, über das Individuelle hinausgehendes System definiert, welches durch Überlieferung sozialer Gruppen weitergegeben wird.
- 3., Kultur unterliegt einem Lernprozess, dieser wird als eingelerntes Verhalten an nächste Generationen weitervererbt.
- 4., Kultur artikuliert sich in Sprache, Riten und Symbolik
- 5., Kultur äußert sich in Verhaltensnormen. Diese Normierungen und Regeln sind erforderlich, damit Verhalten im Rahmen sozialer Gruppen aufeinander abgestimmt wird und sich die Mitglieder dieser sozialen Gruppe daran orientieren können und ihr Verhalten aufeinander abstimmen.
- 6., Kultur strebt nach Einheitlichkeit und Konsistenz. Das Verhalten der Gruppe, deren soziale Normierungen und Überzeugungen sollten keine Widersprüchlichkeit aufweisen, sondern eine Einheit bilden, die für Mitgliedern der sozialen Gruppe nachvollziehbar ist.

7., Kultur ist ein Mittel, damit es Menschen besser gelingt, sich an ihre Umgebung anzupassen.

8., Kultur ist veränderbar und können, hervorgerufen durch äußere oder innere Prozesse, einen Kulturwandel bewirken. Im Rahmen des Wandels müssen sich die definierten und überlieferten Normen und Werte den veränderten Bedingungen anpassen (Von Keller 1982: 114 ff).

Hofstede beschreibt Kultur als seit der Kindheit eingelernte Muster im Denken Fühlen und Handeln, die in Gesellschaften weitergegeben werden und die sich auf Situationen im privaten Bereich aber auch im Berufsleben auswirken. Er bezeichnet Verhaltens- und Denkmuster als „mentale Programme“ und die „mentale Software“ als erlernte Kultur. Obwohl diese nicht genetisch bedingt ist, sondern durch die soziale Umgebung und deren Umstände bedingt ist, können Menschen von der erlernten Verhaltung und der mentalen Programmierung abweichen und ihr Verhalten ändern (Hofstede 2006: 3f).

Der Begriff Organisationskultur wurde erstmals im englischsprachigen Raum in den 1960er Jahren verwendet. Hofstede dagegen spricht in den 1970 er Jahren von einer Unternehmenskultur, der Unterschied ist darin zu finden, dass Organisationskultur ein Unternehmen bezeichnet, welches Kultur hat und von Unternehmenskultur gesprochen werden kann, wenn das Unternehmen Kultur ist (Hofstede 2006: 395).

Kultur hat vielfältige Bedeutungen und Funktionen, die als Norm und Orientierung in gesellschaftlichen Gruppierungen, sei es privat oder am Arbeitsplatz dienen: Kultur stellt eine Form der Orientierung dar, es ist anhand der definierten Kultur möglich zu verstehen, was richtig oder falsch interpretiert werden kann. Ebenso hat Kultur Bedeutung für Koordination und Integration innerhalb der sozialen Gruppe, denn sie kann Verbindungen schaffen und zu Einheitlichkeit führen. Kultur hat starke Motivationsfunktion. Bereits die Zugehörigkeit zu einer Kultur kann als Motivation gelten. Kultur ist sinnstiftend und identitätsfördernd. Durch die Sinnstiftung wird der Aktivität einer Gruppe größere und wichtigere Bedeutung zugeteilt. Durch Stärkung der Identität entsteht Einheit und Gleichklang innerhalb der Gruppe und Abgrenzung nach außen. Kultur kann eine Ordnungsfunktion erfüllen, weil sich Handeln nach geregelten und definierten Mustern bewegt und gut nachvollziehbar erscheint. Weiters können Handlungen, die sehr komplex

sind, mittels kulturellen Filter leichter verstanden und legitimiert werden, weil sich Handlungen und Verhalten damit nach außen leichter rechtfertigen lassen. Allerdings weisen Kutschker und Schmid 2004 darauf hin, dass Kultur nicht dazu dient, Funktionen erfüllen zu müssen, sondern diese Funktionen ergeben sich. Viele Kulturen reflektieren ihre eigenen Kulturdimensionen nicht, sondern sind sich der Kulturunterschiede erst beim Zusammentreffen mit anderen Kulturen bewusst (Kutschker & Schmid 2004: 668).

2.2 Kulturverständnis am Beispiel Hofstede

Der Niederländer Geert Hofstede ist der am häufigsten zitierte Experte auf dem Gebiet interkultureller Vergleiche. Seine Studien gelten bis heute als die wertvollste Arbeit über Kultur sowohl für die Wissenschaft als auch für die Praxis (vgl. Hofstede 2002a: 596; Jones 2007: 5–7).

Hofstedes Arbeiten sind die vermutlich populärsten im Bereich der Kulturforschung. Seine Studien legten die ersten Grundsteine für umfassende Forschungsprojekte im Kulturvergleich. Sein Modell bildet ein relativ allgemeines Gerüst für Analysen und ist zweckmäßig, weil es die Komplexität von Kultur auf wenige, einfach zu verstehende Dimensionen reduziert (vgl. Dahl 2004b: 14).

Hofstedes bahnbrechende Arbeit löste gewaltige Kontroversen aus (vgl. Jones 2007: 5–7). Trotz der Kritik an Hofstedes theoretischem Modell ist es bis heute die am weitesten verbreitete und akzeptierte Methode zur Klassifizierung von länderübergreifenden kulturellen Differenzen (vgl. Magala 2004: 13). Hofstedes Arbeit war nicht die erste systematische und länderübergreifende Studie über Kultur, sie hat aber der Kulturforschung eine enorme Bedeutung verschafft. Sein Konzept inspirierte eine große Zahl von empirischen Studien und wird noch immer vielfältig genutzt (vgl. Kirkman et al. 2006: 312; Tung & Verbeke 2010: 1259).

Ende der 1960er Jahre führte Hofstede erstmals eine großangelegte firmeninterne Untersuchung beim amerikanischen Computerhersteller IBM zum Zusammenhang von nationalen Kulturen und dem Verhalten durch. Hofstede befragte 116.000 Mitarbeiter aus 60 Ländern mit einem Fragebogen bestehend aus etwa 150 bis 180 Fragen. Für seine Auswertungen hat er jedoch weit weniger Fragen detailliert analysiert, wie es jedoch bei empirischen Untersuchungen häufig der Fall ist. Über den genauen Erhebungszeitraum

gibt es unterschiedliche Angaben von 1968–1973, da sich eine derart komplexe Studie mit allen Erhebungen sowie den Vor- und Nacharbeiten über mehrere Jahre hinzieht (vgl. Hofstede 2002a: 41–49). Die Ergebnisse dieser Studie und die ersten vier empirisch untersuchten Dimensionen wurden im Buch *Culture's Consequences* (Hofstede 1980) veröffentlicht.

In den 1980er Jahren wurde auf Basis der Forschung des kanadischen Psychologen Harris Bond bei einer Umfrage von Studenten in 23 Ländern (*Chinese Culture Connection*, 1987) eine neue Dimension identifiziert. Mit Bonds Einverständnis wurde diese Dimension zu Hofstedes Dimensionen hinzugefügt, in langfristige versus kurzfristige Ausrichtung umbenannt und im Buch *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (Hofstede, 1991) beschrieben. In den 2000er Jahren wurde die Dimension langfristige versus kurzfristige Ausrichtung basierend auf den Ergebnissen des bulgarischen Wissenschaftlers Michael Minkov und den Daten der *World Values Survey* neu verarbeitet. Die Dimension Genuss versus Beherrschung wurde eingeführt und die gesamten Indizes aller Dimensionen wurden neu berechnet. Die Ergebnisse wurden in der dritten Ausgabe von *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (Hofstede et al. 2010) veröffentlicht, in der Minkov als Mitautor auftrat (vgl. Hofstede 2011: 6–14).

Hofstede sieht im Kulturbegriff eine Art kollektiv programmierte Software, die jedem Menschen aufgrund von Sozialisierung eingeprägt worden ist. Diese Software hilft dem Einzelnen, sich in seiner Umgebung zurechtzufinden und unterscheidet Kollektive voneinander. Die nationale Kultur ist eine Art Durchschnitt von Werten und Verhaltensmustern (vgl. Hofstede 2002a: 1–24).

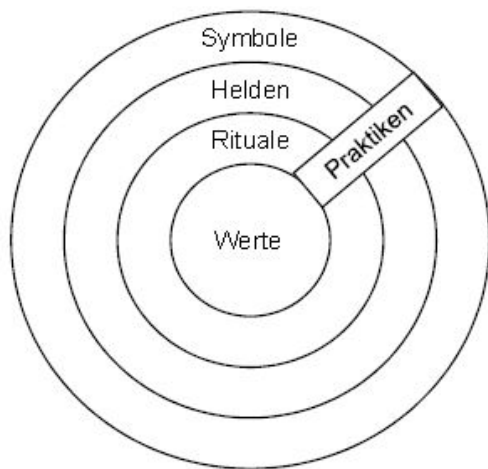
Bei der Beschreibung von nationaler Kultur geht es um gemeinsame Elemente innerhalb einer Nation. Kulturelle Unterschiede innerhalb von Nationen, begründet durch Regionen, Religion, sozialem Status, Beruf, Alter, Geschlecht oder Familie, existieren natürlich, aber in den meisten Nationen kann man trotzdem die gemeinsame nationale Kultur identifizieren. Werte reflektieren die Unterschiede in der mentalen Programmierung und im Charakter von Nationen (vgl. Hofstede 1983: 75–78). Die Charakterisierung einer nationalen Kultur bedeutet nicht, dass jedes Individuum innerhalb dieser Kultur gleich ist und soll nicht zur Generalisierung von Individuen in einer Kultur führen (vgl. Hofstede 2002a: 1–24).

Durch Erfahrungen werden wir mental programmiert, so dass neue Erfahrungen in einer bestimmten Art interpretiert werden. Diese mentale Programmierung verläuft nicht immer harmonisch, sondern ist teilweise konfliktbehaftet. Das individuelle Verhalten ist von den mentalen Programmen nur teilweise determiniert, jeder hat die Möglichkeit, davon abzuweichen und anders, kreativ und unerwartet, zu reagieren. Die mentale Software zeigt jedoch, welche Reaktionen wahrscheinlich und nachvollziehbar sind (vgl. Hofstede 2005: 3–11).

Innerhalb eines Landes ändert sich Kultur nur langsam, weil sich die Kultur sowohl in Institutionen wie Regierung, Rechts- und Ausbildungssystem, als auch in Familienstrukturen, religiösen Organisationen, Vereinen, Literatur, Architektur und sogar wissenschaftlichen Theorien manifestiert. Dadurch wird die jeweilige Kultur beschränkt und verfestigt (vgl. Hofstede 1983: 76).

Mit dem Kulturzwiebelmodell beschreibt Hofstede anschaulich die Komplexität von Kultur und die verschiedenen tiefen Ebenen, auf denen sich Kultur manifestiert. Mit den vier Begriffen Symbole, Helden, Rituale und Werte wird die Kultur beschrieben. Die vier Begriffe entsprechen den Schichten einer Zwiebel, wobei Werte den Nukleus bilden und Symbole die Oberfläche repräsentieren. Zwischen den Werten und Symbolen liegen Rituale und Helden. Unter Praktiken werden alle nach außen hin sichtbaren Teile der Kultur subsumiert (vgl. Hofstede 2005: 6–12).

Abbildung 1 Kulturzwiebelmodell nach Hofstede



Quelle: Hofstede 2005: 7

Werte bilden die innerste und verborgenste Schicht der Kultur und repräsentieren die Vorstellung, wie Dinge zu sein haben. „*Values are broad tendencies to prefer certain states of affairs over others*“ (Hofstede 2005: 9). Hofstede unterstützt die Annahme, dass Werte stark das Verhalten beeinflussen (vgl. Dahl 2004b: 2).

Werten liegen folgende entgegengesetzte Momente zugrunde: gut versus böse, schmutzig versus sauber, gefährlich versus sicher, verboten versus erlaubt, anständig versus unanständig, moralisch versus unmoralisch, hässlich versus schön, unnatürlich versus natürlich, anormal versus normal, paradox versus logisch und irrational versus rational (vgl. Hofstede 2005: 8).

Rituale zeigen sich zum Beispiel an der Art zu grüßen oder Respekt zu erweisen, in sozialen und religiösen Zeremonien, bei geschäftlichen und politischen Gepflogenheiten. Mit Helden sind lebende oder verstorbene, reale oder erfundene Personen oder Figuren gemeint, die hohes Ansehen genießen. Helden besitzen herausragende, anerkannte Charakteristika, die bewundert werden und als Vorbild für Verhalten dienen. Symbole umfassen Wörter, Gesten, Bilder, Farben, Kleidung und andere Artefakte mit spezieller Bedeutung für die jeweilige Kultur (vgl. Hofstede 2005: 7–12).

Hofstede's Studie im Vergleich

Die initiale Datensammlung von Hofstede um 1970 war die größte überprüfte länderübergreifende Datenbasis ihrer Zeit. Seitdem ist die Anzahl der Studien und das Volumen von länderübergreifenden Daten mit ähnlichen Werten enorm gestiegen (vgl. Hofstede 2011: 13). Kulturstudien unterscheiden sich zwar in ihren kulturellen Basiskonstrukten, den Messmethoden und den Stichproben, beim Vergleich von Kulturstudien findet man aber immer die gleichen Kulturregionen: afrikanisch, konfuzianisch, ost-zentraleuropäisch, angelsächsisch, lateinamerikanisch, südasiatisch und westeuropäisch (vgl. Schwartz 2006: 177). Seit Hofstede's Veröffentlichungen haben große Studien seine Aussagen bestätigt und die meisten länderbezogenen Unterschiede konnten untermauert werden (vgl. Kirkman et al. 2006: 307–308).

„Kulturspezifischer Stil“ bedeutet, dass verschiedene Kulturen unterschiedliche Mittel und Verfahrensweisen zur Lösung der Anforderungen der kommunikativen Aufgaben benutzen bzw. bevorzugen. Andererseits werden mit diesen Lösungsstilen kulturelle Zugehörigkeit und Differenzen immer wieder konstituiert, wobei der Begriff Kultur nicht auf nationale Kulturen beschränkt bleibt, sondern auch verschiedene Teilkulturen innerhalb einer Gesellschaft umfasst (Stahl 1998: 99).

Es ist ein großer Verdienst von Hofstede, Kulturunterschiede aus ihrer Abstraktheit heraus auf ein griffiges Niveau gebracht zu haben. Inwieweit die Kulturdimensionen in den jeweiligen Nationalkulturen selbst bewertet werden, darüber sagen kulturelle Dimensions-Modelle allerdings nichts aus. Auch inwieweit sie sich in der direkten Kommunikation festmachen lassen, ist eine Aufgabe, die noch weitgehend aussteht und zu weiterer Forschung anregen sollte.

2.3 Kulturdimensionen nach Hall

Hall unterscheidet bereits 1990 vier Aspekte von Unternehmenskultur

- 1., Orientierung nach dem gegebenen Kontext
- 2., Orientierung nach Raum
- 3., Orientierung nach Zeit

4., Geschwindigkeit der Informationsweitergabe (vgl Hall 1990 in Kutschker & Schmid 2004: 702ff)

Hier wird eine Unterscheidung nach Art der Kommunikation der jeweiligen Kultur getroffen, wobei zwischen „High-Context Kulturen“ und „Low-Context“ Kulturen unterschieden werden muss.

In High-Context Kulturen haben miteinander in Beziehung stehende Personen bereits so klare Übereinstimmung, dass Situationen bereits einheitlich interpretiert werden können. Personen, die sich in diesem Kulturraum bewegen, können zwischen den Zeilen lesen und haben bereits großes Verständnis für ihre Umgebung.

In Low-Context Kulturen werden in Kontakt tretende Personen und deren Beziehungen als nicht bedeutend angesehen und die Gruppenzugehörigkeit wird oft beliebig gewechselt. Die Bedeutung von Botschaften muss daher klar und explizit geäußert werden, damit Betroffene sie interpretieren können. Laut Hall zählen asiatische und arabische Kulturen zu High-Context Kulturen und Mittel – und Nordeuropäische Kulturen zur Low-Context Kultur (Kutschker & Schmid 2004: 705f).

Hall beschreibt unterschiedliche Zugänge der Kulturen zum Raumverhältnis. Er unterscheidet den Raum einer Privatsphäre, den er als privaten Raum rund um eine Person versteht, und das Territorium, welches Plätze, Dinge und persönliches Eigentum der betreffenden Person bezeichnet. Kulturabhängig gilt laut Hall Privatsphäre oder Territorium.

Betreffend Orientierung nach dem Faktor Zeit beschreibt Hall einen monochromen und polychromen Zeitaspekt. Monochrome Zeitaspekte verstehen sich linear, das bedeutet, dass Aktivitäten und Geschehnisse hintereinander gesehen und interpretiert werden. Meist ist eine Planung erfolgt um die Dinge nach und nach zu bearbeiten. Im Rahmen der polychromen Zeiterfassung werden mehrere Dinge nebeneinander abgearbeitet, was von Kutscher & Schmid als zirkuläres Konzept bezeichnet wird (Kutschker & Schmid 2004: 707). Zu monochromen Kulturen zählen beispielsweise die USA und viele mitteleuropäische Kulturen, Polychrome Zeitauffassung liegt laut Kutscher & Schmid in Asien und im arabischen Raum vor. Kutschker und Schmid haben ihre Studien bereits 2004 veröffentlicht. Durch Einfluss von Internet und sozialen Medien könnte, nach

Meinung des Autors heute eine wesentlich veränderte Sachlage vorliegen. Um dies zu erforschen müssten neue Studien initiiert werden, denn es ist gänzlich ungeklärt, ob die vorliegenden Ergebnisse auch heute vollinhaltlich gültig sind.

In jedem Fall unterscheidet Hall bereits 1990 zwischen Kulturen mit hoher und mit niedriger Informationsgeschwindigkeit. Europa und USA zählen mit Sicherheit zu Kulturen mit hoher Informationsgeschwindigkeit, mit Sicherheit hat sich diese Geschwindigkeit bis heute noch um ein Vielfaches erhöht und es kann global von einer hohen Informationsgeschwindigkeit ausgegangen werden.

2.4 Interkulturelle Kommunikation

Interkultureller Kommunikation umfasst Kommunikationsformen, die Menschen im interpersonalen Kontakt anwenden. Dazu zählen die Bereiche verbale, vokale, nonverbale, paraverbale und ausdrucksmäßige Kommunikation (Hinenkamp 1994: 5). Außerdem ist der Kommunikationsbegriff dialogisch zu verstehen. Dies bedeutet, dass mindestens zwei Beteiligte agieren, dass jeder Beitrag einen Gegenbeitrag fordert und dass die Interaktion im sozialen Kontext steht. Stahl definiert die interkulturelle Kommunikation als eine interpersonale Kommunikationssituation zwischen Mitgliedern unterschiedlicher kultureller Gruppen (Stahl 1998: 20). Interkulturelle Kommunikation bedeutet folglich, dass Kommunikationspartner verschiedener Kulturen mit ihren eigenen kulturtypischen Codes, Konventionen, Einstellungen und Verhaltensformen kommunizieren (Schreiner 2017).

Versucht man den Begriff der Interkulturellen Kommunikation breiter zu erfassen, müssen neben der zwischenmenschlichen Interaktion auch mediatisierte Kommunikationsformen Beachtung finden. Diese können zum Beispiel Film, Radio, Fernsehen oder Internet umfassen und haben einen großen Einfluss auf unsere alltägliche interkulturelle Kommunikation (Busse 2005).

Laut Busse (2005) sind ganz besonders folgende Felder davon betroffen:

- Printmedien
- Mediengenres wie zum Beispiel Talk-Shows, Reality Shows
- Werbung, als interkulturelle Adaption von Werbebotschaften

2.5 Interkulturelle Kompetenz

Interkulturelle Kompetenz hat als Schlüsselqualifikation in den letzten Jahren bzw. Jahrzehnten an Bedeutung dazugewonnen, da sie in viele berufliche Bereiche hineinwirkt. Sie ist für den Arbeitsmarkt entscheidend, da sie ermöglicht mit fremden Kulturen und deren Angehörigen in angemessener, ihren Werten entsprechend und Kommunikationsstilen üblichen und passende Art und Weise zu agieren (Bolten 2006).

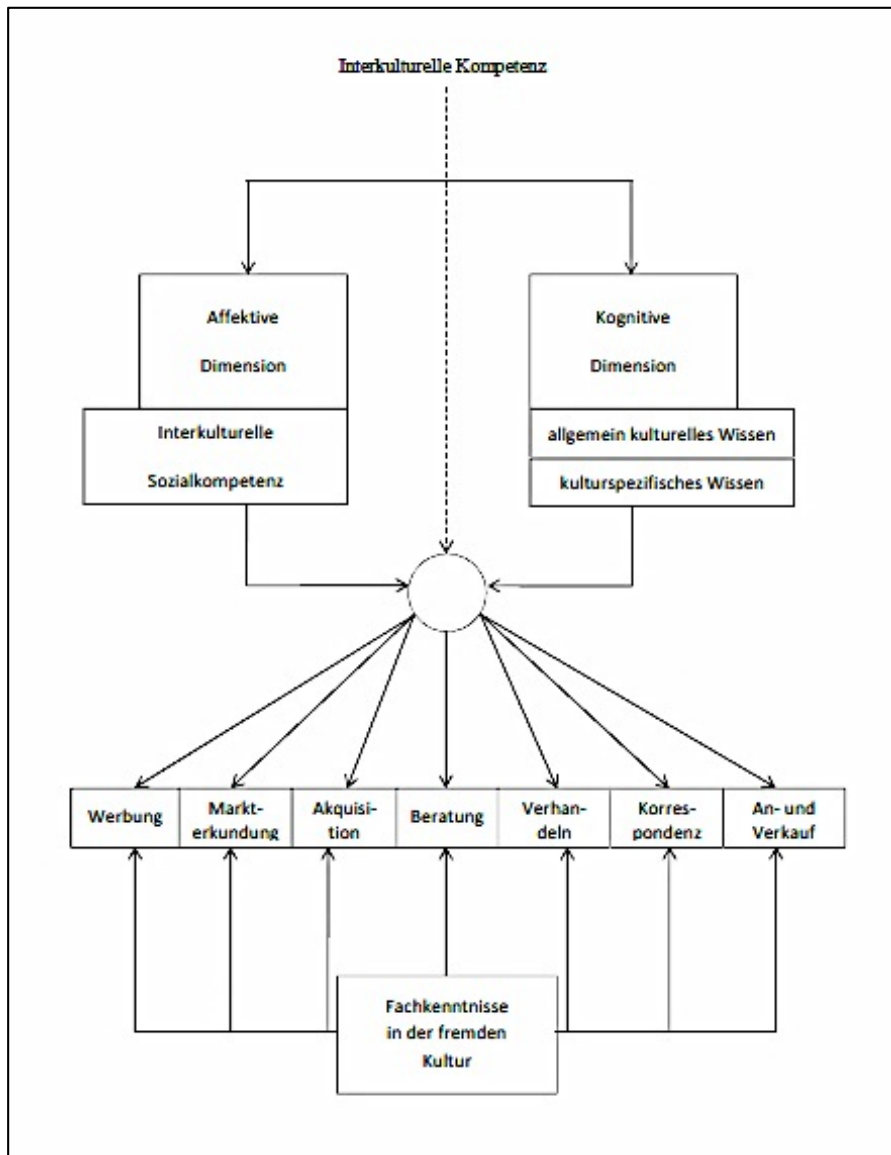
Interkulturelle Kompetenz bezeichnet die Fähigkeit, trotz anderer Kultur, Mitmenschen besser zu verstehen. Interkulturelle Kenntnisse können erlernt werden und dadurch wird Kompetenz entwickelt. Besonders Sprache, Historie, Religion, Tradition und Bildung spielen dabei eine große Rolle. Interkulturelles Management und Interkulturelle Kompetenz sind keine statischen Größen, sondern ständiger Wandlung und Veränderung unterworfen, daher müssen Unternehmungen, die erfolgreich bleiben wollen ihre Strategien immer wieder evaluieren und der neuen Situation anpassen. Dazu ist es von Vorteil, die neuen Erkenntnisse in ein firmeninternes kulturelles Training einzubauen. Langfristige Beziehungen, können nur innerhalb einer vertrauenswürdigen Atmosphäre mit gegenseitigem Verständnis für die jeweils andere Kultur aufgebaut werden (Von Keller 1982: 39). Vom Fremden zum Vertrauten wird man durch Sensibilität in Sprache, Aussehen und Verhalten. Dadurch entsteht Beziehungsorientiertheit und es entstehen kulturübergreifende Netzwerke.

Interkulturelle Kompetenz lässt sich einteilen in:

1. Verhaltenskompetenz
2. Kommunikationskompetenz (neben Fremdsprachenkenntnissen sind auch andere Dimensionen wie Kommunikation der Gestik, Mimik und paraverbale Faktoren wie Intonation, Sprechrhythmus, etc. betroffen)
3. Verstehenskompetenz (symbolische Zeichen anderer Kulturen können gelesen, verstanden und interpretiert werden, betrifft auch Alltagsrituale, Kleidungscode, Speisegewohnheiten...)

4. Sozialkompetenz (Interkulturelle Kompetenz beruht auf einer affektiven Dimension, das Einfühlen in andere Kulturen)

Abbildung 2 Interkulturelle Kompetenz



(eigene Darstellung)

Zu den Teilkompetenzen interkultureller Kompetenz werden oft Eigenschaften wie „Toleranz“, „Empathie“, „Teamfähigkeit“ oder „Rollendistanz“ gezählt. Nun sollte aber kritisch hinterfragt werden, ob diese Teilkompetenzen nicht ganz allgemeine, kulturunabhängige Handlungskompetenzen sind, die für sich stehend noch kein

erfolgreiches interkulturelles Agieren vorhersagen können. Sie sind eher notwendige Eigenschaften, die erfolgreiches Handeln im Umgang mit Mitarbeitern oder im Team ermöglichen (Bolten 2006).

Spricht man von „interkultureller Kompetenz“ spezifiziert sich der Begriff von einem allgemeinen psychologischen Kompetenzbegriff zu einem Handlungskontext, in denen Menschen mit unterschiedlichem kulturellem Hintergrund bzw. unterschiedlicher Herkunft in Interaktion treten. Beispielsweise können sich für einen Manager aus Deutschland Strategien für eine erfolgreiche Auftragsabwicklung unterscheiden von denen die ein Manager aus den USA als erfolgsbringend sieht. Folglich ist es von Bedeutung die interkulturelle Kompetenz umfassenden Kompetenzbereiche (Verhaltenskompetenz, Kommunikationskompetenz, Verstehenskompetenz und Sozialkompetenz) als kulturell geprägt zu verstehen und im Bewusstsein dieser unterschiedlichen Prägung eine optimale Handlungsfähigkeit zu gewährleisten. Dies erscheint besonders in der Arbeit in interkulturellen Teams wichtig zu sein (Stahl 1998).

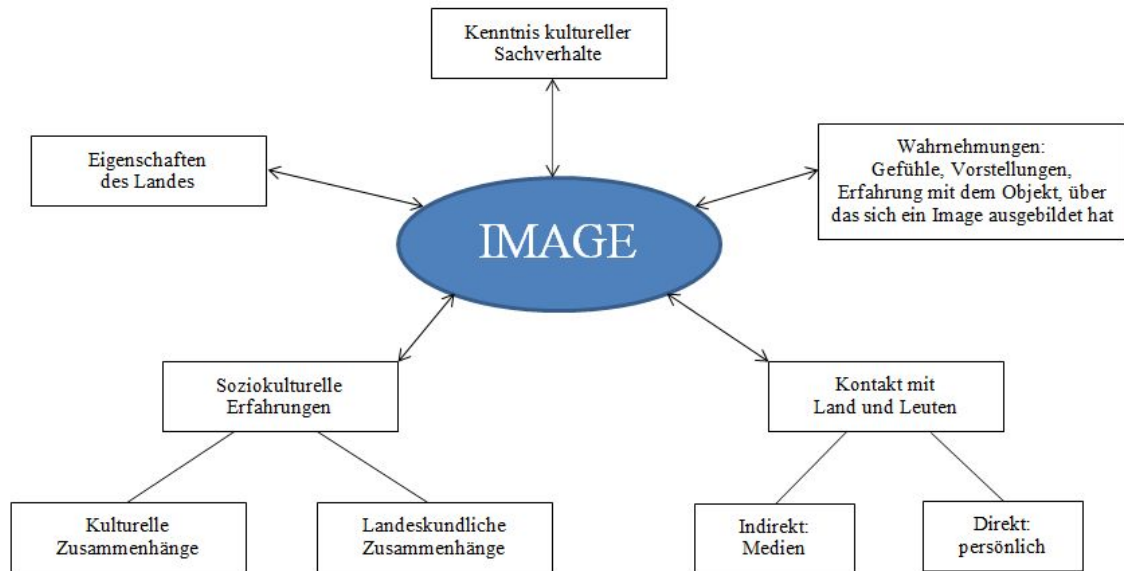
Zusammenfassend kann also gesagt werden, dass interkulturelle Kompetenz sowohl eigen- als auch fremdkulturelle Kompetenz umfasst. Während die fremdkulturelle Kompetenz zu allererst nur das Verstehen der Besonderheit des „anderen“ oder zum eigenen Handeln unterschiedlichen Verhaltens erlaubt, ermöglicht die interkulturelle Kompetenz, dass handlungsfähige Synergien zwischen den eigen- und den fremdkulturellen Anforderungen oder Gewohnheiten entstehen (Bolten 2006).

2.5.1 Image und Stereotypen

Für die Erhebung von Fremdwahrnehmungsmustern wird in Kultur- und Sozialwissenschaftlichen häufig vom Begriff „Image“ gesprochen. Der Begriff ist mittlerweile sowohl in der Alltagssprache gängig ist als auch für Phänomene, wie das Image einer Person, eines Unternehmens, einer Marke oder eines Produkts und hat sich zusätzlich im Zusammenhang mit der wissenschaftlichen Untersuchung von Fremdwahrnehmungsmustern eingebürgert (Lüsebrink 2012: 109).

Image ist also eine Vielzahl von partiellen Vorstellungsbildern.

Abbildung 3 IMAGE



(eigene Darstellung)

Stereotypen bezeichnen Äußerungsformen von Überzeugungen, die sich auf soziale Gruppen, bzw. deren Vertreter beziehen (Lüsebrink 2012: 104).

Quasthoff (1989) unterscheidet auf Basis dieser Definition aus linguistischer Sicht vier unterschiedliche Vorkommen von Stereotypen:

1. Der Grundtyp: Dieser formuliert eine generalisierende Ist-Relation zwischen zwei Einheiten. (Beispielsweise Formulierungen wie: „Türken sind ungebildet.“, „Franzosen sind eingebildet.“)
2. Der Modallogische Typ: Dieser formuliert stereotype Aussagen, die Signale auf der Satzoberfläche enthalten, die vom Sprecher dann aber wieder teilweise zurück genommen werden, um nicht in den Verdacht der Verbreitung stereotyper Aussagen oder vorurteilbehafteten Denkens zu geraten (Beispielsweise Formulierungen wie: „Ist es nicht wahr, dass Franzosen arrogant sind?“, „Ist es nicht richtig, dass die Italiener laut sind?“)

3. Der Sprecherbezogene Typ: Dieser formuliert bzw. relativiert die stereotype Aussage durch explizite Bezugnahme des Sprechers auf sich selbst (Beispielsweise Formulierungen wie: „Ich habe den Eindruck, dass alle Schweden mit dem Alkohol Probleme haben.“)
4. Der Textlinguistische Typ: Dieser formuliert die Aussage so, dass der im Satz enthaltene Stereotyp nicht explizit ausgesprochen, sondern unter Zuhilfenahme des Textes erschlossen wird. (Beispielsweise Formulierungen wie: „Er ist zwar Jude, aber trotzdem sehr nett.“) (Quasthoff 1989).

2.5.2 Interkultureller Kompetenz im internationalen Management

Wie bereits beschrieben stellt der Globalisierungsfaktor hohe Anforderungen an interkulturelle Handlungskompetenz in international agierenden Organisationen. Der Umgang mit kulturellen Unterschieden im Arbeitsalltag ist in internationalen Unternehmen tägliches Brot. Oft existieren Tochtergesellschaften eines international agierenden Unternehmens in anderen Ländern oder Firmen sind auf ausländische Kooperationspartner angewiesen, um strategische Vorteile für das Unternehmen zu lukrieren. Durch die Kooperation mit Geschäftspartnern anderer Kulturen können auf Grund von Sprachproblemen, anderen Wertvorstellungen und Kulturunterschieden häufig Probleme bzw. Missverständnisse in der Interaktion auftreten.

Eine Studie der Universität Bochum belegt, dass durch kulturelle Missverständnisse in der deutschen Volkswirtschaft Verluste im Wert mehrerer Milliarden Euro zu verzeichnen sind (Wille 2002: 126). Nach einer Studie der Society for Intercultural Training and Research werden von 85% der verantwortlichen Führungskräfte die Schuld am Scheitern von Unternehmenszusammenlegungen einem Versagen der interkulturellen Managementkompetenz zugeschrieben. Für den Erfolg im internationalen Unternehmen sehen Führungskräfte primär multikulturelle Erfahrung und entsprechende Weiterbildungsmaßnahmen im Rahmen von Schulungen (Rosen 2000: 46f).

Es ist daher gut nachvollziehbar, dass interkulturelle Kompetenz als Schlüsselqualifikation eine bedeutende Rolle im Mitarbeiter-Anforderungsprofil international agierender Organisationen darstellt. Voraussetzung für erfolgreiches

Handeln ist, dass fremdkulturelle Verhandlungs- und Kommunikationsmuster verstanden werden und dass der eigene Stil auf seine Angemessenheit im fremdkulturellen Umfeld überprüft wird (Baranowski et al 2007: 5).

Eine Vielzahl sehr erfolgreicher internationaler Unternehmen bieten im Rahmen einer unternehmensspezifischen Weiterbildung, oft in eigenen Akademien, bedarfsgerechte Seminare für interkulturelle Kompetenz und interkulturelle Kommunikation an. Die Beherrschung dieser Kompetenz stellt mit Sicherheit ein wichtiges, konzernspezifisches Know-how dar. Das Team der Konzern-Akademie Strabag hat beispielsweise im Jahr 2015 über 1.600 Seminare mit rund 17.000 Teilnehmerinnen und Teilnehmern angeboten und abgewickelt. Weltweit wurden rund 37.000 Beschäftigte über eLearning zu den Themen Compliance, Arbeitssicherheit und interkulturelle Kompetenzen geschult (Strabag 2016).

Die Ignoranz interkultureller Kompetenz in der Unternehmensführung kann zu Zielverfehlungen in der Unternehmensführung beitragen.

Für den Mangel an interkultureller Kompetenz existiert eine Vielzahl von Indikatoren:

- Allgemeiner Imageverlust
- Gegenseitiger Vertrauensverlust
- Ungeplanter Abbruch von Verhandlungen
- Ungeplante Projektverzögerung
- Kündigung der Zusammenarbeit
- Frustrierende Verhandlungen
- Fehlgeschlagene Produkteinführung
- Starke Mitarbeiterfluktuation
- Häufige Krankenstandstage von Mitarbeitern
- Mitarbeiterunzufriedenheit
- Fehlende Identifikation mit dem Unternehmen
- Überhöhte Unternehmenskosten

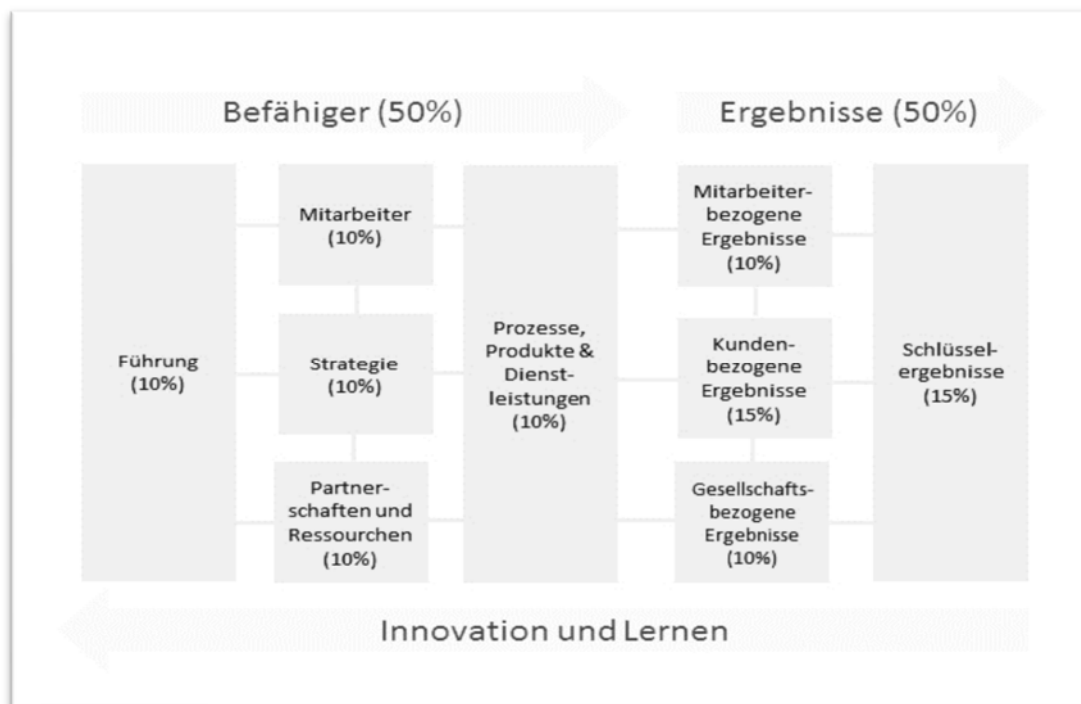
Interkulturelle Kompetenz befähigt Interaktionspartner, sich besser und inhaltlich leichter zu verständigen und Missverständnisse schneller aufzuklären bzw. zu vermeiden.

Entscheidungen können dadurch effizienter und rascher umgesetzt werden (Thomas 2004).

2.5.3 Das EFQM Modell als Beispiel eines QM-Systems

Im folgenden Kapitel wird das EFQM Modell als Beispiel eines Qualitätsmanagementsystems mit Auftrag zur interkulturellen Kompetenz dargestellt. Die nachfolgende Tabelle zeigt das EFQM Modell mit Grundsäulen für die Bereiche „Befähiger und Ergebnisse“.

Abbildung 4 EFQM-Modell für Excellence



Quelle: Bruhn 2013: 384.

Die zwei Grundpfeiler sind die sogenannten „Ergebnis-Kriterien“ und die „Befähiger-Kriterien“. Die „Ergebnis-Kriterien“ messen Mitarbeiter-, Kunden-, Gesellschafts-Ergebnisse sowie Schlüsselergebnisse, die „Befähiger-Kriterien“ zeigen, wie eine Organisation in den Bereichen Führung, Strategie, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Partnerschaften und Ressourcen sowie bei Prozessen, Produkten und Dienstleistungen vorgeht. Lernen, Kreativität und Innovation schließen den Regelkreis der kontinuierlichen

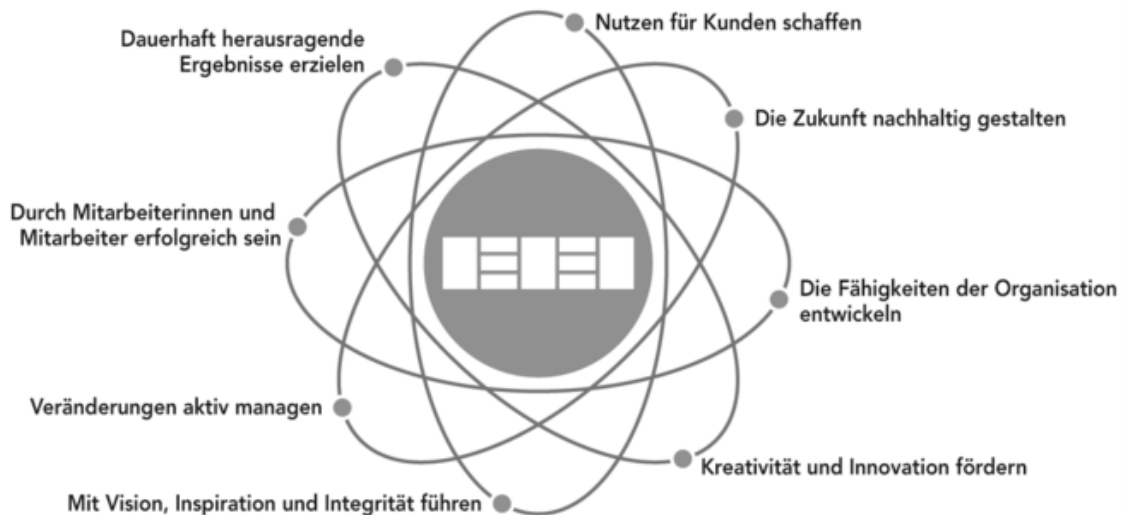
Weiterentwicklung der Organisation. Es werden alle Mitarbeiter in kontinuierliche Verbesserungsprozesse eingebunden, um dauerhaft exzellente Ergebnisse zu erzielen. Diese Verbesserungsprozesse schließen auch das interkulturelle Management mit ein. Das erweiterte System unterscheidet neun Kriterien, die aus fünf Voraussetzungen (enablers) und vier Ergebniskriterien (results) bestehen. Sie werden jeweils für den Europäischen Qualitätspreis gewichtet (Bruhn 2013: 384ff).

Tabelle 1 Voraussetzungen und Ergebniskriterien des EFQM Modells

Voraussetzungen/Befähiger	50%	Ergebniskriterien	50%
1. Führung	10%	6. Kundenbezogene Ergebnisse	15%
2. Strategie	10%	7. Mitarbeiterbezogene Ergebnisse	10%
3. Mitarbeit	10%	8. Gesellschaftsbezogene Ergebnisse	10%
4. Partnerschaft und Ressourcen	10%	9. Schlüsselergebnisse	15%
5. Prozesse, Produkte und Dienstleistungen	10%		

Das Excellence Modell 2013 baut auf einer konsequenten Verfolgung der hier dargestellten Grundkonzepte auf, die nachfolgend in der Abbildung dargestellt werden.

Abbildung 5 Grundkonzepte des EFQM



Quelle: EFQM Broschüre 2012

Grundforderungen des EFQM Modells

Auf folgende Grundforderungen ist dieses Qualitätsmanagementsystem aufgebaut (Bruhn 2013: 382).

- Nutzen für Kunden schaffen: Durch Verstehen, Voraussehen, Erfüllen von Bedürfnissen und Erwartungen soll der Kundennutzen unter Nutzung von Chancen erfolgen.
- Die Zukunft nachhaltig gestalten: Die ökonomischen, ökologischen und sozialen Bedingungen der Gesellschaftsgruppen, steigern unter positiver Beeinflussung die Leistung und verbessern gleichzeitig bestehende Kontakte.
- Fähigkeiten der Organisationsentwicklung: Durch effektives Management entwickeln Organisationen ihre Fähigkeiten von Veränderungen innerhalb und außerhalb der Organisation.
- Kreativität und Innovationen fördern: Durch kontinuierliche Verbesserung, Kreativität und systematische Innovation schaffen Organisationen einen

Mehrwert mit einer einhergehenden Leistungssteigerung. Das für Interessengruppen zu nützen stellt ein zentrales Thema dar.

- Mit Vision, Inspiration und Integrität führen: Führungskräfte sind wesentliche Elemente für das Unternehmen, sie gestalten die Zukunft und verwirklichen diese. in Bezug auf geltende Werthaltungen und ethische Grundsätze. agieren sie als Vorbilder.
- Veränderungen aktiv managen: Die Fähigkeit, Chancen und Gefahren zu erkennen und darauf effektiv und effizient zu reagieren zeichnet erfolgreiche Unternehmen aus.
- Durch Mitarbeiter erfolgreich sein: Durch Wertschätzung und Respekt gegenüber allen Mitarbeitern die positive Atmosphäre stärken und Mitarbeiter an die Organisation binden
- Dauerhaft herausragende Ergebnisse erzielen: Das Erzielen von dauerhaft herausragenden Ergebnissen, welche kurz- und langfristige Bedürfnisse ihrer Interessengruppen erfüllen, zeichnet erfolgreiche Organisationen aus.

Selbstbewertung beim EFQM Modell

Die Selbstbewertung des EFQM Modells stellt ein wichtiges Element des Unternehmens dar. Dort sind in neun Kriterien (siehe Tabelle 1) maximal 1000 Punkte erreichbar. Der Vorteil der Selbstbewertung liegt darin, dass eine kritische Analyse innerhalb des eigenen Unternehmens stattfindet und aufgrund von Fakten und Wahrnehmungen Verbesserungen erreicht werden können. Das EFQM-Modell bildet die Grundlage für viele Auszeichnungen im Qualitätswettbewerb. Der EFQM-Excellence-Award ist der bedeutendste europäische Qualitätspreis. Der Preis wird jedes Jahr im November an die besten Unternehmen aus den Kategorien Großunternehmen, Organisationseinheiten, öffentlicher Sektor, und kleine und mittlere Unternehmen vergeben und im Rahmen der Beurteilung spielt Interkulturalität eine wichtige Rolle.

2.6 Interkulturelles Management

Interkulturelles Management, dessen Entwicklung, die erstmalige Auseinandersetzung mit dem Phänomen und erste Maßnahmen fanden bisher hauptsächlich in den USA statt (Aretz & Hansen 2003). Aus einer Umfrage mit den tausend erfolgreichsten Unternehmen der USA geht hervor, dass 95% davon interkulturelle Kompetenz mit dem Fokus auf Gender und ethnische Diversität praktizieren (vgl. Joshi 2011: 652f).

Auch die ersten Managementmaßnahmen betreffend Diversity Management wurden von Wissenschaftlern aus den USA initiiert. Lederle beschreibt 2007, dass die Wissenschaftler Cox, Gardenswartz und Rowe bereits in den 1980er Jahren diesbezüglich Pionierarbeit geleistet haben (Lederle 2007: 53). Trotz noch fehlender wissenschaftlicher Evidenz durch empirische Belege, verbreitet sich die Beschäftigung mit interkulturellem Management mit sehr positiver Wirkung auch rasch in Europa (Lederle 2007).

Eine große Zahl von Belegschaften in Firmenorganisationen sind über viele Jahrzehnte hinweg an eine homogene Mitarbeiterstruktur gewöhnt und sehen oft in einer international gemixten Belegschaft keine Vorteile, sondern eher negative Konsequenzen, aus denen sich starke Reibungsverluste durch heterogene Belegschaftszusammensetzung ergeben könnten. Cox entwickelte bereits 1993 das Konzept Managing Diversity und definiert dies als „planning and implementing organizational systems and practices to manage people so that the potential advantages of diversity are maximized while its potential disadvantages are minimized“ (Cox 1993: 11).

Im Sinne des Konzeptes der lernenden Organisation stellt Diversity Management „eine Strategie zur Optimierung von Reflexionswissen im Umgang mit Unterschieden dar“ (Stahl 1998: 29) und ermöglicht die Erreichung langfristiger Veränderungen innerhalb der Organisationsstruktur.

Wie Veränderungen in einer Organisation umgesetzt werden können und wie grundsätzlich mit Vielfalt in einer Organisation umgegangen wird, kann anhand von Organisationsentwicklungsmodellen beschreiben werden.

Thomas und Ely (2001) differenzieren drei unterschiedliche Paradigmen des Diversity-Managements:

1. Discrimination and Fairness Paradigm
2. Access and Legitimacy Paradigm
3. Learning and Effectivness Paradigm

Beim Discrimination and Fairness Paradigm steht ein Gleichstellungs- und Gleichbehandlungsansatz im Fokus. Eine vielfältige Personalstruktur wird nicht nur akzeptiert, sondern auch angestrebt, jedoch werden die unterschiedlichen Bedürfnisse von Mitarbeitern ausgeblendet und Assimilation und Anpassung erwartet.

Beim Access and Legitimacy Paradigm wird interkulturelle Kompetenz als Wettbewerbsvorteil gesehen. Die Zusammensetzung der Belegschaft soll die kulturelle Vielfalt der Kundengruppe widerspiegeln und den Vertretern bestimmter kultureller Untergruppen werden spezifische Kompetenzen zugeschrieben. Die Gefahr besteht aber darin, dass dadurch Stereotypen bzw. Unterschiede verstärkt werden und sich Machtstrukturen nicht verändern.

Beim von Thomas und Ely als höchst erfolgreich beschriebenen Learning- and Effectivness Paradigm verbinden sich die zwei vorher dargestellten Paradigmen. Hier werden sowohl der Gleichbehandlungsansatz als auch die Wertschätzung von Unterschieden beachtet. Die interkulturelle Perspektive ist in der Organisationskultur verankert und wirkt sich systematisch auf die unterschiedlichen Perspektiven der Mitarbeiter aus (Thomas und Ely 2001).

Treffen verschiedene Kulturen aufeinander, können Konflikte entstehen (Hofstede 1997: 288). Im Rahmen von Globalisierung und Internationalisierung von Unternehmen kann diese Problematik jedes Unternehmen treffen. Einerseits haben Unternehmen immer häufiger eine multikulturelle Zusammensetzung ihrer Mitarbeiter, andererseits drängen Unternehmen immer häufiger in internationale Märkte. Verschiedene Kommunikationsmittel, wie E-Mail, tragen dazu bei, dass Kontakte über weite Distanzen in einem sehr engen Zeitraster möglich sind. Ebenso ist es möglich, dass Mitarbeiter im Rahmen ihrer Firmentätigkeit für bestimmte Zeit im Ausland wohnen müssen und deshalb eine völlig neue kulturelle Umgebung erleben und sich dort zurechtfinden müssen. Hofstede beschreibt dies als Kulturschock und meint damit, dass die persönliche mentale Software in der Kindheit programmiert wird und diese Programmierung die

ureigensten Kulturwerte repräsentiert. Dazu gehören auch Symbole und Rituale, deren Herkunft und Bedeutung oft gar nicht bewusst reflektiert wurde. Bei Wechsel in einen anderen Kulturkreis muss sich unser Verhalten daher dem neuen Kulturkreis anpassen, sei es in der Kommunikation, beispielsweise der Begrüßung und Wortwahl, sei es im Verhalten. Hofstede bezeichnet dies als Anpassungsphase, bzw. Akkulturation, eine Zeitspanne, in der sich Betroffene an die neuen Umstände und die neue Umgebung anzupassen versuchen. Akkulturation wird zur Stabilität, wenn die anderen Werte angenommen werden und in das neue Umfeld angepasst werden können. Hofstede besteht darauf, dass Kulturschocks milieubedingt sind und dass jede neue, unbekannte kulturelle zu einem Kulturschock führen kann (Hofstede 1997: 290ff).

Interkulturalität bezeichnet also eine Beziehung unterschiedlicher Kulturen zueinander. Besonders betroffen sind Unternehmen und Organisationen, in denen unterschiedliche Kulturen in der Belegschaft vertreten sind. In diesen Unternehmen sind Mitarbeiter permanenten Lernprozessen unterworfen. Vermeintlich fremde, unbekannte Denkmuster müssen verstanden werden, damit Kommunikation innerhalb der Organisation möglich, denn schließlich sollten Missverständnisse und Konfliktsituationen vermieden und eine gute Zusammenarbeit angestrebt werden. Gerade in Unternehmen, die im Ausland tätig sind und fremde Märkte bedienen, sollten kulturelle Unterschiede analysiert und diskutiert werden, damit erfolgreiche Strategien entwickelt werden können, diese zu überwinden. Eine besondere Herausforderung stellt dabei das Überwinden kultureller Stereotypen dar. Dies gelingt dann, wenn jede Person als Individuum behandelt wird (Bennett 2001: 211).

2.6.1 Internationales Management und Interkulturelles Management

Als Internationales Management werden Firmenführungen von Unternehmen bezeichnet, die über Landesgrenzen hinweg wirtschaftlich tätig sind und somit internationale Kontakte suchen. Internationales Management vereint in sich Planung, Organisation und Realisierung von geschäftlichen Kontakten im Ausland (Barmeyer 2000: 116). Im Vergleich dazu bezeichnet Interkulturelles Management den Umgang mit Mitarbeitern in Organisationen auf globaler Ebene. Kulturen werden miteinander verglichen und aufeinander abgestimmt. Nur so kann Kommunikation zwischen verschiedenen Kulturen

gelingen und Interaktion möglich machen. Unternehmensstrategie ist es, dass unterschiedliche, kulturell bedingte Muster der Mitarbeiter eines Unternehmens in den Leistungsprozess und die Organisationsstrategie zu integrieren, um Synergien zu ermöglichen und Potentiale auszuschöpfen. Von Keller meint, dass Kostenrechnung, Controlling und Budgeting wesentlich leichter ist in eine andere Kultur zu transferieren, als Führungs- und Personalfragen, die in eine persönliche Ebene des Mitarbeiters betreffen (Von Keller 1982: 547). Zusammenfassend kann gesagt werden, dass Internationales Management das Agieren zwischen verschiedenen Nationen bezeichnet, während Interkulturelles Management sich mit der zwischenkulturellen Auseinandersetzung befasst. Internationale Unternehmen wie H&M, Coca Cola, IKEA, McDonalds gehen möglicherweise davon aus, dass sich innerhalb der Organisation Kulturverschiedenheiten ausgleichen lassen, in dem Mitarbeitern durch Leitlinien auf eine gemeinsame Unternehmenskultur eingeschworen werden.

2.6.2 Diversity Management als strategisches Konzept

Diversity Management bezeichnet man alle Strategien und Maßnahmen, die den Umgang mit Vielfalt in einem Unternehmen möglich machen. Durch gesellschaftliche Entwicklungen, Internationalisierung, Globalisierung und Migration wird die Beschäftigung mit Diversity Management in Organisationen immer wichtiger. Es existieren Unternehmen, deren Schwerpunkte im Diversity Management auf die Bewältigung der Unterschiedlichkeit gerichtet sind, andere Unternehmen betrachten die Vielfalt als Chance und Vorteil für den internationalen Wettbewerb.

Gröschl und Posiadlowski (2013) beschreiben zwei Möglichkeiten von strategischem Umgang mit Vielfalt in Unternehmen:

- 1., eine reaktiv, vermeidende Strategie: hier wird vor allem versucht, Konflikte, die im Zusammenhang mit Multikulturalität entstehen zu vermeiden und Mitarbeiter in einer harmonischen Unternehmenskultur zusammenzufassen
- 2., einem proaktiven, respektvoll-wertschätzenden Umgang mit Diversität: hier werden Unterschiede ganz klar angesprochen, reflektiert und in wertschätzender Weise gelöst. Es

kann also ganz klar von einer Managementstrategie gesprochen werden (Gröschke & Posiadlowski, 2013: 30ff).

Reaktive Strategien werden von Organisationen repräsentiert, die nach Homogenität streben und, die Diversität in Gleichklang und Konformität überleiten wollen. Die Auseinandersetzung mit der Vielfalt trägt zu komplexeren und komplizierteren Organisationsstrukturen bei und wird als unnötiger Aufwand und zusätzlicher Kostenfaktor interpretiert. Daher werden in diesen Organisationen kulturelle Unterschiede möglichst nivelliert und Mitarbeiter dieser Unternehmen sollen ausschließlich nach Kompetenz und Qualifikation beurteilt werden. Diversität als Unternehmensstrategie wird in diesen Organisationen weder anerkannt noch verleugnet (Gröschke & Posiadlowski 2013: 28).

Proaktive Strategien im Umgang mit Diversität folgen nach Gröschke und Posiadlowski (2013) in erster Linie einer Fairness-Strategie. Es wird versucht Chancengleichheit im Unternehmen sicher zu stellen und jede Art der Diskriminierung zu vermeiden. Maßnahmen werden proaktiv gesetzt, um Minderheiten unter Mitarbeitern zu unterstützen und an allen Unternehmensprozessen zu beteiligen. In diesen Organisationen wird Diversity Management als wichtige Ressource gesehen, weil man sich dadurch einen beträchtlichen Wettbewerbsvorteil durch die heterogene Zusammensetzung der Mitarbeiter erwartet. Diversität von Mitarbeitern stellt also ein großes Potential dar, um neue Märkte erschließen zu können und internationale Kunden besser zu verstehen. Diversität wird also als wichtige strategische Ressource betrachtet, die Unternehmen Synergien bilden lässt, Innovationen wesentlich leichter realisiert und zu bedeutend stärkerer Bindung von Mitarbeitern führt. Die Belegschaft wird als Wertschöpfungsbeitrag zur Unternehmensleitung gesehen und geeignete Maßnahmen und Instrumente unterstützen diese Strategie. In neueren Befragungen und Studien zeigen Gröschke und Posiadlowski deutlich, dass Organisationen immer mehr von der vermeidend, nivellierenden Strategie abgehen und eine proaktive Strategie betreffend Diversity suchen. Ganz besonders in Unternehmen mit Marktzugangs-, Legitimitäts- und Fairness-Strategie besteht laut Studienautoren eine bedeuten höhere Bindung zum Unternehmen, sodass ein positiver Umgang mit Diversität zu bedeutend höherer Motivation im Unternehmen, besserer Arbeitszufriedenheit und Veränderungsfähigkeit

führt. Um die Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen, sollten alle Potentiale heterogener Mitarbeitergruppierungen im Unternehmen ausgeschöpft werden.

Implementierung von Diversity Strategien

Akzeptanz und Anwendung von Vielfalt in Unternehmen braucht im Rahmen einer Implementierung eine klare Ganzheitliche Vorgehensweise und stabile Verankerung im Unternehmen, denn die proaktiven Diversity Strategien bedeuten große Veränderungen und andere strategische Ausrichtungen als bisher. Hier gilt es nicht jedes Individuum in seiner Persönlichkeitsstruktur zu betrachten, sondern es in eine Organisationsentwicklung zu integrieren (Franken 2015: 60). Dabei werden alle Bereiche eines Unternehmens vom gelebten Diversity Gedanken definiert, denn Diversity muss sich auch im gesamten Agieren der Unternehmensführung widerspiegeln, muss in Visionen, Leitbildern, Regelwerken und allen strategischen Entscheidungen zu finden sein. Ganz besonders betroffen ist das Personalmanagement und die multikulturellen Strategien in der Personalführung. Diversity-Strategien sind daher per se ein wichtiger Teil der Organisationsentwicklung, damit Potentiale heterogener Belegschaften so entfaltet werden können, dass damit ein Beitrag zum Unternehmenserfolg geleistet wird (Wagner & Voigt 2007: 15)

Der systemische Ansatz von Diversity Management soll dazu dienen, eine erfolgreiche und nachhaltige Implementierung zu gewährleisten. Die Europäische Union gab 2003 eine Empfehlung zur Implementierung des Diversity Managements in Unternehmen (vgl. EU Kommission 2003: 52ff)

Aus der Empfehlung der EU Kommission ist ganz klar ableitbar, dass die Einbindung der Führungskräfte aller Ebenen eine entscheidende Voraussetzung zum Gelingen einer Nachhaltigen Implementierung von Diversity Management darstellt. Weitere Priorisierungen sind:

- 1., Die Ziele des Diversity Managements müssen in den Visionen, Strukturen, Leitbildern und den Steuerungsprozessen des Unternehmens verankert sein
- 2., Diversity Management braucht eine eigene Stabstelle, ein eigenes Kompetenzzentrum mit beratender und unterstützender Funktion, regelmäßige Evaluierungen sollten durch das Kompetenzzentrum vorgenommen werden

3., Führungskräfte müssen die Repräsentanten des Diversity Managments darstellen und sind Vorbilder für die Umsetzung im Unternehmen

4., Durch die Bildung und Unterstützung von Netzwerken werden gruppenspezifische Bedürfnisse klar definiert, formuliert und kommuniziert. Dadurch fühlen sich Mitarbeiter der Organisation als Beteiligte am großen Ganzen

5., Schaffung einer respektvollen Unternehmenskultur mit hoher gegenseitiger Wertschätzung und vorurteilsfreier Gleichbehandlung ohne Diskriminierungstendenzen (vgl. EU Kommission 2003: 63 ff)

Viele Unternehmen fördern bereits Diversity Kompetenz durch Kurse, Mitarbeiterschulungen und Workshops, weil erkannt wurde, dass sich ein kompetenter Umgang mit Vielfalt positiv auf die Mitarbeiterzufriedenheit auswirkt (Franken 2015: 63)

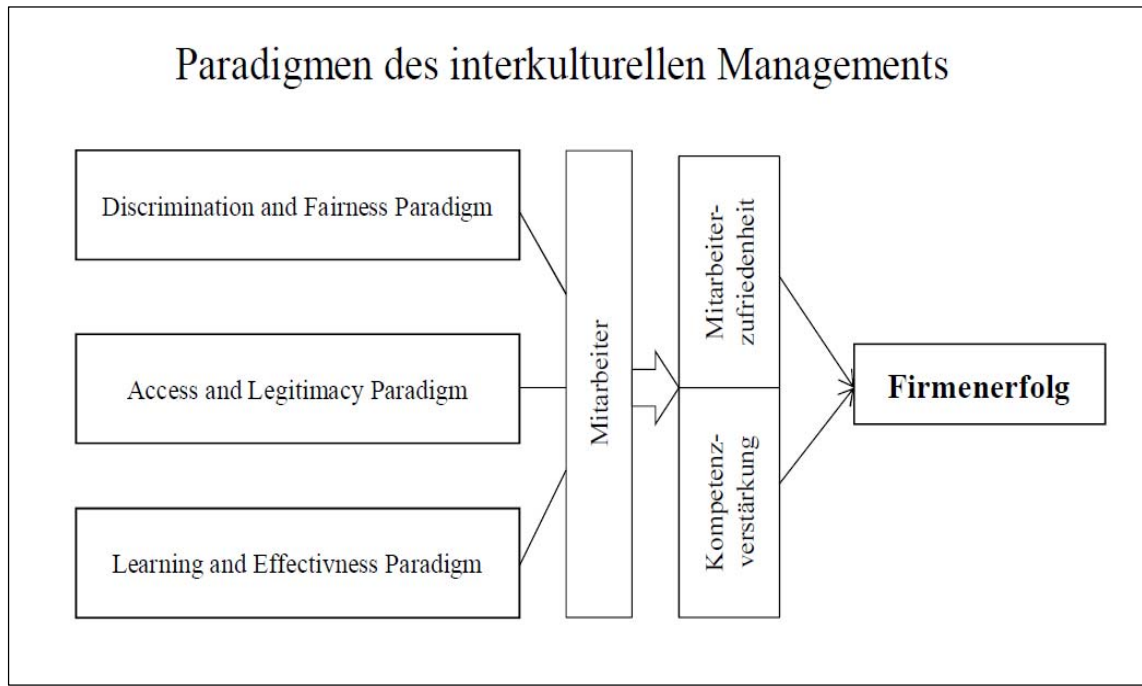
Tabelle 2 Bestandteile eines systemischen Diversity Managements

Nr.	Bestandteile	Inhalte und mögliche Umsetzungsformen
1.	Diversity als Teil des Leitbildes	Widerspiegelung des Diversity-Gedankens in der Vision, dem Leitbild, den Grundsätzen und der Unternehmenspolitik
2.	Bekenntnis des Top-Managements zur Diversität	Initiierung, Gestaltung und Ermöglichung des Diversity Managements, gelebte Wertschätzung und Respektierung der Vielfalt
3.	Organisatorische Strukturen für Diversity Management	Organisationseinheit oder Stelle Diversity-Manager, Kompetenzzentrum mit entsprechenden Ressourcen
4.	Netzwerke	Real funktionierende Frauen-, Migrant(inn)en-, Schwulennetzwerke, etc.
5.	Diversity-orientierte Kommunikation	Mündliche und schriftliche, interne und externe Kommunikation unter Berücksichtigung der Vielfalt (mehrsprachig, zielgruppenspezifisch)
6.	Integration von Diversity in Zielvereinbarungen und Controlling	Diversity-Ziele in Zielvereinbarungen/MbO, Anreize für Führungskräfte, Soll-Ist-Vergleich, Prüfung der Effektivität und des Ressourceneinsatzes, Erfassen von Kosten und Nutzen von Diversity Management
7.	Diversity-orientiertes Personalmanagement	Berücksichtigung der Diversität bei Rekrutierung, Einsatz, Beförderung, Führung des Personals (z.B. zielgruppenspezifische Ansprache, anonymisierte Bewerbungsverfahren, Frauenquoten, kompetenzorientierter Einsatz, gemischte Arbeitsgruppen)
8.	Praktische Maßnahmen und Nutzen für die Beschäftigten	Flexible Arbeitszeiten, Kinderbetreuung, Sprachkurse, individuell angepasste Arbeitsplätze für Menschen mit Behinderung, Diversity-orientierter Nachwuchspool, Frauenförderung
9.	Förderung der Diversity-Kompetenz	Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen für die Vermittlung der Diversity-Kompetenz, insbesondere bei Führungskräften

Quelle: Diversity Management, Franken 2015: 62

2.6.3 Interkulturelle Kompetenz als Managementkompetenz

Abbildung 6 Paradigmen des interkulturellen Managements



Quelle: eigene Darstellung

Die beschriebenen interkulturellen Organisationsentwicklungsmodelle von Cox bzw. Thomas und Ely machen deutlich, dass sich sogenannte multikulturelle Organisationen bzw. das „Learning and Effectiveness Paradigm“ dadurch auszeichnen, dass Minoritäten umfassende strukturelle und informelle Integration erfahren und dadurch Unterschiede anerkannt und wertgeschätzt werden (Cox 1991; Thomas & Ely 2001). Wird in einer Organisation diese Ebene erreicht, zeigt sich, dass durch das Fehlen von Vorurteilen und Diskriminierungen und Mitarbeiter erleben folglich weniger Konflikte zwischen kulturellen Gruppen. Die unterschiedlichen Kulturgruppen identifizieren sich auch eher in gleichem Ausmaß mit der Organisation (Thomas & Ely 2001).

Da sich viele international tätige Unternehmen von monolithischen zu pluralen Organisationen entwickeln, scheint die Schaffung von Vielfalt und Chancengleichheit und die Abschaffung von Benachteiligung und Diskriminierung in einer heterogen gemischten Belegschaft besonders im Vordergrund zu stehen (Bissels et al. 2001: 406).

Kulturmerkmale, die nicht unbedingt als „anders“ interpretiert werden, beeinflussen die Dynamik von Interaktionen nicht so stark wie wahrgenommene Diskrepanzen, die negativ bewertet werden. Die Organisationsmitglieder, die nicht einer dominant vertretenen Gruppe angehören, nehmen Effekte der Gruppenzugehörigkeit stärker wahr, als Mitglieder die mehrheitlich in einer Gruppe vertreten sind (Bissels 2001: 410). Daraus lässt sich folgern, dass die Mitglieder der nicht vorherrschenden Gruppe das Organisationsklima negativer bewerten, da sie sensibler auf diversitätsrelevante Wahrnehmungen reagieren und von ihnen die größere Anpassungsleistung innerhalb des Unternehmens erwartet wird. Empirische Befunde zeigen, dass bei ethnischen Minderheiten und Frauen das interkulturelle Organisationsklima negativer wahrgenommen wird, bzw. dass Mitarbeiter mit unterschiedlichem demografischem Hintergrund jenes Klima unterschiedlich wahrnehmen (Stahl 1998). Daraus wird auch das in der Master's Thesis verwendete Hypothesenpaar abgeleitet, nämlich, die Hypothese von Zusammenhängen von interkultureller Kompetenz und einer empfundenen Mitarbeiterzufriedenheit in international agierenden österreichischen Unternehmen.

Zu den wichtigsten Voraussetzungen von interkulturellem Verhalten gehören folgende Aspekte:

- Die Bereitschaft, kulturelle Vielfalt grundsätzlich zu akzeptieren
- Die Überzeugung, dass die Realität weitgehend sozial konstruiert und interpretiert ist
- Die Bereitschaft und Fähigkeit, eigene Wertvorstellungen, Orientierungsmuster, Menschen und Weltbilder, Einstellungen und Verhaltensgewohnheiten zu relativieren
- Es müssen nicht nur kulturbedingte Verhaltensweisen gelernt werden, sondern auch eigene, kulturelle Merkmale reflektiert werden

Mazniewski fordert daher die Einführung eines *global mindsets*, welches ermöglicht, multiperspektivisch und flexibel zu handeln (Mazniewski 2004).

2.7 Mitarbeiterzufriedenheit

Ein positives interkulturelles Arbeitsklima, welches eine positive soziomoralische Arbeitsatmosphäre bewirkt, zeigt sich durch gelebte Wertschätzung, Respekt und Unterstützung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Schreiner 2017). Wertschätzung, sowohl von Vielfalt und Individualität, zeichnet sich einerseits durch das Eingehen und Respektieren individueller Bedürfnisse der Mitarbeiter aber auch durch die Akzeptanz, Konflikte und Probleme anzusprechen zu dürfen, aus. Deshalb wird in Belegschaften mit positiv erlebtem Arbeitsklima erwartet, dass auch die Parameter Individualität, Gemeinschaftsgefühl, Fürsorge und Harmonie positiver ausgeprägt sein können. Studienergebnisse von May und Kollegen (2004) deuten außerdem darauf hin, dass positiv erlebte Beziehungen zu Kollegen und Vorgesetzten sinngebend erlebt werden (May et al. 2004). Sie stellten in ihrer Untersuchung die Hypothese auf, dass Sinnerleben im Beruf zwischen den Faktoren Job-Enrichment, Work-Role-Fit und Beziehungen zu Arbeitskollegen und dem Arbeitsengagement einen Zusammenhang herstellt. Ebenso wurden in der Studie von May und Kollegen (2004) Zusammenhänge zwischen Beziehungen zu Kollegen und der beruflichen Zufriedenheit untersucht und gefunden. Im Detail wurden positive Zusammenhänge von Gemeinschaftssinn und beruflicher Sinnerfüllung nachgewiesen (May et al. 2004).

2.7.1 Lebenszufriedenheit

Bereits im Gründungsdokument der WHO wird darauf verwiesen, dass „Gesundheit nicht nur das Freisein von Krankheiten oder Behinderung ist“, sondern auch ein „Zustand des vollständigen körperlichen, seelischen und sozialen Wohlbefindens“ ist (Verfassung, WHO, 1946). Dies weist darauf hin, dass auch mentale Gesundheit und positives Lebensgefühl für Menschen von enormer Wichtigkeit ist, nicht für das Individuum, sondern auch für Aspekte von Lebensqualität und ökonomischem Erfolg in ganz Europa (Grasser et al. 2007: 99).

Der Begriff Lebenszufriedenheit hat seine Grundlage in philosophischer-anthropologischer Wesensbestimmung des Menschen. Oft werden die Begriffe Lebenszufriedenheit, subjektives Wohlbefinden und Lebensqualität nicht unterschieden. Zur Lebenszufriedenheit tragen sowohl kognitive als auch affektive Komponenten

verschiedener Lebensbereiche bei. Wichtig zu erwähnen sind zum Beispiel Gesundheit, psychische Stabilität oder das soziale Umfeld. Der empirische Kontext erschließt sich aus bereichsspezifischen und globalen psychologischen und sozialwissenschaftlichen Studien über die Lebenszufriedenheit (life satisfaction), Lebensqualität (quality of life) und subjektives Wohlbefinden (wellbeing) (Fahrenberger 2000: 5). Meulemann (2000) konnte in einer Studie zeigen, dass Lebenszufriedenheit stärker von der Erfolgsdeutung als vom Lebenserfolg an sich abhängig ist. Das bedeutet, dass die kausale Attribution des Erfolgs im Vordergrund steht. Außerdem scheinen spätere Lebenserfolge für die Lebenszufriedenheit eine größere Rolle zu spielen als frühere. Es wird angenommen, dass ein Vergleich der wahrgenommenen Lebensumstände mit selbsterstellten Standards einer Person, je nach dem Ausmaß der Übereinstimmung, zu entsprechender Bekundung von Lebenszufriedenheit führt. Lebenszufriedenheit ist demnach laut Pavot und Diener (2013) ein bewusstes Urteil über das eigene Leben, dessen Beurteilungskriterien von der jeweiligen Person abhängen. Das Konzept der Lebenszufriedenheit beruht folglich auf der hedonistischen Sichtweise, da es dem jeweiligen Beurteiler einen großen Spielraum frei lässt, welche Kriterien er zur Beurteilung seiner Zufriedenheit mit dem Leben und seinem Glück lässt (Pavot & Diener 2013).

Zur Messung der Lebenszufriedenheit gibt es zahllose Fragebögen, deren methodische Qualität sehr unterschiedlich ist. Neben Instrumenten zur Erfassung der globalen (allgemeinen) Zufriedenheit existieren Fragebögen zur Bestimmung der bereichsspezifischen Zufriedenheit (z.B. Gesundheit, Arbeit, etc.), die häufig faktorenanalytisch validiert werden. Die Konstrukte der Lebenszufriedenheit und im noch stärkeren Ausmaß der Lebensqualität umfassen viele Facetten und sind unzureichend definiert. Es gibt zahlreiche Instrumente, die den einen oder anderen Aspekt der Lebenszufriedenheit und Lebensqualität erfassen. Da in der vorliegenden Master's Thesis nicht das Thema Lebenszufriedenheit per se beforscht wird, sondern die Studie in Richtung Mitarbeiterzufriedenheit geht, wurden diese Fragebögen nicht zur methodischen Bearbeitung herangezogen. Weiterführende Studien könnten sich jedoch den wichtigen Zusammenhängen von Mitarbeiterzufriedenheit und Lebenszufriedenheit widmen und auf die kausalen Zusammenhänge zur Bevölkerungsgesundheit hinweisen.

Die Anerkennung individueller Rechte des Menschen bildet laut Schwartz (2012) die Grundlage für Partizipation auf allen Ebenen mit dem Ziel, Menschen ein selbstbestimmtes Leben zu ermöglichen. Dabei resultiert der Anspruch auf Selbstbestimmung aus dem Recht auf Selbsterhaltung, denn Selbsterhaltung impliziert mehr als das bloße physische Überleben. Es meint als Fundamentalnorm das Recht auf Wohl des einzelnen Individuums und der Gesellschaft. Indem das individuelle und das gesellschaftliche Wohl als untrennbar definiert werden, ist der Terminus „Lebensqualität“ faktisch auf sämtliche Lebensbedingungen der Gesellschaft, sowie auf politische Prozesse im Staat ausgerichtet. So umfasst der Begriff Lebensqualität beispielsweise:

- Gesellschaftliche Gerechtigkeit der Verteilung von Chancen und Ressourcen
- Grad der Demokratisierung
- Humanisierung der Arbeitswelt
- Umweltschutz
- Erziehungswesen
- Gesundheitsbezogene Lebensqualität (Schwartz 2012: 485).

Vor dem Hintergrund dieser grundsätzlichen Überlegungen lassen sich in weiterer Folge auch alle weiteren Argumentationslinien zur Thematik der Master's Thesis ziehen und Mitarbeiterzufriedenheit in Unternehmen als wichtiges Zielkriterium guter Unternehmenskultur festlegen.

2.7.2 Arbeitszufriedenheit

Nach Berthel und Becher (2010) versteht man unter Arbeitsmotivation: „eine personale (im Mitarbeiter selbst angesiedelte) Determinante menschlichen Verhaltens, der eine enge Beziehung zu Phänomenen wie Engagement, Absentismus, Fluktuation, der Bildung von individuellen Handlungszielen /-entwürfen usw. unterstellt wird“ (Berthel und Becher 2010: 43).

Schon in den 1930er Jahren wurde von Mayo, Roethlisberger und Dickson experimentell nachgewiesen, dass die Arbeitszufriedenheit einen wichtigen Faktor bei der Leistungserbringung am Arbeitsplatz darstellt. Mit Hilfe des Experiments wollte man herausfinden, ob es einen Zusammenhang zwischen unterschiedlichen

Arbeitsbedingungen und Arbeitsproduktivität gibt. Es wurden zwei Testgruppen geschaffen, wobei die Arbeitsbedingungen einer Testgruppe verbessert wurden und bei der anderen Testgruppe die Bedingungen gleich blieben. Zu beobachten war, dass unabhängig von der Veränderung der Arbeitsbedingungen eine Leistungssteigerung in beiden Gruppen stattgefunden hat. Mayo, Roethlisberger und Dickson erkannten, dass die erhöhte Aufmerksamkeit gegenüber Arbeitnehmern und deren Arbeitsplätzen zu einer Steigerung der Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation führte (Berthel et al. 2010: 38f).

Unterschiedliche Arbeitszufriedenheitsmodelle sind Teil dieses Kapitels, um auch in weiterer Folge die Zusammenhänge von Arbeitszufriedenheit, Mitarbeiter – und Lebenszufriedenheit erforschen zu können. Eine der bekanntesten Motivationstheorien ist die Bedürfnispyramide nach Maslow.

Abbildung 7 Bedürfnispyramide nach Maslow

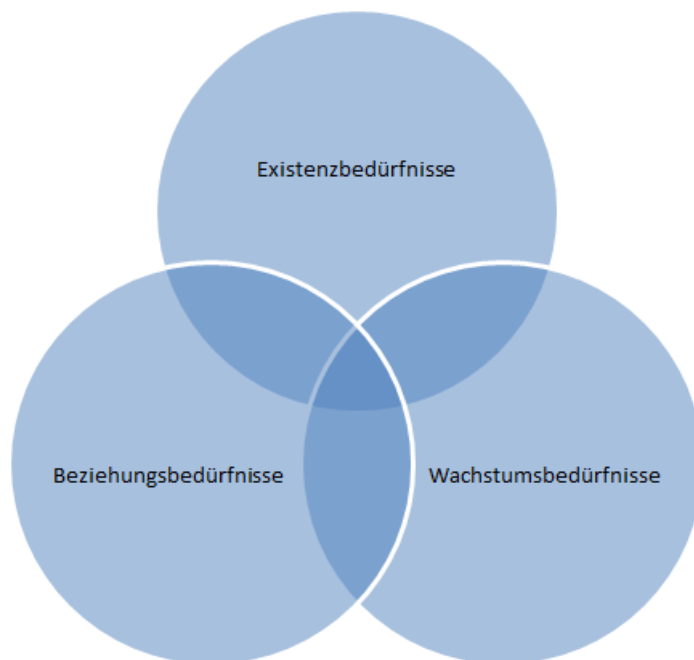


Quelle: <http://rueetschli.net/wp-content/uploads/2011/06/maslow.gif>

Wie die oben dargestellte Abbildung zeigt, unterscheidet Maslow fünf hierarchisch geordnete Bedürfnisse. An unterster Stelle der Pyramide befinden sich Grundbedürfnisse wie Schlafen, Essen und Trinken, gefolgt von den Sicherheitsbedürfnissen wie Wohnen und Arbeit. Die sozialen Bedürfnisse umfassen Freundschaft und Gruppenzugehörigkeit.

An nächster Stelle stehen die ICH Bedürfnisse wie Anerkennung und Geltung. An der Spitze befindet sich die Selbstverwirklichung, hierbei handelt es sich zum Beispiel um die Mitbestimmung bei der Arbeit, Aufstiegsmöglichkeiten oder Weiterbildung. Maslow vertritt die Meinung, dass zuerst das untergeordnete Bedürfnis erfüllt werden muss, um das nächsthöhere Bedürfnis befriedigen zu können. Maslow war bewusst, dass die einzelnen Bedürfniskategorien schwierig abzugrenzen sind (Berthel et al. 2010: 50ff).

Abbildung 8 ERG-Theorie nach Alderfer

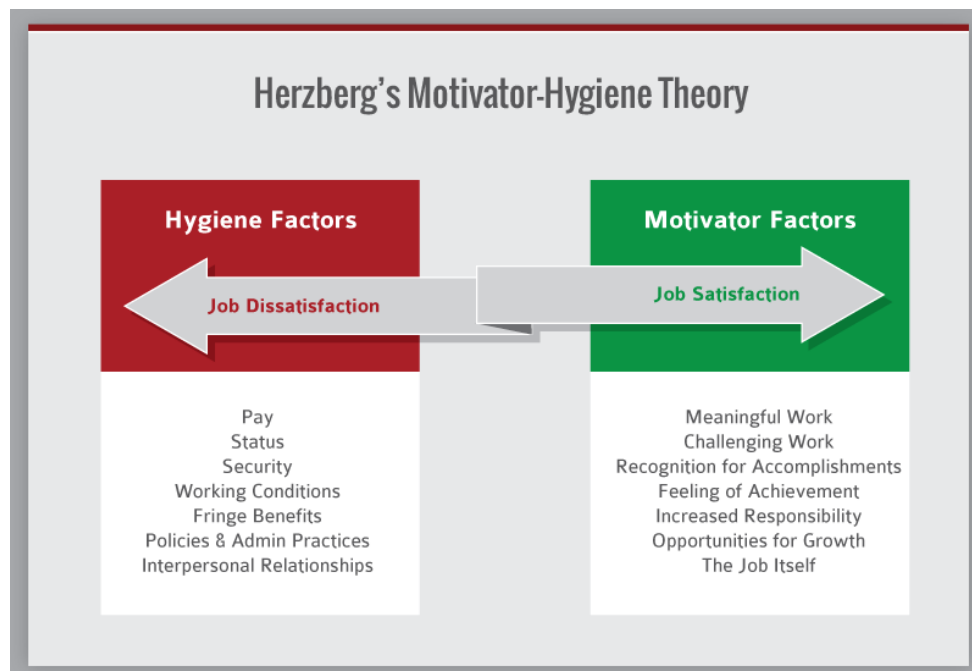


Quelle: eigene Darstellung

Clayton P. Alderfer entwickelte die Maslow Pyramide unter der so genannten ERG-Theorie (Existence Relatedness Growth) weiter. Bei Alderfer existiert keine Rangfolge mehr und es gibt im Gegensatz zu Maslow lediglich drei Bedürfnisklassen. Diese sind die Existenzbedürfnisse, die Beziehungsbedürfnisse und die Wachstumsbedürfnisse. Die Existenzbedürfnisse umfassen physiologische Bedürfnisse sowie einen Teil der Sicherheitsbedürfnisse, wie zum Beispiel Wohnung, Versicherungsschutz und Schutz vor Krankheit. Die Beziehungsbedürfnisse sind soziale Bedürfnisse wie Lob und Anerkennung sowie ein Teil der Sicherheitsbedürfnisse, wie etwa der Schutz vor Gewalt. Die Wachstumsbedürfnisse umfassen Unabhängigkeit, Selbstverwirklichung und

Selbstvertrauen. Alle drei Bedürfnisklassen sind gleichwertig zu sehen. Je nachdem welches Bedürfnis gerade nicht erfüllt wird, tritt dieses in den Vordergrund und möchte befriedigt werden. Misserfolgserlebnisse können den Drang nach Befriedigung ebenfalls verstärken (Berthel et al. 2010: 53).

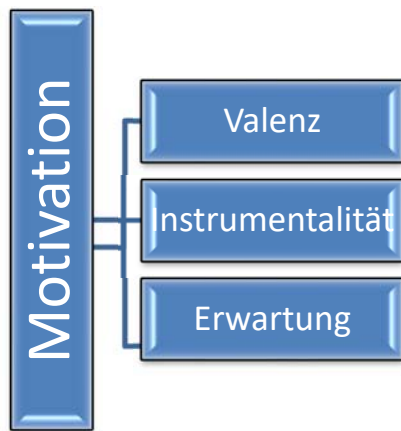
Abbildung 9 Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg



Quelle: <https://merinachhetri.files.wordpress.com/2014/12/motivator-hygiene.png>

Herzberg beschäftigte sich erstmals 1959 mit dem Thema Arbeitszufriedenheit. In seiner Theorie beeinflussen zwei Kategorien, die Motivatoren und die Hygienefaktoren, die Arbeitszufriedenheit im Unternehmen maßgeblich. Motivatoren tragen in seiner Theorie wesentlich zur Zufriedenheit der Mitarbeiter bei. Beispiele hierfür sind Anerkennung, Beförderung, Handlungsspielraum, Entscheidungsfreiheit und Entfaltungsmöglichkeit. Hygienefaktoren wie Arbeitsbedingungen, Führungsstil und Entlohnung verhindern Arbeitsunzufriedenheit. Durch das Vorhandensein von Hygienefaktoren kann negativen Ereignissen, wie zum Beispiel eine Häufung von Fehlzeiten, sinkende Arbeitsleistung oder Fluktuation, entgegengewirkt werden. Motivatoren können je nach Mitarbeiter unterschiedlich sein, so steht für den einen Mitarbeiter zum Beispiel die Entfaltungsmöglichkeit im Vordergrund und für den anderen Mitarbeiter steht die Anerkennung seiner Leistung an erster Stelle (Lechner et al. 2010: 138).

Abbildung 10 VIE-Theorie nach Vroom



Quelle: eigene Darstellung

In der von Vroom im Jahr 1964 entwickelten Theorie der Instrumentalität greift er die kognitiven Aspekte des menschlichen Handelns auf. Seine Kernelemente sind Valenz, Instrumentalität und Erwartung. Unter Valenz versteht Vroom die mit der Handlungsalternative verbundenen Ziele. Instrumentalität definiert die Beziehung zwischen Handlungsergebnis und Handlungsziel. Das Kernelement Erwartung beschreibt, dass eine Handlung zu einem bestimmten Resultat führt. Je wichtiger einer Person das Ziel ist, desto größer ist die Motivation, sich für eine bestimmte Handlung zu entscheiden. Durch die Zielerreichung entsteht Zufriedenheit (Schütz 2009: 49).

3 Methodik

Das nun folgende Kapitel beschreibt zunächst das methodische Vorgehen und die Forschungsfragen dieser Arbeit. Nach Formulierung der Forschungsfragen und der Auswahl und Begründung der verwendeten Methoden wird in einem weiteren Schritt das Untersuchungsdesign sowie der Untersuchungsraum vorgestellt. Im Anschluss daran folgt die Beschreibung des Messinstrumentes und wie die Daten erhoben wurden.

3.1 Literaturrecherche

Die Literaturrecherche wurde im Zeitraum März bis Mitte April 2017 durchgeführt. Um sich in die umfassende Thematik einzulesen, wurde zunächst mit Hilfe des Internet in diversen Datenbanken nach Stichworten wie Interkulturelle Kompetenz, Diversity-Management, Mitarbeiterzufriedenheit, employee satisfaction etc. gesucht, um einen Überblick über Standardliteratur zu diesen Themen zu erhalten. Die zum Thema dieser Arbeit passende Literatur wurde beschafft. Nachdem auf diese Art zwar eine sehr große Zahl an relevanter allgemeiner Literatur zum Thema Mitarbeiterzufriedenheit gesammelt werden konnte, wurde im nächsten Arbeitsgang nach dem inhaltlichen und thematischen Zusammenhang zu interkulturellem Management gesucht. Neben den Internetsuchmaschinen Google und google.scholar wurde auch in Literaturdatenbanken nach aktueller Literatur zur relevanten Thematik gesucht.

Durch die Datenbankrecherchen mit Schwerpunkt Mitarbeiterzufriedenheit und Interkulturelles -Management, Best-Practice Beispielen in Österreich (Divers City-Preis der Wirtschaftskammer Wien: <http://www.wko.at/wien/DiversCity/index.html>: 2010-6-16) konnte sowohl ein Fragebogen zur Messung der Mitarbeiterzufriedenheit als auch ein Fragebogen zur interkulturellen Kompetenz in Unternehmen gefunden werden.

3.2 Untersuchungsdesign

Resultierend aus der Literaturrecherche wurde für die vorliegende Arbeit ein Fragebogen erstellt, der sich aus zwei Teilen zusammensetzt. Ein Pretest wurde im Mai 2017 mit zehn Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in einem Wiener Unternehmen durchgeführt. Im Anschluss musste der Fragebogen durch eine verbesserte graphische Aufbereitung

geändert und teilweise ergänzt werden, sodass der neue Fragebogen im August 2017 an 120 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in drei österreichischen Unternehmen mit Zustimmung der Firmenleitungen verteilt wurde. Pro Unternehmen wurden 40 Fragebögen abgegeben.

Die Bearbeitungszeit zum Ausfüllen des Fragebogens betrug maximal dreißig Minuten. Im Anschluss wurde der Fragebogen in einem Kuvert verschlossen und in einer eigenen dafür vorgesehenen Box deponiert.

Mit den Firmenleitungen wurde ein Termin zur Abholung der Fragebögen vereinbart und die ausgefüllten Fragebögen wurden am 31.8.2017 abgeholt. Von 120 verteilten Fragebögen wurden N=92 Fragebögen ausgefüllt retourniert, was einer Rücklaufquote von ca. 76,7% entspricht.

Die erste Fragegruppe des Erhebungsinstruments zur Messung des Grades der **Mitarbeiterzufriedenheit (MZ)** innerhalb des Unternehmens ist standardisiert und wurde von der Forschungsgruppe Hamburg (FGH) im Jahr 2009 entwickelt und regelmäßig evaluiert bzw. weiterentwickelt. Die Teilbereiche des für die Master's Thesis konstruierten Fragebogens stammen aus der Version 2015 und wurden mit Zustimmung der Autorinnen und Autoren verwendet.

Ausgehend von diesem standardisierten Fragebogen hat der Autor der vorliegenden Arbeit jene Fragen aus diesem genommen um diese in dieser Arbeit gestellten Forschungsfragen in dem Maße, dass diese für die Auswertung hereingezogen werden können.

Dem Autor der vorliegenden Arbeit ist bewusst, dass das Herausziehen von Fragen eines standardisierten FB insofern problematisch sein kann, da die Validität leiden könnte. Jedoch hat der Autor der vorliegenden Arbeit insofern Bedacht draufgenommen, dass der Sinnzusammenhang des primären standardisierten Fragebogens für die Beantwortung der Fragestellung dieser Arbeit nicht verloren gegangen ist. Außerdem war eine wesentliche Entscheidungsgrundlage für die Kürzung des Fragebogens die Kriterien der Zumutbarkeit und die Ökonomie bei der Beantwortung der Fragen der Teilnehmer. Wobei unter Zumutbarkeit nach Kubinger (2009, S.116) zu verstehen ist, dass „die Testperson absolut

und relativ zu dem aus seiner Anwendung resultierenden Nutzen in zeitlicher, psychischer sowie körperlicher Hinsicht geschont wird.“

Die zweite Fragegruppe des Erhebungsinstrumentes zur Feststellung hinsichtlich **interkultureller Kompetenz (IZ)** stammt aus den, von Schönherr (2011: 64) im Rahmen einer Diplomarbeit entwickelten Diversity-Klima Skala und wurde für die vorliegende Befragung nach erfolgten Pretest so adaptiert, dass eine Verknüpfung zum Fragebogen betreffend Mitarbeiterzufriedenheit erfolgen konnte.

Die Diversity- Klima Skala wurde von Schönherr (2011) generiert, nachdem durch ausführliche Literaturrecherche festgestellt werden konnte, dass bisher angewandte Fragebögen in Forschung und Literatur jeweils andere, beziehungsweise unterschiedliche Bereiche von Diversity zu erfassen versuchen. Die daher auf bisher verwendeten Items aufbauende Diversity- Klima Skala stellt folgende Ansprüche (Schönherr 2011: 64):

- 1) Die Items sollen nicht persönliche Einstellungen, sondern organisationale Praktiken im Umgang mit Diversity erfassen, da die Abbildung eines Diversity- Organisations-Klimas angestrebt wird.
- 2) Die Items sollen sich nicht auf spezifische Diversity-Dimensionen (z.B. Geschlecht) beziehen, sondern allgemein formuliert sein.
- 3) Da Diversity im deutschsprachigen Raum ein wenig bekanntes Konzept darstellt, soll der Begriff in der Itemformulierung vermieden werden.

3.3 Erhebungsinstrument Fragebogen

Erhebungsfragebögen dienen im Zusammenhang mit Umfragen in erster Linie der Erfassung von „Meinungen“ und „Einstellungen“ einer bestimmten Bevölkerungsschicht (Rasch & Kubinger 2006: 6).

Tabelle 3 Rücklaufquote der Standorte aufgelistet

Rücklaufquote der Standorte			
Standort 1	40 FB	31 FB	25,8%
Standort 2	40 FB	29 FB	24,2%
Standort 3	40 FB	32 FB	26,7%
Gesamt	120 FB	92 FB	76,7%

Zur Erfassung der Unternehmensdaten wurde, wie bereits beschrieben, ein eigens für diese Untersuchung erstellter Fragebogen aus zwei standardisierten Fragebögen entworfen, der Fragen zu **interkulturellen Kompetenz** und **Mitarbeiterzufriedenheit** in internationalen Firmen abbilden soll.

Zu beantworten sind Items auf einer teils vier, teils fünfstufigen Likert-Skala von „trifft überhaupt nicht zu“ bis „trifft voll und ganz zu“ (Bortz & Döring 2006: 224). Diese von Likert entwickelte Methode stellt eine Form des Ratings dar. Unter Verwendung der Ratingskalenkategorien (zum Beispiel 1-5) ergibt sich für eine Person ein Testwert als die Summe der von ihr angekreuzten Skalenwerte. Zu beachten ist, dass der mittlere Skalenwert nicht immer eindeutig zu interpretieren ist.

Die Fragengruppe zur **interkulturellen Kompetenz** für Studienteilnehmer aus der Belegschaft setzt sich, wie in Tabelle 2 beschrieben, aus folgenden Items zusammen:

Tabelle 4 Fragebogenteil zur Interkulturellen Kompetenz in Unternehmen

Interkulturelle Kompetenz (IK)	
IK1	In unserem Unternehmen wird niemand auf Grund von Geschlecht, Alter, Herkunft, Behinderung, Glaube oder sexueller Orientierung diskriminiert.
IK2	In unserem Unternehmen darf jede/r so sein, wie er oder sie ist.
IK3	Bei uns im Unternehmen legt man Wert darauf, dass alle ein ähnliches Weltbild haben.
IK4	In unserem Unternehmen werden Vorurteile hinterfragt.
IK5	In unserem Unternehmen werden bestimmte Mitarbeitergruppen speziell gefördert (z.B. durch flexible Arbeitszeiten, Schulungen usw.).
IK6	Bei uns versucht man, Mitarbeitern mit besonderen Bedürfnissen entgegenzukommen, indem man die Arbeitsbedingungen anpasst.
IK7	Bei uns im Unternehmen wird die Unterschiedlichkeit der Mitarbeiter als Gewinn gesehen.
IK8	Bei uns im Unternehmen ist erwünscht, dass sich alle möglichst ähnlich verhalten.
IK9	Mitarbeiter in unserem Unternehmen haben alle einen ähnlichen Hintergrund.
IK10	Alle Mitarbeiter fühlen sich im gleichen Maß zugehörig.

Die Fragengruppe zur **Mitarbeiterzufriedenheit** für Studienteilnehmer aus der Belegschaft setzt sich, wie in Tabelle 3 beschrieben, aus folgenden Items zusammen:

Tabelle 5 Fragebogenteil zur Mitarbeiterzufriedenheit

Mitarbeiterzufriedenheit (MZ) in internationalen Firmen	
MZ1	Wie wird das Betriebsklima empfunden
MZ2	Kooperativer Führungsstil
MZ3	Frau / Mann Gleichstellung im Unternehmen
MZ4	Bürokratische Hürden und Einschränkungen
MZ5	Entscheidungsfreudige / flexible Vorgesetzte
MZ6	Angemessener Umgangston / Wertschätzung
MZ7	Gute Vereinbarkeit von Berufs – und Privatleben
MZ8	Umgang mit Konflikten
MZ9	Anerkennung durch Vorgesetzte
MZ10	Hilfestellung durch Vorgesetzte
MZ11	Hilfestellung durch Kollegen
MZ12	Respektvolles Fehlermanagement
MZ13	Toleranz und Mitgefühl ist spürbar
MZ14	Angemessene Bezahlung

4 Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die Forschungsergebnisse der vorliegenden Studie dargestellt und diskutiert. Ausgehend von der Forschungsfrage werden nacheinander die Ergebnisse der einzelnen Hypothesenpaare dargestellt und diskutiert. Zu Beginn erfolgt eine Beschreibung der angewandten statistischen Methoden. Die Beantwortung der in der Arbeit gestellten Forschungsfrage beendet das Kapitel. Im Anhang finden sich die Häufigkeiten der einzelnen Items der für die Arbeit verwendeten Fragebögen zu interkulturellen Kompetenz und Mitarbeiterzufriedenheit in tabellarischer Form aufgelistet.

In der vorliegenden Master's Thesis wurden zur Überprüfung der Hypothesenpaare 1-3 sowie der Hypothesenpaare 7-8 Chi Quadrat Tests gerechnet. Chi- Quadrat Tests können sich grundsätzlich auf jede Teststatistik beziehen mit einer Chi- Quadrat Verteilung. Generell und auch in der vorliegenden Arbeit bezieht sich der Test auf Pearson's Chi-Quadrat Test zur Überprüfung der Unabhängigkeit von zwei kategorialen Variablen.

Für die Hypothesenpaare 4-6 wurden Spearman Korrelationen zur Berechnung angewendet, um den Zusammenhang von interkultureller Kompetenz und Mitarbeiterzufriedenheit zu überprüfen. Der Spearman Korrelationskoeffizient ist ein Maß für die Stärke des Zusammenhangs zwischen zwei Variablen, die nicht die Voraussetzungen parametrischer Tests erfüllen. (Field, 2005). Der Korrelationskoeffizient ist ein dimensionsloses Maß für den Grad des linearen Zusammenhangs zwischen mindestens zwei intervallskalierten Merkmalen. Er kann Werte zwischen -1 und +1 annehmen. Bei einem Wert von +1 (bzw. -1) besteht ein vollständiger positiver (bzw. negativer) linearer Zusammenhang zwischen den betrachteten Merkmalen. Wenn der Korrelationskoeffizient den Wert 0 aufweist, hängen beide Merkmale überhaupt nicht voneinander ab (Rasch & Kubinger 2006: 245f).

Die Forschungsfrage lautet:

Kann durch interkulturelle Kompetenz in internationalen Unternehmen eine höhere Mitarbeiterzufriedenheit festgestellt werden?

Folgende Ergebnisse ergeben sich für die für die vorliegende Arbeit gebildeten Hypothesenpaare (siehe Kapitel 1.3):

1., Zusammenhang der Interkulturellen Kompetenz in Unternehmen und Mitarbeiterzufriedenheit in internationalen Firmen /Diskriminierung (IK1 und MZ3)

Tabelle 6 Chi-Quadrat Test für IK1/MZ3

Chi-Quadrat-Tests			
	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (zweiseitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	71,189 ^a	9	,000
Likelihood-Quotient	59,189	9	,000
Zusammenhang linear-mit-linear	37,199	1	,000
Anzahl der gültigen Fälle	92		

a. 10 Zellen (62,5%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,04.

Das Ergebnis zeigt einen statistisch signifikanten Zusammenhang ($p=0,000$). Das bedeutet Mitarbeiter, die angeben, dass im Unternehmen niemand auf Grund von Geschlecht, Alter, Herkunft, Behinderung, Glaube oder sexueller Orientierung diskriminiert wird, geben auch an, dass die Gleichstellung im Unternehmen bereits gut verankert ist. Auch Schreiner beschreibt 2017, dass Betroffene in sehr international besetzten Unternehmen berichten, dass die Herkunft der Arbeitnehmer im Arbeitsalltag eigentlich keine große Rolle spielt. Je kulturell gemischter eine Abteilung oder ein Team ist, desto eher wird kulturelle Vielfalt als normal empfunden (Schreiner 2017: 12f). Ergänzend könnte man auch darauf schließen, dass wenn kulturelle Vielfalt in einem Unternehmen Platz findet, auch Unterschiede zwischen den Geschlechtern als positive Vielfalt gesehen wird, jedoch ohne eine Bevorzugung oder Benachteiligung von Männern und Frauen.

2., Zusammenhang der Interkulturellen Kompetenz in Unternehmen und Mitarbeiterzufriedenheit in internationalen Firmen /Betriebsklima (IK2 und MZ1)

Tabelle 7 Chi-Quadrat Test für IK2/MZ1

Chi-Quadrat-Tests			
	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (zweiseitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	87,304 ^a	12	,000
Likelihood-Quotient	100,543	12	,000
Zusammenhang linear-mit-linear	55,923	1	,000
Anzahl der gültigen Fälle	92		

a. 11 Zellen (55,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 1,08.

Das Ergebnis zeigt einen statistisch signifikanten Zusammenhang ($p=0,000$). Das bedeutet, dass Mitarbeiter, die angeben, dass im Unternehmen jede/jeder so sein darf wie sie/er ist, auch das Betriebsklima als angenehm empfinden.

Dieses Ergebnis gibt einen klaren Hinweis darauf, dass Zusammenhänge von interkultureller Kompetenz und Mitarbeiterzufriedenheit bestehen. Müssen kulturelle Unterschiede nicht unterdrückt werden und kann sich ein Mitarbeiter in seiner Art frei und willkommen fühlen, trägt dies auch zu einem besseren Betriebsklima bei und die Mitarbeiterzufriedenheit steigt. Dies kann auch dem sozialen Zugehörigkeitsgefühl beziehungsweise der sozialen Identität eines Unternehmens nützen.

3., Zusammenhang der Interkulturellen Kompetenz in Unternehmen und Mitarbeiterzufriedenheit in internationalen Firmen /Weltbild (IK3 und MZ2)

Tabelle 8 Chi-Quadrat Test für IK3/MZ2

Chi-Quadrat-Tests			
	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (zweiseitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	30,446 ^a	12	,002
Likelihood-Quotient	26,581	12	,009
Zusammenhang linear-mit-linear	14,263	1	,000
Anzahl der gültigen Fälle	92		

a. 12 Zellen (60,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,57.

Das Ergebnis zeigt einen statistisch signifikanten Zusammenhang ($p = 0,009$). Es zeigt sich, dass diejenigen, die meinen, in ihrem Unternehmen müsse ein ähnliches Weltbild vorherrschen, auch meinem, im Unternehmen existiert ein kooperativer Führungsstil.

Die Frage die sich bei diesem Ergebnis stellt ist, wie Mitarbeiter den Wunsch des Unternehmens interpretieren, ein ähnliches Weltbild zu haben. Dies könnte einerseits bedeuten, dass kulturelle Unterschiede eher unterwünscht sind, andererseits könnte es eben genau bedeuten, dass Diversität erwünscht ist und von den Mitarbeitern erwartet wird, dass sie die Unterschiedlichkeit annehmen. Wird dies dann bei allen in ähnlichem Ausmaß angenommen und in den Arbeitsalltag integriert, trägt dies auch zu einem kooperativem Arbeits- und Führungsstil bei. Ähnliches Weltbild kann in diesem Kontext also auch bedeuten ähnliches Toleranzgefühl, ähnlich interkulturelle Auffassung und ähnliche Wertschätzung gegenüber anderen Kulturen.

Außerdem stellt sich die Frage was für eine Rolle Führungskräfte einnehmen. Ist die Haltung neutral und wird auch so nach außen transportiert, kann die Führungskraft ein Vermittler sein, der die Interessen und Bedürfnisse seiner Mitarbeiter erkennt und insofern auf diese eingehen kann, dass ein gemeinsamer Weg, ein Kompromiss und eine gemeinsame Lösung gefunden werden kann. Wird von der Führungskraft jedoch erwartet, dass die Rolle eines Richters einnimmt, von dem erwartet wird in einer Konfliktsituation

die Schuldfrage zu klären, sind damit auch Sanktionen verbunden und neues Konfliktpotential ergibt sich.

4., Zusammenhang der Interkulturellen Kompetenz in Unternehmen und Mitarbeiterzufriedenheit in internationalen Firmen /Führungsstil (IK8 und MZ5, MZ8 und MZ13)

Tabelle 9 Korrelation IK8, MZ5, MZ8, MZ13

Korrelationen			IK8	MZ5	MZ8	MZ13
Spearman-Rho	IK8	Korrelationskoeffizient	1,000	,073	,479**	-,245*
		Sig. (2-seitig)	.	,490	,000	,019
		N	92	92	92	92
	MZ5	Korrelationskoeffizient	,073	1,000	,081	-,157
		Sig. (2-seitig)	,490	.	,444	,134
		N	92	92	92	92
	MZ8	Korrelationskoeffizient	,479**	,081	1,000	-,123
		Sig. (2-seitig)	,000	,444	.	,241
		N	92	92	92	92
	MZ13	Korrelationskoeffizient	-,245*	-,157	-,123	1,000
		Sig. (2-seitig)	,019	,134	,241	.
		N	92	92	92	92

** . Die Korrelation ist auf dem 0,01 Niveau signifikant (zweiseitig).

* . Die Korrelation ist auf dem 0,05 Niveau signifikant (zweiseitig).

Die Ergebnisse zeigen: betreffend (a) Entscheidungsfreude der Vorgesetzten keinen statistischen signifikanten Zusammenhang ($r_s=0,07$, $p>0,05$), betreffend (b) Umgang mit Konflikten einen statistisch signifikanten Zusammenhang ($r_s=0,48$, $p<0,05$), betreffend (c) Toleranz und Mitgefühl einen statistisch signifikanten negativen Zusammenhang ($r_s=-0,25$, $p<0,05$) mit der Frage ob es im Unternehmen erwünscht ist, dass sich alle möglichst ähnlich verhalten.

Zwischen dem Wunsch eines möglichst ähnlichen Verhaltens im Unternehmen und der Entscheidungsfreude bzw. Flexibilität von Vorgesetzten besteht kein Zusammenhang.

Jene Mitarbeiter, die den Wunsch eines möglichst ähnlichen Verhaltens im Unternehmen angeben, geben eher an, dass Toleranz und Mitgefühl im Unternehmen nicht spürbar ist.

Mitarbeiter sind der Auffassung, dass bei möglichst ähnlichen Verhalten im Unternehmen weniger Konfliktpotential besteht.

Dieses Ergebnis könnte die Erforschung von Wunsch nach „Ähnlichkeit“ im Unternehmen weiter anregen. Wie beim vorherigen Zusammenhang zwischen ähnlichem Weltbild und kooperativem Führungsstil (siehe Ergebnis Punkt 3), ist nicht unbedingt von einer Homogenität in Bezug auf Ethnozentriertheit auszugehen, sondern genauso kann eine Ähnlichkeit im Denken, nämlich ähnliches Toleranzgefühl, ähnlich interkulturelle Auffassung und ähnliche Wertschätzung gegenüber anderen Kulturen gemeint sein.

Inwieweit die Begriffe Ähnlichkeit und Unterschiedlichkeit im Zusammenhang von interkultureller Diversität zu behandeln sind, in welche Bereiche sie eingreifen und welche Bedeutung sie für die Zusammenarbeit in Unternehmen haben, sollte Anstoß für weitere Forschungsarbeiten sind. Anscheinend sind nicht nur Unterschiedlichkeiten ein wichtiger Faktor, sondern auch Ähnlichkeiten und Gemeinsamkeiten innerhalb interkultureller Diversität.

5., Zusammenhang der Interkulturellen Kompetenz in Unternehmen und Mitarbeiterzufriedenheit in internationalen Firmen /Zugehörigkeit /Bürokratie (IK10 und MZ4 und MZ5)

Tabelle 10 Korrelation IK10, MZ4, MZ5

Korrelationen			IK10	MZ4	MZ5
Spearman-Rho	IK10	Korrelationskoeffizient	1,000	,311**	,103
		Sig. (2-seitig)	.	,003	,328
		N	92	91	92
	MZ4	Korrelationskoeffizient	,311**	1,000	-,130
		Sig. (2-seitig)	,003	.	,218
		N	91	91	91
	MZ5	Korrelationskoeffizient	,103	-,130	1,000
		Sig. (2-seitig)	,328	,218	.
		N	92	91	92

** . Die Korrelation ist auf dem 0,01 Niveau signifikant (zweiseitig).

Die Ergebnisse zeigen betreffend (a) bürokratische Hürden und Einschränkungen einen statistisch signifikanten Zusammenhang ($r_s=0,31$, $p<0,05$), betreffend (b) Entscheidungsfreude der Vorgesetzten keinen statistisch signifikanten Zusammenhang ($r_s=0,10$, $p>0,05$).

Diejenigen Mitarbeiter, die angeben, sich im gleichen Maß zugehörig zu fühlen, empfinden weniger bürokratische Hürden und Einschränkungen im Unternehmen. Es zeigt sich kein statistischer Zusammenhang zwischen Zugehörigkeitsgefühl und Entscheidungsfreude bzw. Flexibilität der Vorgesetzten im Unternehmen.

6., Zusammenhang der Interkulturellen Kompetenz in Unternehmen und Mitarbeiterzufriedenheit in internationalen Firmen Mitarbeiterförderung/ Vereinbarkeit (IK5 und MZ5 und MZ7).

Tabelle 11 Korrelation IK5, MZ5, MZ7

Korrelationen			IK5	MZ5	MZ7
Spearman-Rho	IK5	Korrelationskoeffizient	1,000	,167	,049
		Sig. (2-seitig)	.	,112	,642
		N	92	92	92
	MZ5	Korrelationskoeffizient	,167	1,000	-,103
		Sig. (2-seitig)	,112	.	,330
		N	92	92	92
	MZ7	Korrelationskoeffizient	,049	-,103	1,000
		Sig. (2-seitig)	,642	,330	.
		N	92	92	92

Die Ergebnisse zeigen betreffend (a) Entscheidungsfreude der Vorgesetzten keinen statistischen Zusammenhang ($r_s=0,17$, $p>0,05$) und ebenfalls betreffend (b) gute Vereinbarkeit von Berufs und Privatleben keinen signifikanten Zusammenhang ($r_s=0,05$, $p>0,05$) mit der speziellen Förderung bestimmter Mitarbeitergruppen im Unternehmen zum Beispiel durch flexible Arbeitszeiten, Schulungen oder ähnlichem.

Für die Verankerung von interkultureller Kompetenz scheinen Schulungen eventuell weniger relevant zu sein. Möglicherweise scheint zur Erfassung interkultureller Dimensionen Selbstreflexionsfähigkeit eine entscheidende Kompetenz zu sein. Oft sind die Inhalte kultureller Trainings oder Schulungen auf Konzepte kultureller Dimensionen fokussiert, beziehungsweise stehen inhaltlich eher andere Kulturen im Mittelpunkt. Um kulturelle Besonderheiten zu verstehen, scheint es aber auch notwendig zu sein, den eigenen kulturellen Hintergrund mit den dazugehörigen Verhaltensweisen, Werten, Einstellungen und Regeln zu reflektieren. Die Förderung dieser Selbstreflexionsfähigkeiten im Rahmen von Trainings oder Schulungen und deren Auswirkungen auf die interkulturelle Kompetenz in Unternehmen könnte ein interessanter Anstoß für weitere Forschungen sein.

7., Zusammenhang der Interkulturellen Kompetenz in Unternehmen und Mitarbeiterzufriedenheit in internationalen Firmen Diversität/ Toleranz, Mitgefühl (IK7 und MZ 13).

Tabelle 12 Chi-Quadrat Test für IK7/MZ13

Chi-Quadrat-Tests			
	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (zweiseitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	61,726 ^a	12	,000
Likelihood-Quotient	73,429	12	,000
Zusammenhang linear-mit-linear	49,878	1	,000
Anzahl der gültigen Fälle	92		

a. 13 Zellen (65,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,13.

Das Ergebnis zeigt einen statistisch signifikanten positiven Zusammenhang ($p=0.000$). Mitarbeiter, die angeben, dass im Unternehmen Unterschiedlichkeit als Gewinn gesehen wird, erleben auch mehr Mitgefühl und Toleranz im Unternehmen. Dieses Ergebnis gibt einen Hinweis darauf, dass Diversität nicht nur einen allgemeinen Nutzen für das Unternehmen bringen kann, sondern dass der einzelne Mitarbeiter sich durch das Klima wertgeschätzt fühlt.

Die Grenze zwischen subjektiv erlebter Wertschätzung und allgemeiner Mitarbeiterzufriedenheit im Sinne einer positiven Arbeitsatmosphäre scheint durch gelebte interkulturelle Kompetenz zu verschwinden. Hier scheinen Unternehmen besonders von verhaltensbezogenen Aspekten, zum Beispiel soziale Kompetenz oder Kommunikationsfähigkeiten zu profitieren, die die Basis für Vertrauen und Beziehung zwischen Interaktionspartnern schaffen. Kulturelle Kompetenz kann im Sinne der Mitarbeiterzufriedenheit also Einfluss auf das Denken, Handeln und Fühlen von Mitarbeitern nehmen.

8., Zusammenhang der interkulturellen Kompetenz im Unternehmen und angemessene Bezahlung (IK 9 und MZ 14)

Tabelle 13 Chi-Quadrat Test für IK9/MZ14

Chi-Quadrat-Tests			
	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (zweiseitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	41,687 ^a	6	,000
Likelihood-Quotient	39,843	6	,000
Zusammenhang linear-mit-linear	28,615	1	,000
Anzahl der gültigen Fälle	92		

a. 6 Zellen (50,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,21.

Das Ergebnis zeigt einen statistisch signifikanten Zusammenhang ($p=0,000$).

Jene Mitarbeiter, die meinen, dass Verschiedenheit im Unternehmen akzeptiert wird, sehen ihre Bezahlung eher als angemessen an. Obwohl Mitarbeiter angeben, dass im Unternehmen nicht alle einen ähnlichen Hintergrund haben, empfinden Mitarbeiter die Bezahlung als angemessen.

Die Wahrnehmung ob etwas als fair, angemessen oder gerecht empfunden wird, ist oft abhängig von den getätigten Erfahrungen eines Menschen. Diese Erfahrungen stehen natürlich auch im Zusammenhang des kulturellen Hintergrunds einer Person. Wenn Unterschiedlichkeit etwas ist, das bereits bekannt ist und akzeptiert wird, scheint sich dies positiv auf die Mitarbeiterzufriedenheit, im speziellen auf die Zufriedenheit mit der monetären Vergütung auszuwirken.

5 Limitation, Zusammenfassung und Ausblick

Sowohl in wissenschaftlicher Praxis als auch im Alltagsleben wird interkulturelle Kommunikation als Mittel zur Verständigung zwischen Kulturen angesehen. Sie ist eine wesentliche Komponente für eine friedliche Koexistenz zwischen Kulturen. Interkulturalität kann daher als Modell für die Entstehung einer politisch bejahten multikulturellen Weltgemeinschaft gesehen werden (Schreiner 2017: 134).

In vorliegender Master's Thesis konnte nachgewiesen werden, dass interkulturelles Klima und interkulturelle Kommunikation bedeutenden Einfluss auf die Mitarbeiterzufriedenheit in Unternehmen haben. Geforscht wurde in international agierenden Unternehmen, die bereits in ihrem Mission-Statement und in der Unternehmensvision Interkulturalität auf ihre Fahnen geschrieben haben. Durch Globalisierung und den damit entstandenen Veränderungen in der Berufswelt sollten sich jedoch eine viel größere Anzahl an Unternehmen dieser Thematik widmen. Laut einer 2009 durchgeführten Studie von Schwarz beurteilen internationale Unternehmen den Einsatz und die Eignung von Instrumenten zur interkulturellen Kompetenzentwicklung in ganz unterschiedlicher Weise. Besonders gut bewertet wurden Maßnahmen wie Coaching, Cultural Awareness Training und Sensitivity Training, Auslandseinsätze oder die Betreuung ausländischer Mitarbeiter aus Tochterunternehmen spielen im Verständnis um interkulturelle Kompetenz ebenso eine bedeutende Rolle.

Eine Vielzahl an Ausbildungs- und Trainingsprogrammen haben zum Ziel, interkulturelle Kommunikation zu fördern, um mit Konflikten, Missverständnissen und kritischen Situationen in der Kommunikation Angehöriger unterschiedlicher Kulturen besser umgehen zu können. Kultur und Konflikt können auf den ersten Blick als starke Gegensätze erscheinen. Bei näherer Betrachtung zeigt sich aber ein Zusammenspiel, denn Kulturen organisieren die Ausprägungen und Rahmenbedingungen von kommunikativen und auch unkommunikativen Handelns (Assmann 1990).

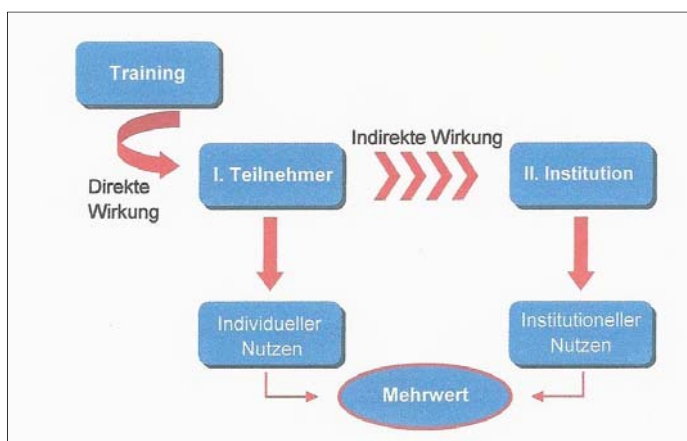
Laut einer repräsentativen Unternehmensumfrage von 2010 wurden diese Trainingsformen in Unternehmen nicht besonders intensiv eingesetzt, da diese Maßnahmen als sehr zeitintensiv zu bewerten sind und die Effizienz der Maßnahme immer wieder von Firmenleitungen angezweifelt wurde (Welge 2010).

In der Zwischenzeit haben sich an vielen Universitäten Studiengänge, bzw. Masterstudien zum Thema Interkulturelle Kompetenz etabliert und diese erfreuen sich allgemein hoher Studentenzahlen.

Genisyürek meint 2013: Um Mitarbeiter zur konstruktiven Anpassung, zum sachgerechten Entscheiden und zum effektiven Handeln in einem positiven interkulturellen Klima zu befähigen, sollte das Personalmanagement auf eine Mischung vieler unterschiedlicher Maßnahmen und Methoden zur interkulturellen Kompetenzentwicklung zurückgreifen und diese sollten durch flankierende Trainingsmaßnahmen gestärkt werden (Genisyürek 2013: 91).

In der für die Master'Thesis durchgeführten Studie belegen die Ergebnisse, dass es notwendig und sinnvoll ist, dass Mitarbeiter ihre persönliche kulturelle Perspektive erweitern um zu letztendlich zu interkultureller Kompetenz im Unternehmen zu kommen. Davon profitieren Mitarbeiter durch vermehrte Mitarbeiterzufriedenheit, aber auch das Unternehmen selbst. Dies kann nur mittels speziell entwickelter Trainingsmaßnahmen seitens der Firmenorganisation erfolgen und wird von Genisyürek 2009 als etappenweise Trainingsmaßnahme empfohlen.

Abbildung 11 Ideal der Interkulturell kompetenten Institution



Quelle: Stehr, 2011

Interkulturelle Entwicklungs- und Trainingsmaßnahmen sind mit Sicherheit mit zusätzlichen Kosten für das Unternehmen verbunden. Hier wäre eine Forschung zur Erhebung des wirtschaftlichen Nutzens und der Imageverbesserung des Unternehmens

ein Anreiz für weiterführende Forschungen. Es stellt sich auch die Frage, wie der wirtschaftliche Nutzen für das Unternehmen genau definiert ist und welche Parameter berücksichtigt werden könnten.

Nicht unerheblich sollte nach Ansicht des Autors der vorliegenden Master's Thesis der Bereich Mitarbeiterzufriedenheit in Unternehmen allgemein und in international tätigen Unternehmen ganz speziell bewertet werden. Mitarbeiterzufriedenheit ist laut Schwartz 2012 ein Teil von Lebenszufriedenheit und hat in hohem Maße Auswirkung auf den gesundheitlichen Bereich von Mitarbeitern. Gesundheitsökonomie trifft das einzelne Individuum, ist aber genauso ein wichtiger makroökonomischer Aspekt (Schwartz 2012). In der Ottawa Charta von 1986, wurde postuliert, dass Gesundheit kein statischer Begriff, sondern ein dynamischer Prozess ist. Gesundheit ist also als Teil des Berufslebens anzusehen, in dem jeder Einzelne für sich Verantwortung tragen soll und dazu befähigt werden, für die eigene Gesundheit Verantwortung zu übernehmen. Die Ottawa Charta hält aber auch ganz klar fest, dass es guter und unterstützender Bedingungen bedarf, damit Menschen gut und gesund leben können. Somit ist ganz klar ausgedrückt, dass Gesundheitsmaßnahmen auch klar im Verantwortungsbereich der Gesellschaft und Politik liegen sollen (Ottawa Charta 1986).

6 Literaturverzeichnis

Aretz, H.-J. & Hansen, K. (2003). *Erfolgreiches Management von Diversity. Die multikulturelle Organisation als Strategie zur Verbesserung einer nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit. Zeitschrift für Personalforschung*, 17 (1), 9-36.

Aschenbrenner-Wellmann, B. (2003). *Interkulturelle Kompetenz in Verwaltung und Wirtschaft. Theorie und Praxis eines Change Prozesses von der Monokulturellen zur Globalen Kompetenz*. Berlin. Logos Verlag.

Baranowski, A. (2007). *Interkulturelle Kompetenzentwicklung. Sensibilisieren. Wissen vertiefen. Verhalten ändern. Handlungsanleitungen für die Praxis* Heft 11 Hrsg von der Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e.V. Projekt QUEM. Berlin.

Barmeyer, C., Davoine, E. (2011). *Kontextualisierung interkultureller Kompetenz in einer deutsch – französischen Organisation: ARTE*. In W. Dreyer&Hößler (Hrsg.) *Perspektiven Interkultureller Kompetenz* (S. 299-315) Göttingen. Vanderhoeck&Ruprechts.

Berthel, J., Becker, F. (2010). *Personalmanagement, Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit*. Stuttgart : Schäffer-Poeschel Verlag, 2010.

Bissels, S., Sackmann, S. & Bissels, T. (2001). *Kulturelle Vielfalt in Organisationen: Ein blinder Fleck muss sehen lernen*. Soziale Welt, 52, 403-426.

Bolten, J. (2006). *Interkulturelle Kompetenz*. Tsvasman, L.R. (Hrsg): *Das große Lexikon Medien und Kommunikation*. Würzburg: Ergon Verlag. S.163-166

Bortz,J., Döring,N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human-und Sozialwissenschaftler*. Heidelberg. Springer Verlag

BRUHN, M, 2013. *Qualitätsmanagement für Dienstleistungen: Handbuch für ein erfolgreiches Qualitätsmanagement, Grundlagen, Konzepte, Methoden*. 9. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Berlin: Verlag Springer, Gabler. ISBN 978-3-642-33991-2

Busse, D. (2005). *Sprachwissenschaft als Sozialwissenschaft. Brisante Semantik, neuere Konzepte und Forschungsergebnisse einer kulturwissenschaftlichen Linguistik*. Tübingen. Verlag Niemeyer.

Cox, T. (1991). *The multicultural organization*. *Academy of Management Executive*, 5 (2), 34-47.

Cox, T. (1993). *Cultural diversity in organizations: Theory, research & practice* (Paperback 1994). San Francisco, Calif.: Berrett-Koehler.

Dahl, S. (2004b). *Intercultural Research. The Current State of Knowledge*. *SSRN Electronic Journal*. ISSN 1556-5068. Verfügbar unter: doi:10.2139/ssrn.658202

Ely, R. J. & Thomas, D. A. (2001). Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46 (2), 229-273.

Europäische Kommission (EK) (2003). Methoden und Indikatoren für die Messung der Wirtschaftlichkeit von Maßnahmen im Zusammenhang mit der personellen Vielfalt in Unternehmen. Abschlussbericht. http://ec.europa.eu/employment-social/fundamental_rights/pdf/arc/stud/cbfullrep_de.pdf. Zugriffen am 20.04.2018

Fahrenberger, J., Myrtek, M., Schuhmacher, J., Brähler, J., (2000). *Fragebogen zur Lebenszufriedenheit (FLZ)*. Handanweisung. Göttingen: Verlag Hogrefe

Field, A. (2005). *Discovering Statistics using SPSS*. London: Sage Publications.

Gardenswartz, L., Cherbosque, J. & Rowe, A. (2008). *Emotional intelligence for managing results in a diverse world: The hard truth about soft skills in the workplace* (1st). Mountain View, Calif: Davies-Black Pub.

Genisyürek, N. (2013). *Entwicklung interkultureller Führungskompetenz u Personalentwicklung- Best Practices*. Freiburg, Verlag Haufe.

Grasser, G., Püringer, J., Auer, M., (2007). *Wissenschaftliche Grundlage für die Entwicklung von Gesundheitszielen für die Steiermark*. Ein Projekt im Auftrag des Gesundheitsfonds Steiermark durchgeführt von FH JOANNEUM, Gesundheitsmanagement im Tourismus. Graz: Gesundheitsfonds Steiermark.

Gröschke, D. & Podsiadlowski, A. (2013). *Ansätze von Diversity Management: Von color-blind zu color-ful?* Wirtschaftspsychologie aktuell (4) 28-34.

Jones, M.L., (2007). *Hofstede – Culturally questionable?* Oxford, UK: University of Wollongong. Verfügbar unter: <http://ro.uow.edu.au/compapers/370>

Kutschker M., Schmid, S. (2004) *Internationales Management*, Oldenburg Wissenschaftsverlag; München, Wien

Lechner, K., Egger, A., Schauer, R. (2010). *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. Wien : Linde Verlag Wien GesmbH.

Lederle, S. (2007). *Die Einführung von Diversity Management in deutschen Organisationen: Eine neoinstitutionalistische Perspektive*. Zeitschrift für Personalforschung, 21 (1), 22-41.

Linell, P. (2005). *The written language Bias in Linguistics : its nature, origins and transformations*. London. Routledge Verlag.

Lüsebrink, H.-J. (2012). *Interkulturelle Kommunikation, Interaktion, Fremdwahrnehmung, Kulturtransfer*. Stuttgart. Weimar. Metzler Verlag.

Hammer D., Schumann, J., Steinbach, A. (2007). *Interkulturelle Problemfelder beim Offshoring von IT-Dienstleistungen nach China und Indien sowie Lösungsansätze aus der Unternehmenspraxis*. 1st ed. [ebook] München: Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre - Dienstleistungs- und Technologiemarketing TU München. Available at: <https://www.researchgate.net/publication/237006096> Zugriff am 17.5.2017

Hansen, K.P. (2003). *Kultur und Kulturwissenschaft. Eine Einführung*. 3., durchges. Aufl. Tübingen: Francke. UTB für Wissenschaft Uni-Taschenbücher Kulturwissenschaft. 1846.

Hinenkamp, V. (1994). *Interkulturelle Kompetenz*. Stuttgart. Haiden Verlag.

Hills, M.D. (2002). Kluckhohn and Strodtbeck's Values Orientation Theory. *Online Readings in Psychology and Culture*, 4(4). ISSN 2307-0919. Verfügbar unter: doi:10.9707/2307-0919.1040

Hofstede, G. (2002a). *Culture's consequences. Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. 2. ed., [Nachdr.]. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publ.

Hofstede, G. (2002b). *Dimensions Do Not Exist. A Reply to Brendan McSweeney*. *Human Relations*, 55(11), 1355-1361. ISSN 0018-7267. Verfügbar unter: doi:10.1177/00187267025511004

Hofstede, G. (2011). *Dimensionalizing Cultures. The Hofstede Model in Context*. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). ISSN 2307-0919. Verfügbar unter: doi:10.9707/2307-0919.1014

Hofstede, G. (2015). *The Dimension Data Matrix Version 2015* [online] [Zugriff am: 14. Mai 2016]. Verfügbar unter: <http://www.geerthofstede.nl/dimension-data-matrix>

Hofstede, G. (2005). *Cultures and organizations. Software of the mind; [intercultural cooperation and its importance for survival]*. New York: McGraw-Hill.

Kirkman, B.L., Lowe, K.B., Gibson, C.B. (2006). *A quarter century of Culture's Consequences. A review of empirical research incorporating Hofstede's cultural values framework*. *Journal of International Business Studies*, 37(3), 285-320. ISSN 0047-2506. Verfügbar unter: doi:10.1057/palgrave.jibs.8400202

Magala, S.J. (2004). *Cross-cultural compromises, multiculturalism and the actuality of unzipped Hofstede*. Rotterdam, Netherlands. ERIM Report Series Research in Management. ERIM Report Series Reference No. ERS-2004-078-ORG. Verfügbar unter: SSRN: <http://ssrn.com/abstract=595009>

Maznewski, M. (2004). *Managing complexity in Globale Organisation*. Chichester. John Wiley & Sons Ltd.

May, D. R., Gilson, R. L. & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77 (1), 11-37.

Matsumoto, D., Seung Hee, Y., Fontaine, J., (2008). *Mapping Expressive Differences Around the World. The Relationship Between Emotional Display Rules and Individualism Versus Collectivism*. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 39(1), 55-74. ISSN 0022-0221. Verfügbar unter: doi:10.1177/0022022107311854

Mc Sweeney, B. (2002). *Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith - a failure of analysis*. *Human Relations*, 55(1), pp.89-118.

Meulemann, H., (2000). *Lebenszufriedenheit vom Ende der Jugend bis zum mittleren Erwachsenenalter*. Zeitschrift für Entwicklungspsychologie und Pädagogische Psychologie, Vol. 32. S. 207-217.

Pavot, W., Diener, F. (2013). *Review of the Satisfaction With Life Scale*. Psychological Assessment, 5. Auflage, Department of Psychology. University of Illinois. Champaign, Illinois. S. 164-172.

Quasthoff, U. (1989). *Ethnozentrierte Verarbeitung von Informationen: zur Ambivalenz der Funktion von Stereotypen in der interkulturellen Kommunikation*. In Matusche, S. 37-62.

Rasch, D., Kubinger, K. (2006). *Statistik für das Psychologiestudium*. Heidelberg. Spektrum Akademischer Verlag.

Rosen, R.H. (2000). *What makes a Globally literate Leader?* In: Chief Executive, April 2000 S.46.48. URL: http://chiefexecutive.net/what_makes-a-globally-literate-leader (Zugriff am 1.8.2017)

Schönherr, A. (2011). *Diversity und Sinn im Beruf – über den Zusammenhang von Diversity Klima, sozio-moralischem Klima, Arbeitsengagement und Sinnerleben im Beruf*. Diplomarbeit Universität Innsbruck, Fakultät für Psychologie

Schreiner, K. (2017). *Interkulturelle Vielfalt richtig managen*. Munderfing. Fischer & Gann Verlag.

Schütz, J. (2009). *Pädagogische Berufsarbeit und Zufriedenheit*. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG, 2009. ISBN 978-3-7639-3335-8.

Schwartz, F.W., Walter, U., Siegrist, J., Kolip, P., Leidl, R., Dierks, M.L., Busse, R., Schneider, N. (2012). *Public Health*. München, Urban & Fischer

Schwartz, S.H. (2006). *An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values*. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). ISSN 2307-0919. Verfügbar unter: doi:10.9707/2307-0919.1116

Stahl, G. (1998). *Internationaler Einsatz von Führungskräften*. München/Wien. Springer Verlag,

Stein, Ch. (2011). *Studie Interkulturelle Kompetenz*. Heilbronn. GGS Management and Law.

Thomas, A., Kinast, U., Schroll-Machl, S. (2011). *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 1: Grundlagen und Praxisfelder*. 2., überarb. Auflage 2005. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Thomas, A., (2004). *Interkulturelle Handlungskompetenz. Schlüsselkompetenz für die moderne Arbeitswelt*. *Arbeit*, 15(2), 114-125. *Arbeit*. Verfügbar unter: doi:10.17877/DE290R-1510

Tung, R.L., Verbeke, A. (2010). Beyond Hofstede and GLOBE. *Improving the quality of cross-cultural research. Journal of International Business Studies*, **41**(8), 1259-1274. ISSN 0047-2506. Verfügbar unter: doi:10.1057/jibs.2010.41

Ulrich, U. (2013). *Interkulturelle Kompetenz in der Bundeswehr*. In: Hartmann & Rosen, (Hrsg) Jahrbuch innere Führung 2013 Wissenschaften und ihre Relevanz für die Bundeswehr. Berlin Hartman Miles Verlag. S.250-267)

Wagner, D. & Voigt, B.-F.(Hrsg) (2007). Diversity Management als Leitbild von Personalpolitik. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Welge, M. (2010). Internationales Management. Stuttgart. Beck Verlag.

Wille, O.C. (2002). *Rahmenbedingungen interkulturellen Lernens - Zwischen Innovation und Bildungstradition*. In Götz, K. (Hrsg): Managementkonzepte – Interkulturelles Lernen, Interkulturelles Training, Bd 8, 4. Auflage München/Mering: Rainer Hampp Verlag.

7 Anhänge

7.1 Häufigkeitstabellen

IK1					
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	2	1	1,1	1,1	1,1
	3	9	9,8	9,8	10,9
	4	60	65,2	65,2	76,1
	5	22	23,9	23,9	100,0
	Gesamt	92	100,0	100,0	

IK2					
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1	11	12,0	12,0	12,0
	2	20	21,7	21,7	33,7
	3	20	21,7	21,7	55,4
	4	28	30,4	30,4	85,9
	5	13	14,1	14,1	100,0
	Gesamt	92	100,0	100,0	

IK3					
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1	4	4,3	4,3	4,3
	2	8	8,7	8,7	13,0
	3	19	20,7	20,7	33,7
	4	19	20,7	20,7	54,3
	5	42	45,7	45,7	100,0
	Gesamt	92	100,0	100,0	

IK4

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1	4	4,3	4,3	4,3
	2	3	3,3	3,3	7,6
	3	12	13,0	13,0	20,7
	4	56	60,9	60,9	81,5
	5	17	18,5	18,5	100,0
	Gesamt	92	100,0	100,0	

IK5

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	2	27	29,3	29,3	29,3
	3	34	37,0	37,0	66,3
	4	20	21,7	21,7	88,0
	5	11	12,0	12,0	100,0
	Gesamt	92	100,0	100,0	

IK6

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1	25	27,2	27,2	27,2
	2	11	12,0	12,0	39,1
	3	7	7,6	7,6	46,7
	4	24	26,1	26,1	72,8
	5	25	27,2	27,2	100,0
	Gesamt	92	100,0	100,0	

IK7

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1	10	10,9	10,9	10,9
	2	27	29,3	29,3	40,2
	3	6	6,5	6,5	46,7

	4	32	34,8	34,8	81,5
	5	17	18,5	18,5	100,0
	Gesamt	92	100,0	100,0	

IK8

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1	23	25,0	25,0	25,0
	2	8	8,7	8,7	33,7
	3	5	5,4	5,4	39,1
	4	31	33,7	33,7	72,8
	5	25	27,2	27,2	100,0
	Gesamt	92	100,0	100,0	

IK9

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1	30	32,6	32,6	32,6
	2	43	46,7	46,7	79,3
	3	19	20,7	20,7	100,0
	Gesamt	92	100,0	100,0	

IK10

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1	3	3,3	3,3	3,3
	2	13	14,1	14,1	17,4
	3	30	32,6	32,6	50,0
	4	31	33,7	33,7	83,7
	5	15	16,3	16,3	100,0
	Gesamt	92	100,0	100,0	

MZ1

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	2	9	9,8	9,8	9,8
	3	23	25,0	25,0	34,8
	4	43	46,7	46,7	81,5
	5	17	18,5	18,5	100,0
	Gesamt	92	100,0	100,0	

MZ2

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	2	13	14,1	14,1	14,1
	3	31	33,7	33,7	47,8
	4	31	33,7	33,7	81,5
	5	17	18,5	18,5	100,0
	Gesamt	92	100,0	100,0	

MZ3

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	2	4	4,3	4,3	4,3
	3	34	37,0	37,0	41,3
	4	30	32,6	32,6	73,9
	5	24	26,1	26,1	100,0
	Gesamt	92	100,0	100,0	

MZ4

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1	3	3,3	3,3	3,3
	2	25	27,2	27,5	30,8
	3	45	48,9	49,5	80,2
	4	16	17,4	17,6	97,8
	5	2	2,2	2,2	100,0
	Gesamt	91	98,9	100,0	

Fehlend	System	1	1,1		
Gesamt		92	100,0		

MZ5

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1	1	1,1	1,1	1,1
	2	8	8,7	8,7	9,8
	3	39	42,4	42,4	52,2
	4	33	35,9	35,9	88,0
	5	11	12,0	12,0	100,0
	Gesamt	92	100,0	100,0	

MZ6

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	2	3	3,3	3,3	3,3
	3	31	33,7	33,7	37,0
	4	36	39,1	39,1	76,1
	5	22	23,9	23,9	100,0
	Gesamt	92	100,0	100,0	

MZ7

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	2	24	26,1	26,1	26,1
	3	31	33,7	33,7	59,8
	4	31	33,7	33,7	93,5
	5	6	6,5	6,5	100,0
	Gesamt	92	100,0	100,0	

MZ8

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	2	12	13,0	13,0	13,0
	3	32	34,8	34,8	47,8
	4	42	45,7	45,7	93,5
	5	6	6,5	6,5	100,0
	Gesamt	92	100,0	100,0	

MZ9

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	2	13	14,1	14,1	14,1
	3	38	41,3	41,3	55,4
	4	33	35,9	35,9	91,3
	5	8	8,7	8,7	100,0
	Gesamt	92	100,0	100,0	

MZ10

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	2	6	6,5	6,5	6,5
	3	28	30,4	30,4	37,0
	4	34	37,0	37,0	73,9
	5	24	26,1	26,1	100,0
	Gesamt	92	100,0	100,0	

MZ11

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1	2	2,2	2,2	2,2
	2	16	17,4	17,4	19,6
	3	39	42,4	42,4	62,0
	4	33	35,9	35,9	97,8
	5	2	2,2	2,2	100,0
	Gesamt	92	100,0	100,0	

MZ12

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	3	27	29,3	29,3	29,3
	4	47	51,1	51,1	80,4
	5	18	19,6	19,6	100,0
	Gesamt	92	100,0	100,0	

MZ13

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	2	2	2,2	2,2	2,2
	3	27	29,3	29,3	31,5
	4	43	46,7	46,7	78,3
	5	20	21,7	21,7	100,0
	Gesamt	92	100,0	100,0	

MZ14

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	2	7	7,6	7,6	7,6
	3	38	41,3	41,3	48,9
	4	46	50,0	50,0	98,9
	5	1	1,1	1,1	100,0
	Gesamt	92	100,0	100,0	

7.2 Gender Erklärung

Ausschließlich der Lesefreundlichkeit zuliebe sind die weiblich-grammatikalischen Formen im Sinne der Gleichbehandlung sinngemäß in den angeführten männlichen Formen gehalten, sofern sie nicht explizit angeführt werden.

Die Verwendung der nach den grammatikalischen Regeln der deutschen Sprache korrekten männlichen Sprachformen stellt somit keine Diskriminierung dar, sondern ist in diesem Fall als geschlechtsneutral zu interpretieren.