

Ingrid Jonach (Hrsg.)

# **Interkulturelle Kommunikation**



prache und  prechen 34

Ernst Reinhardt Verlag  
München Basel

Die Herausgeberin:

Dr. phil. Ingrid Jonach, Studium der Sprechwissenschaft, Germanistik und Erziehungswissenschaft an der Martin-Luther-Universität Halle Wittenberg, Promotion an der Humboldt-Universität zu Berlin,  
Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Rehabilitationswissenschaften (Bereich Sprachbehindertenpädagogik) der Humboldt-Universität zu Berlin, Georgenstraße 36, 10099 Berlin

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

**Interkulturelle Kommunikation** / Ingrid Jonach (Hrsg.). Mit Beitr.  
von Henner Barthel ... – München ; Basel : E. Reinhardt, 1998  
(Sprache und Sprechen ; Bd. 34)  
ISBN 3-497-01470-2

© 1998 by Ernst Reinhardt, GmbH & Co, Verlag, München

Dieses Werk, einschließlich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsschutzes ist ohne schriftliche Zustimmung der Ernst Reinhardt, GmbH & Co, München unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen in andere Sprachen, Mikroverfilmungen und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Printed in Germany

## Inhalt

<b>Vorwort</b> . . . . .	9
<i>Freyr R. Varwig</i> Grußwort . . . . .	11
<i>Fred L. Casmir</i> Interkulturelle Kommunikation als Prozeß . . . . .	15
<i>Edith Slembek</i> Grundfragen der interkulturellen Kommunikation . . . . .	27
<i>Elmar Bartsch</i> Kulturen der Wissenschaft – und der Sprechwissenschaft . . . . .	37
<i>Stefan Kammhuber</i> Kulturstandards in der interkulturellen Kommunikation: Grobe Klötze oder nützliche Denkgriffe? . . . . .	45
<i>Ernst v. Kardorff</i> Experten und Laien – Ein Problem transkultureller Kommunikation . . . . .	54
<i>Gijs von der Fuhr</i> Multikulturelle Kommunikation – Gedanken und Thesen über Selbstorganisationen und ihr Umfeld in den Niederlanden . . . . .	62
<i>Carsten Wieland</i> Konvergenz der Kommunikationseliten oder „Kulturkonflikt“? . . . . .	68
<i>Bohdana Lommatzsch</i> Sprachliche Universalien und interkulturelle Kommunikation . . . . .	75
<i>Ingrid Rose-Neiger und Michael Thiele</i> Blickwinkel in der Körpersprache, transnational betrachtet . . . . .	83
<i>Hellmut K. Geißner</i> Zur Überwindung des Ethnozentrismus durch Ethnorhetorik und Ethnohermeneutik . . . . .	91

<i>Henner Barthel und Teona Zazavitchi-Petco</i> Anreden im interkulturellen Kontext: Ethnorhetorische Studien . . . . .	104
<i>Christa M. Heilmann</i> Das Gesprächsverhalten von Frauen – Zeichen fehlender ethnolinguistischer Identität? . . . . .	110
<i>Ursula Hirschfeld</i> Ausspracheabweichungen als elementares Problem interkultureller Kommunikation . . . . .	121
<i>Siegrun Lemke</i> Phonostilistische Untersuchungen zur deutschen Standardaussprache – Zur Realisation der Endungen -en, -em, -el . . . . .	128
<i>Andreas Thimm</i> Warum Deutschlerner Probleme mit dem kurzen [ɪ] haben: Eine phonetische Studie . . . . .	135
<i>Horst Ulbrich</i> R-Aussprache 1966 und 1996 – stabile und instabile Realisationsmodi . . . . .	143
<i>Walter Trenchel</i> Stellung der Nasenräume in der Kommunikation . . . . .	153
<i>Eva-Maria Krech</i> Österreichisches Deutsch – deutsches Deutsch. Zu Fragen der Plurizentrität der deutschen Sprache . . . . .	160
<i>Bernd Pompino-Marschall</i> Verschwundene Wörter?! . . . . .	169
<i>Wolfgang Mühl-Benninghaus</i> Probleme medialer Kommunikation während der Wende . . . . .	180
<i>Angela Biege, Cornelius Filipiski und Astrid Lendecke</i> Kommunikationserfahrungen Westdeutscher in Ostdeutschland . . . . .	187
<i>Roland Forster</i> Mündliche Kommunikation im Fach Deutsch als Fremdsprache . . . . .	195

<i>Klaus Klawitter und Viola Schmidt</i> Erfahrungen mit ausländischen Schauspielstudenten bei der Arbeit am Text . . . . .	202
<i>Martin Harbauer</i> Deutsch für Ausländer – Ein phonetischer und ästhetischer Ansatz am Beispiel Musical . . . . .	206
<i>Doris Kirchner</i> Einführung in die „Kunst der Perzeption“ – Die praktische Umsetzung der „Kunst der Perzeption“ . . . . .	213
<i>Karin Iqbal Bhatti</i> Comics und Interkulturelle Kommunikation. . . . .	219
<b>Katarína Miková und Vladimír Patráš</b> Die Kommunikation deutschsprachiger und slowakischer Partner im Unternehmen. . . . .	229
<i>Brigitte Teuchert</i> Interkulturelles Handeln in der Wirtschaft. . . . .	236
<i>Ingrid Jonach</i> Interkulturelle Kommunikation – Lehrangebote an Universitäten . . . . .	243
<b>Mitarbeiterverzeichnis . . . . .</b>	250

- (5) Im allgemeinen werden realistische Laut- oder Geräuschäußerungen durch Imitation schriftlich fixiert, wie z. B. die Nachahmung von Naturlauten. (Bußmann 1990, 545)
- (6) Der Morphembegriff wird von Nöth auf die zeichnerische Ebene der Comics übertragen. (Nöth, 1985, 444)
- (7) Die Hauptfiguren aller Geschichten des Comic „Jude – Araber“ sind zwei Personen, die in Paris leben und aus verschiedenen Kulturen kommen. Trotz ihrer Verschiedenheit verständigen sich die beiden Personen in derselben Sprache, hier des Französischen. In den Geschichten von Boudjellal werden sowohl interkulturelle, alltägliche sowie politisch brisante Themen aufgegriffen, erörtert und problematisiert.

### Literatur

- Boudjellal, F.: Jude – Araber. Kiel 1991
- Bußmann, H.: Lexikon der Sprachwissenschaft. 2. Aufl., Stuttgart 1990
- Casmir, F.: Interkulturelle Kommunikation. Mythologie und Realität. In Luger, K., Renger, R. (Hrsg.): Dialog der Kulturen. Die multikulturelle Gesellschaft und die Medien. Wien 1994
- Feurle, G.: Annäherungen an das Fremde. Erfahrungsprozesse und Interkulturelles Lernen bei und nach einer Zimbabwe-Reise. Wissenschaft und Forschung 19, Frankfurt/M. 1992
- Hall, E. T.: The silent language. New York-Doubleday 1959
- Huntington, S. P.: Kampf der Kulturen / The Clash of Civilizations. Die Neugestaltung des 21. Jahrhunderts. München 1997
- Kaps, J.: Das Spiel mit der Realität. Erwachsenen-Comics in der Bundesrepublik. Inauguraldissertation am Fachbereich Gesellschaftswissenschaften und Philosophie der Phillips-Universität Marburg, 1990
- Maletzke, G.: Interkulturelle Kommunikation. Zur Interaktion zwischen Menschen verschiedener Kulturen. Opladen 1996
- McCloud, S.: Comics richtig lesen. 3. Aufl. Hamburg 1995
- Nöth, W.: Handbuch der Semiotik. Stuttgart 1985.
- Steinbacher, F.: Kultur. Begriff – Theorie – Funktion. Stuttgart 1976
- Tylor, E. B.: Primitive Culture: Researches Into The Development of Mythology, Philosophy, Religion, Art, and Custom. Vol. I, London 1871
- Tylor, E. B.: Die Anfänge der Cultur. Untersuchungen über die Entwicklung der Mythologie, Philosophie, Religion, Kunst und Sitte. Erster Band, Leipzig 1873
- Weber, M.: Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre. 7. Aufl. Tübingen 1988 (UTB 1492)

KATARÍNA MIKOVÁ und VLADIMÍR PATRÁŠ

## Die Kommunikation deutschsprachiger und slowakischer Partner im Unternehmen

Die natürliche Folge der gesellschaftlichen und politischen Veränderungen in den Ländern Mittel- und Osteuropas an der Wende der 80er und 90er Jahre sind auch *wirtschaftliche Veränderungen*. Die meisten wirtschaftlichen Institutionen änderten ihre bis vor kurzem noch vorherrschende Ausrichtung auf den osteuropäischen Bereich, in dem die sogenannte Planwirtschaft mit einem starken staatlichen Paternalismus dominierte, zu den für westliche Wirtschaften charakteristische Marktbedingungen. Auch die slowakischen Wirtschaftsstrukturen öffneten sich nach einem relativ kurzen und unerläßlichen Restrukturierungszeitraum (Prozeß der Entstaatlichung und Zerfall zentralisierter Staatsbetriebe in kleinere Nachfolgewirtschaftssubjekte, bzw. die Entstehung neuer Unternehmenssubjekte insbesondere in der Unternehmensform GmbH) westlich geprägten wirtschaftlichen Aktivitäten.

Die Veränderungen der gesamtgesellschaftlichen Art zeigen sich auch in der interpersonellen Kommunikation: Es kommt zur Auflösung ursprünglicher Kommunikationsmodelle, die durch die autoritäre Doktrin gekennzeichnet waren. Nach der kurzen Euphorie über die offene Kommunikation (Anfang der 90er Jahre), deren Ziel es nicht war, lebensstüchtige, stabile Kommunikationsmodelle zu bilden, kommt unter den sich entwickelnden Kontakten mit anderen Kulturen, Sprachen und Wirtschaften zur Entstehung einer *Modellierbarkeit mit neuer Qualität*. (Zum Verhältnis der wirtschaftlichen Basis der Gesellschaft mit der Kultur und Kommunikation, der sich im Transformationsprozeß befindenden Länder Mittelosteuropas und zu der Suche nach neuen Koexistenzarten mit den sogenannten konsolidierten Demokratien, ist auf die Forschungsergebnisse des internationalen tschechisch-deutschen Teams, Höhne/Nekula 1997 hinzuweisen.

Das Textdesign interpersoneller Gruppen-, Zwischengruppen- und gesamtgesellschaftlicher Kommunikation unter slowakischen Bedingungen in der 2. Hälfte der 90er Jahre, kann man als Vektorprodukt mehrerer Dichotomien charakterisieren, die erstens bis vor kurzem rigoros den Charakter und das Wesen eines jeden Textes beeinflussen und zweitens wirken diese Dichotomien in der Kommunikation unter dem Einfluß ethnokultureller Besonderheiten und Traditionen.

### 1. Mündlichkeit – Schriftlichkeit

Unter dem Einfluß der Lebensdynamik (Medialisierung, wachsende Bedeutung der elektronischen Medien wie z. B. Fax und Internet, das mobile Telefon, e-mail v. ä.) wird die Bedeutung der gesprochenen Kommunikationsform gestärkt. Durch das Verschieben der gesellschaftlichen Wichtigkeit auf unmittelbare Kommunikationskontakte verringert sich die Bedeutung einer schriftlichen Botschaft. Die Folge ist das Mischen der Eigenschaften *Mündlichkeit* – *Schriftlichkeit*. Durch die Restrukturalisierung von Kommunikationsnormen in den beiden Kommunikationsformen unter angloamerikanischen Bedingungen wird die angeführte Dichotomie noch komplizierter (durch das Paar *orality* – *literacy*, vgl. Ong 1982)

### 2. Private Sphäre – öffentliche Sphäre

Unter dem Einfluß der tatsächlichen Verkleinerung interpersoneller Distanzen wird der Ausdrück im *privaten Bereich* breiter, auch in denjenigen kommunikativen Bereichen und Situationen, die bis vor kurzem ausschließlich für den öffentlichen Bereich reserviert waren. So wollen z. B. Produkte des TV-Bildschirmes durch das Verschieben der Sprache, des Stiles und durch die Komposition des Textes in eine spontane, ungezwungene Ebene den Eindruck von Intimität beim Zuschauer wecken. Die potentielle Schlußfolgerung dieses Verfahrens ist in der Regel die Entstehung einer neuen wirklichen Kommunikationsbarriere, d. h., der Empfänger hat oft den Eindruck, er sei „im Dialog“ minderwertig. Diesen negativen Moment kann man durch das Nichtbestehen der momentanen Rückkopplung (*feedback*, *back-channelling*) feststellen, die gerade für die unmittelbare Kommunikation des Types *face-to-face* charakteristisch ist.

### 3. Inoffizialität – Offizialität

Informationen werden am Ende des Jahrtausends zum Gemeingut: sie bleiben also nicht in Safes oder Laboratorien, sondern sie überwinden Kontinente, soziale und kulturelle Barrieren – sie werden global zugänglich und nehmen sehr schnell *interkulturelle Züge* an. Außer der positiven Reichweite ist es notwendig, bei der Textanalyse potentielle Mißverständnisse unter dem Einfluß unterschiedlicher soziokultureller Standards in Betracht zu ziehen. Das, was in einem kulturellen Kontext offiziell („unerreichbar“) scheinen kann, wird anderswo ohne Verlegenheit und Mißverständnis aufgenommen, bzw. es wird direkt durch die Gesellschaft, erfordert. In diesem Zusammenhang erweist es sich als vorteilhaft, den Bedarf an Informationsglobalisierung und den Einfluß wirtschaftlicher Prozesse zu betonen. Die Botschaft, d. h. das Resultat kommu-

nikativer Interaktionen erwirbt den Parameter „Ware“, eine besondere Rolle erlangen dabei ihre pragmatischen Eigenschaften – *Persuasion* und *Emphatie*.

Wie schon angedeutet wurde, überwindet die Wirtschaft Grenzen und zerstört mehr oder weniger erfolgreich die vorhandenen Kommunikationsbarrieren. Durch die Entstehung internationaler wirtschaftlicher Vereinigungen in den Regionen mit relativ billiger Arbeitskraft und mit einer einfachen Rohstoffzulieferung unter den einheimischen (in unserem Falle slowakischen) Bedingungen tritt mit dem Eintritt von Investitionen auch ein unterschiedliches soziokulturelles Phänomen auf. Beim Zusammentreffen zweier bzw. mehrerer Kulturen zeigt sich dabei zweierlei:

(1) als *positiver Aspekt*:

Anregen untraditioneller Denkweisen, Kommunikationsarten und Verhandlungsweisen. Dies wird verbunden mit der Aussicht, sich besser in einem anspruchsvollen Wettbewerb zu bewähren.

(2) als *negativer Aspekt*:

Es entsteht bei einem rasanten, aggressiven Beitritt von Äußerungen und bei Wirkung einer anderen Kultur auf die einheimische, unvorbereitete Umwelt ein Gegendruck – „die Verteidigung“ vor „*Hamburgerisierung*, *Mcdonaldisierung*“ zeigt unter anderem auch eine „*Simplifizierung*“ der Kommunikation. In der Ablehnung traditioneller, durch Jahre und die kulturelle Urgrundlage bewährter Modelle des kommunikativen Umgangs und in dem Bemühen, sobald wie möglich, einen *moderner Standard*, oft sogar mit sehr unbestimmten Konturen zu erreichen, entsteht ebenfalls ein Gegendruck. In diesem Kontext stellt Mistrík fest: „Slowakisches Denken, slowakisches Fühlen, Kultur sind stark reflektiv“ (1991, 157 – übersetzt von den Autoren).

Das Bemühen, „nicht im Schatten zu stehen“ weckt Interesse für die Bearbeitung von psychologischen, soziologischen sprachlichen und kulturellen Fragen der zwischenmenschlichen Kommunikation. Bei den Forschungen wird gewöhnlich die grundlegende Hypothese akzentuiert, den Ausgleich der Kommunikationsebenen bei der Verständigung zweier (nicht selten auch mehrerer) soziokultureller Umwelten anzustreben. Das Ausgleichen ist *möglich* und *wünschenswert* und zwar vor allem in Bezug auf das zu lösende Problem der kommunikativen Interaktion, z. B. die Lösung eines Arbeitsproblems in der Arbeitsbesprechung von Führungskräften einer kleinen wirtschaftlichen Einheit. Als methodologisch entsprechendes Forschungsobjekt bietet sich z. B. ein slowakisch-deutsches Joint-venture an. In unserem Falle bewegten wir uns im Raum der Tochtergesellschaft des renommierten deutschen Partners, der sich mit der Fertigung sekundärer Komponenten für die Finalprodukte der Automobilindustrie beschäftigt. Dieses Werk produziert Bowdenzüge und ist als Zulieferer für den einheimischen und internationalen Markt weltweit tätig.

Das Topmanagement der Firma kann man von zwei Seiten aus betrachten. Einerseits ist das die Gemeinschaft der durch das Produktionsprogramm miteinander verbundenen Mitarbeiter, die unter dem Aspekt einer systematischen Bemühung, um sich auf dem Markt des Marketings durchzusetzen, ständig miteinander kommunizieren müssen. (In dieser Hinsicht kann man von einer *Nivellierungs- und Integrierungsposition* der Betriebsführung sprechen). Andererseits stellt die Firmenleitung ein heterogenes Ganzes, eine schöpferische Gruppierung von Mitarbeitern mit verschiedenem sozialen und sprachlichen Hintergrund dar. (Bei dieser Perspektive scheint es vorteilhaft zu sein, über *Delimitations- und subordinative Beziehung* der Leitung zu sprechen. Im Interesse der Erfüllung des Produktionsprogrammes ist gerade die *partnerschaftliche Koexistenzart* unerlässlich, die jedoch nicht selten dann gestört wird, wenn es zu einem Arbeitskonflikt kommt, wie z. B. bei der Lösung einer Reklamation bei den regelmäßigen Arbeitsbesprechungen. Diese Erwägungsart, auch der kommunikativen Dichotomien wurde bei der Forschung in dieser erwähnten Firma verfolgt. Die Untersuchung wurde in der Hälfte des Jahres 1997 durchgeführt, aber erst nach einem Erkundungsgespräch mit dem Prokuristen der Firma veröffentlicht

Mit seiner Zustimmung wurde die Untersuchung mit der Methode „participant observation“ (Nachmias/Nachmias 1987, 289) durchgeführt. Es wurde den Beobachtern die Teilnahme an einer realen/authentischen Konfliktsituation und ihrer Bewältigung im oben erwähnten Unternehmen erlaubt. Die Videoaufzeichnung dieser Kommunikationssituation unterstrich die Glaubwürdigkeit des Geschehens aus der unmittelbaren, gegenwärtigen slowakischen wirtschaftlichen Praxis.

Die zentrale Stellung in der Hierarchie der Firma nimmt im allgemeinen der Geschäftsführer ein. Er ist sowohl für die Durchführung der Produktionsvorhaben im Betrieb verantwortlich, als auch Vermittler der Beziehungen zwischen der Mutterfirma und ihrer im Ausland tätigen Tochterfirmen. Die grundlegende Aufgabe des Leiters und der Nachweis seiner Managerkompetenz, ist die Bewältigung von Transferimpulsen, die aus dem Zentrum an die „Peripherie“ strömen, weiterhin ist er verantwortlich für die durchdachte Ausnutzung der lokalen Quellen. Der Transfer wird durch das Zusammentreffen von zwei (genetisch-typologisch unterschiedlichen) sprachlichen Milieus gewöhnlich noch komplizierter. In diesem Fall spielt die Dolmetscherin eine unverzichtbare Rolle.

Der Dolmetscher/die Dolmetscherin sorgt in entscheidendem Maße für die Funktionsbeziehung zwischen dem Chef und seinen unmittelbaren Mitarbeitern. Dies trifft besonders dann zu, wenn die Mitarbeiter nicht ausreichend kompetent in der Kommunikation mittels einer Fremdsprache sind. Dieser Fall ist in den Ländern Mitteleuropas immer noch vorherrschend. Der Dolmetscher/die Dolmetscherin partizipiert nicht selten an der Problemlösung, sollte

er/sie fachlich kompetent sein, er/sie sollte zum Beispiel das Produktionsprogramm der Firma kennen und auch die Fachterminologie angemessen beherrschen. Der Dolmetscher/die Dolmetscherin sichert also „Approximierung“ der gedanklichen Ebene des Leiters und seiner nächsten Mitarbeiter, er/sie formiert den *Erfahrungskomplex* der Unternehmungsführung. Diesen Punkt erarbeitete J. Korenský mit seinen Mitarbeitern unter tchechischen Bedingungen mit Rücksicht auf die zwischenmenschliche Kommunikation (Korenský et al. 1990). Mit Recht können wir den Einfluß des Dolmetschers auf die emotionale Ebene der Kommunikation nur so außer acht lassen. Der Dolmetscher/die Dolmetscherin hat wesentlichen Anteil an der Gestaltung der *public relations* der Firma sowohl nach Innen als nach Außen. Die Problematik der *public relations* für slowakische Verhältnisse bearbeitete I. Žáry. Dabei berücksichtigte er sowohl den Europäischen Standard als auch praktische örtliche Bedingungen der Unternehmen (Žáry 1996.)

Wie schon erwähnt, stellten wir die Hypothese auf, daß der Ausgleich der Kommunikationsebenen auf Grund des Vergleichs der beiden unterschiedlichen soziokulturellen Hintergründe möglich ist. Vollmer kommt zu der folgenden praktischen Feststellung:

„Doch haftet menschlichen Interaktionen – insbesondere in interkulturellen Kontaktsituationen – eine Eigendynamik an, die es wahrzunehmen, zu strukturieren und letztlich (in den komplementären Rollen des *native* oder des *non-native speakers* praktisch) zu meistern gilt“ (1995, 107).

Die von uns gewählte interkulturelle Diskursorte Arbeitsbesprechung wurde auf Video aufgezeichnet. Das Thema der Arbeitsbesprechung war die Reklamation eines deutschen Kunden wegen eines mangelhaften Teiles an seinem Auto. Neben österreichischem Deutsch (der Chef) wurde Slowakisch (Mitarbeiter), Tschechisch (die Dolmetscherin) und Englisch (der Verantwortliche für Qualitätssicherung) gesprochen. Die räumliche Ebene drückte die Sitzordnung der Teilnehmer nach den Grundsätzen der sogenannten König-Arthur-Sitzordnungshierarchie aus (Thiel 1989). Die Stellung des Managers als Chef (der einzige *native speakers*) ist hierarchisch. Er leitet die Arbeitsbesprechung. Mit der Dolmetscherin spricht er deutsch, diese dolmetscht simultan ins Tschechische, die slowakischen Mitarbeiter antworten slowakisch, wobei ihre Aussagen wiederum simultan gedolmetscht werden. Gleichzeitig spricht der Manager mit dem Experten für Qualitätssicherung englisch. Die sachliche Ebene bildet der Dialog, in unserem Falle der sogenannte Polylog. Im Verlauf der Arbeitsbesprechung wird in Form von *Konsens – Dissens* (Schritt für Schritt) der Grund des fehlerhaften Produktes thematisiert. Hierbei spielt die Strategie des Chefs die entscheidende Rolle. Er agiert als *Pars pro toto*. In seinen Argumenten wird seine Beziehung zur Mutterfirma in Deutschland und die führende Position im *Joint-venture* in der Slowakei ausgedrückt. Der Diskurs bietet Raum für Mikro-

diskussionen. Punktuell wird immer durch die Empfängerbezogenheit die Rückkehr zur Problemursache vorgenommen. An dieser Stelle dominiert die emotionale Ebene. Die vorgebrachte Kritik findet nicht unter „vier Augen“ statt, sondern „öffentlich“, was für die slowakischen Mitarbeiter nicht selbstverständlich ist. Der angesprochene slowakische Manager vom Kontrollbereich reagiert erregt, er sucht die Verantwortung nicht in der eigenen Person!

Der Konflikt nimmt zu. Der slowakische Manager schlägt eine radikale Lösung des Konfliktes vor. Er plädiert dafür, die Kontrollausführende innerhalb einer Stunde zu entlassen. Mistrík charakterisiert die slowakische Wesensart in einem solchen Fall wie folgt:

„Slowaken brauchen nicht viele Argumente, um sich zur Tat zu entscheiden, sie brauchen keine langen Kalkulationen und Berechnungen. Für sie ist es wichtig mit Gefühl für entsprechende Taten engagiert zu werden. Slowaken sind hauptsächlich fähig dann zu handeln, wenn sie stark gefühlsmäßig entscheiden“ (1991, 158 – übersetzt von den Autoren).

Im weiteren Gesprächsverlauf kommt es zur Veränderung in der Machtposition. Der Chef, als guter Psychologe, lehnt eine radikale Lösung ab, auch unter dem Einfluß des neben ihm sitzenden englischsprachigen Managers. Der Chef, der als Geschäftsführer seit mehreren Jahren in der Slowakei arbeitet, agiert als *konfliktneutralisierendes Element* auf Grund seiner interkulturellen Kommunikationsfähigkeit. Nach Knapp-Potthoff ist eine solche *interkulturelle Kommunikationsfähigkeit* ein Lernziel. Sie definiert sie:

„Interkulturelle Kommunikationsfähigkeit ist die Fähigkeit, mit Mitgliedern fremder Kommunikationsgemeinschaften ebenso erfolgreich Verständigung zu erreichen, wie mit denen der eigenen, dabei die im einzelnen nicht genau vorhersehbaren, durch Fremdheit verursachten Probleme mit Hilfe von Kompensationsstrategien zu bewältigen und neue Kommunikationsgemeinschaften aufzubauen“ (1997, 196).

Der Chef kommt wieder zurück zur gemeinsamen Verhandlungsweise: in ständiger Diskussion mit den slowakischen Mitarbeitern stellt er die Grundforderung der Teamarbeit in den Vordergrund. Gegen die Grundforderung der Teamarbeit wirken die Gegenargumente störend, die die Arbeitsaufgabe verbunden mit der Verantwortung ihrer Erfüllung nicht bei sich, sondern außerhalb ihres Bereiches (insbesondere im Umfeld untergestellter Mitarbeiter) sehen. Laute Kritik ist im slowakischen soziokulturellen Kontext eher ungewöhnlich. Nicht die einzelne Person ist schuldig, wenn z. B. die Kontrolle einen reklamierten Fehler übersieht, sondern der wahre Grund der Reklamation ist die mangelhafte Produktion einer slowakischen Mitarbeiterin in der Werkstatt. Die alte Denkweise zeigt sich darin, daß jeder Fehler mit Repression bestraft werden sollte. In der neuen, sich entwickelnden Unternehmenskultur sollte Wert auf die qualitätsvolle Leistung eines jeden Einzelnen schon in der Produktion gelegt werden. Die Kritik richtet sich dabei sowohl auf „ältere“ Mitarbeiter, die ihre Leistung vor allem mit Routine erreichen, oft mit dem Neben-

effekt wie z. B. Müdigkeit). Die Kritik richtet sich aber auch an die „neuen“ Mitarbeiter, die ihre Leistung zwar mit Verantwortung erbringen, denen aber die Erfahrungen fehlen. So werden beide Mitarbeiterformen zu potentiellen Quellen von Unzulänglichkeiten.

Wir beobachteten in der von uns aufgezeichneten Arbeitsbesprechung einige Merkmale für Dissens wie z. B. Tonwechsel. So spricht der slowakische Mitarbeiter oft sehr laut und argumentiert auch zu laut. Die anderen Mitarbeiter schweigen. Erst im Gespräch wird durch argumentieren der Dissens beigelegt. Der Konsens deutet sich an, aber die emotionale Spannung ist weiterhin groß. Aus diesem Grund legt der Chef eine Pause ein. Damit wurde erreicht, daß Sachlichkeit einkehrte und der Fehler gefunden wurde. Weiterhin wurden Vorschläge zur Verbesserung der Arbeit vorgestellt.

Die Arbeitsbesprechung ist für den fachbezogenen DaF-Unterricht besonders gut geeignet. Sie sollte als diskursanalytisches Training im fachbezogenen Unterricht unbedingt durchgeführt werden. Die Studierenden lernen im Umgang mit authentischem Material sowohl die wirtschaftliche Praxis als auch die sprachliche Regelung kennen. Dabei wird ihnen keine Mutterkultur präsentiert, sondern sie lernen, das Material selbst zu erarbeiten und damit umzugehen.

Das dargestellte Beispiel ist ein Weg, kognitiv-flexibel in der multikulturellen Realität Anker zu werfen, und zwar tief und fest!

## Literatur

- Höhne, S., Nekula, M. (Hrsg.): Sprache, Wirtschaft, Kultur. Deutsche und Tschechen in Interaktion. München 1997
- Knapp-Potthoff, A., Liedke, M.: Aspekte interkultureller Kommunikationsfähigkeit. 181-205, München 1997
- Kořenský, J. a kol.: Komplexní analýza komunikačného procesu a textu. Pedagogická fakultá. České Budějovice 1990
- Mistrík, E.: Povaha slovenského národa. (Die Wesensart des slowakischen Volkes.) Studia Academica Slovaca. 20, Stimul, 153-162. Bratislava 1991
- Mistrík, E.: Multikultúrna výchova. In: Literárny týždenník, 25. 03. 1994, 10
- Nachmias, D., Nachmias, Ch.: Research Methods in the Social Sciences. Third Edition. New York 1987
- Ondrejovič, S., Šimková, M.: Sociolingvistické aspekty výskumu súčasnej slovenčiny. (Soziolinguistische Aspekte der Forschung im Gegenwartsslowakisch.) Sociolinguistica Slovaca. 1. Bratislava 1995
- Ong, W. J.: Orality and Literacy. New York 1982
- Schanen, F.: Sprache und Toleranz. In: Jahrbuch DaF 1994 20, 185-196
- Thiel, E.: Die Körpersprache verrät mehr als tausend Wörter. Genf 1989
- Vollmer, H. J.: Diskurslernen und interkulturelle Kommunikationsfähigkeit. Der Beitrag der Pragmalinguistik und der Diskursanalyse zu einem erweiterten Sprachlernkonzept. In Bredella, L. (Hrsg.): Verstehen und Verständigung durch Sprachenlernen? 105-128. Bochum 1995
- Žáry, I.: Public Relations. Bratislava: Univerzita Komenského 1996