

Erfahrung statt hohler Stereotypen

Interkulturelle Ausbildungen für multinationales Management

Die Zusammenarbeit in interkulturellen Teams birgt unterschiedliche, teilweise unbekannte Rahmenbedingungen – ein heikles bis spannendes Unterfangen. **Eva Selan** fragte nach praktischen Beispielen und durchleuchtete interkulturelle Ausbildungen.

Ein kulturelles Bewusstsein zu haben bedeutet, wahrgenommene Unterschiede bei einer anderen Kultur generell als kulturbedingt zu betrachten und nicht auf sich persönlich zu beziehen, eine Distanz zwischen dem Persönlichen und dem Kulturellen herzustellen. „Interkulturelle Unterschiede sind ein Faktum. Wenn ich mir dieser Unterschiede bewusst bin, dann kann ich auch das Gemeinsame finden“, so Mag. Anton Lorenz (Geschäftsführer, Primas Consulting Unternehmensberatung GmbH).

Der Praxisbezug, die Erfahrung sind wichtig. Das Nachbeten hohler Stereotypen kann nicht zielführend sein, im Gegenteil. Praktisch, angreifbar, nachvollziehbar! Dieser Forderung sollten nicht nur interkulturelle Ausbildungen nachkommen, doch gerade hier ist es wichtig, denn es gilt, Irrtümer ab- und Verständnis aufzubauen. „Bei der Auswahl der Referenten sollte neben Kommunikationskompetenz vor allem auf fundiertes interkulturelles Know-how, multikulturelle Teamfähigkeit und persönliche Auslandserfahrung in verschiedens-

ten Kulturen Wert gelegt werden“, bestätigt Mag. Gabriele Frömel (Eigentümerin, biz.talk Language Consulting Grill & Frömel OEG).

Aus dem Nähkästchen geplaudert

Interkulturelle Projekte und Zusammenarbeit können wunderbar funktionieren, spannend und für alle Beteiligten positiv sein. Können. Müssen nicht. Werfen wir einen Blick auf erfolgreiche Beispiele und lassen wir uns von jenen berichten, die aus reichem Erfahrungsschatz schöpfen können:

Chris Fuchs (Gesellschafter, Geschäftsführung, KICK OFF Management Consulting GmbH): „Ein sehr erfolgreiches Projekt war die Unterstützung eines europäischen





Junahua Zhang



Anton Lorenz



Chris Fuchs



Gabriele Frömel

Unternehmens in China, welches durch den Konflikt zwischen Top-Management und Management-Team in extrem rote Zahlen geschlittert war. Das Top-Management war europäisch, das übrige Management-Team chinesisch. Zuerst wurde von mir eine individuelle Analyse mit allen Beteiligten durchgeführt (Einzelinterviews). Dann erfolgte die Mediation im Management-Board in drei Etappen. Gleichzeitig fanden Kultur- und Team-Workshops für die Manager der dritten Ebene statt. Im Anschluss wurde sechs Monate interkulturelles Coaching für den Top-Manager angeboten. Glücklicherweise waren die Zahlen nach drei Monaten wieder schwarz – ein schönes Gefühl!“

Manfred Niedermeyer (Geschäftsführer, Training-Company): „Spontan fällt mir das ADEC (Adult Education in Companies) Projekt ein. An diesem Leonardo-Projekt sind neun verschiedene Kulturen beteiligt. Der große Erfolg dieses Projektes hat zwei Gründe: der richtige Anfang und die interkulturelle Kompetenz der Beteiligten. Selbst an diesem Projekt beteiligt, regten wir im ersten Kick-off-Meeting eine Diskussion über die Regeln für die Zusammenarbeit an. Nach einer intensiven Diskussion beschlossen wir in demokratischer Abstimmung einige Regeln. Eine lautete: ‚Offene Kritik ist erlaubt.‘ Wir verliehen unserer slowenischen Projekt-Verantwortlichen den zweifelhaften Titel ‚Watch-Dog‘. Sie durfte beißen, hart kritisieren, direkt ihre Meinung sagen, wenn sie Gründe dafür sah. Und sie musste bisweilen beißen. Aber es war immer in Ordnung, denn wir hatten es am Anfang so vereinbart. So kämpften wir uns durch die Tiefen der interkulturellen Projektarbeit und sind Partner geblieben, die jetzt in einem Folgeprojekt wieder zusammenarbeiten. Sicher spielt die kumulierte interkulturelle Erfahrung gerade in den Leonardo-Projekten auch eine große Rolle. Jeder hat zu viele Projekte scheitern gesehen und schon zuvor erlebt, wie mühsam die Zusammenarbeit über lange Zeiträume und große

Distanzen sein kann. Wir hatten schon im Vorfeld unsere Lektionen gelernt. Entscheidend für den Erfolg war jedoch die gemeinsam beschlossene Erlaubnis zu direkter Kritik und offener Auseinandersetzung. Motto: Es geht nicht um Konsens, sondern um einen Weg ohne ihn.“

Gabriele Frömel: „Claudia N. arbeitet im IT-Bereich und ist seit kurzer Zeit in einem sehr bunt zusammen gewürfelten Team von zwölf Personen. Ihre nicht österreichischen Kollegen kommen aus Deutschland, Indien, der Türkei, Finnland, Schweden und Italien. Es macht ihr großen Spaß, in diesem Team zu arbeiten und sie findet diese Vielfalt im Umgang und in der Arbeitsweise sehr bereichernd. Dennoch kommt es oft zu Spannungen oder Missverständnissen, vor allem wenn es um kurzfristige Termine, Abgabetermine, pünktliches Erscheinen bei Meetings und gute Vorbereitung vor den Arbeitssitzungen geht. Sie regt schließlich an, doch gemeinsam ein interkulturelles Team-Building-Training für internationale Arbeitsgruppen zu machen. Dort lernen sie alles über ihre unterschiedlichen Denkweisen, Kommunikationsstile, Zeitbegriffe und Werte und wie sie daraus einen Nutzen ziehen können, anstatt diese Unterschiede als Hindernisse zu sehen.

In der Folge bemerken alle, dass in ihrem gemeinsamen Arbeitsalltag etwas anders ist. Sie gehen respektvoller miteinander um, verzichten auf Anschuldigungen und kommunizieren klarer. Jedem ist klar, dass viele Verhaltensweisen und Kommunikationsformen kulturell bedingt sind. Erst im Training ist ihnen bewusst geworden, dass diese Unterschiede überhaupt vorhanden sind. Dadurch konnten sie ihr Verständnis für einander erweitern. Sie wussten nun auch, wo die Stärken jedes Einzelnen liegen und konnten darauf bei der Aufgabenver-

teilung Rücksicht nehmen. Selbst das Zeitproblem wurde relativiert, denn sie konnten es offen ansprechen. Sie priorisierten ihre Aufgaben nach Dringlichkeit und konnten so jene Teilnehmer motivieren, die einen lockeren Umgang mit der Zeit pflegen. Bestimmte Aufgaben waren sofort zu bearbeiten, bei den anderen Aufgaben konnten sich alle etwas mehr Zeit lassen. Die Teilnehmer entwickelten Kompromisse oder Synergien und fanden zu neuen Formen des Umgangs miteinander.“

Dr. Karin Schreiner (interkulturelle Trainerin und Consultant, Intercultural Know How): „Kommunikationsschwierigkeiten treten dann auf, wenn die kulturellen Unterschiede im Gesprächsstil nicht erkannt werden.

Herr Helmut H. aus Dresden ist seit Kurzem Gastprofessor an der medizinischen Universität Graz. Er fühlt sich an seinem neuen Dienort nicht wohl. Er kommt irgendwie nicht an, stößt dauernd auf Widerstände bei den Studenten und ist ständig in Konflikt mit der Institutssekretärin. Durch Zu-

fall sieht er den Aushang zu einem interkulturellen Kommunikationstraining, das es an der Uni geben wird. Er meldet sich an und ist neugierig, was ihn erwartet. Das Training hat den Schwerpunkt ‚Kommunikation in multinationalen Gruppen‘. Neben ihm sind andere Kollegen aus verschiedenen Ländern da, aber auch österreichische. Das Training ist eine Erleuchtung für ihn. Plötzlich versteht er alles. Seine Kollegen, die Sekretärin, die Studenten! Er erkennt ganz klar, dass die Unterschiede in der Kommunikation zwischen Deutschen und Österreichern sehr groß sind. Seine direkte Art, die hier als Anweisung, Befehl, beleidigende Kritik aufgefasst wird, löst bei den Österreichern Ablehnung, Widerstand, negative Gefühle aus. Die österrei-

Der große Erfolg dieses Projektes hat zwei Gründe: der richtige Anfang und die interkulturelle Kompetenz der Beteiligten.

chische, indirekte Art zu kommunizieren, das Herumreden, die Möglichkeitsformen, das ‚Ich hätte oder würde gern ...‘ oder das ‚Schau ma mal ...‘; das unnötige Titelgetue – all das ging ihm wiederum sehr auf die Nerven. Im Training wurde über diesen Punkt lange diskutiert und auf beiden Seiten konnten viele Missverständnisse aus dem Weg geräumt werden. Hier ging es um die Zuordnung von Verhaltensweisen auf die kulturelle Ebene. Sobald Herr Helmut H. erkannt hatte, dass es sich dabei um kulturelle Eigenschaften handelte, konnte er mit den Unterschieden besser umgehen. Er bemühte sich in der Folge, im Gespräch weniger direkt zu sein und die Österreicher in ihrer indirekten Art nicht persönlich zu nehmen. Das erleichterte ihm den Umgang mit Kollegen und Studenten. Ohne das Training, durch das er die kulturelle Bedingtheit von Verhaltensweisen erkannt hatte, hätte er vermutlich seine Gastprofessur frühzeitig abgebrochen.“

Achtung: Falle!

Diese Beispiele zeigen die positiven Effekte nach einer oft nicht einfachen Situation. Natürlich läuft interkulturelle Zusammenarbeit nicht immer reibungslos. Und die große Nachfrage nach interkulturellen Trainings zeigt deutlich, wie sehr die kleinen und großen Fallen die interkulturelle Zusammenarbeit beeinflussen. Interkulturelle Zusammenarbeit vergrößert die ganz normalen zwischenmenschlichen Probleme: Missverständnisse, Eitelkeiten und Machtspiele, Konflikte und Unverständnis des Partners. „Verständigungsprobleme sind die größten Schwierigkeiten“, weiß Prof. Junahua Zhang (Beiratsmitglied des Fachbereichs Interkulturelle Studien, Donau-Universität Krems). „Oft handelt es sich um eine Art Doppel-Missverständnis oder Meta-Missverständnis, nämlich, Person A wurde falsch verstanden, daher gab es falsche Reaktion von Person B. Die Verhaltensform von B wurde wieder falsch verstanden, daraus ergab sich falsche Perception seitens Person A.“ Manfred Niedermeyer, selbst Deutscher, der viel in Österreich tätig ist, spricht aus Erfahrung: „Beispielsweise versteht ein Österreicher unter einem ‚Ja! Wir machen das Geschäft. Das klingt interessant.‘ etwas an-

deres als ein Deutscher. Der Österreicher will eine positive Atmosphäre schaffen und denkt im Hinterkopf: ‚Und daheim denken wir noch mal in Ruhe über alles nach. Jetzt lasse ich mich nicht drängen.‘ Für den Deutschen wiederum ist das eine klare und verbindliche Aussage. ‚Ein Mann, ein Wort!‘ Um so enttäuschter wird der Deutsche dann sein, wenn das Geschäft dann doch nicht zustande kommt. Jetzt sind wir in der interkulturellen Falle.“

Es geht nicht um Konsens, sondern um einen Weg ohne ihn.

Ausgehend von diesem Missverständnis prägen sich automatisch falsche Erklärungsmuster. Niedermeyer: „Der Deutsche unterstellt dann ‚Die Österreicher sind unehrlich. Ihr Wort ist nichts wert.‘ Das ist eine falsche weil psychologische Erklärung. Richtig müsste es heißen: Die österreichische Konstruktion von Verbindlichkeit ist eine andere als die deutsche.“ Reflexartig fehlinterpretieren wir kulturell motivierte Handlungen (andere Form von Verbindlichkeit) mit psychologischen Kategorien (unehrlich). So wird aus den kulturell motivierten Missverständnissen schnell ein Konflikt. Bedenken wir dann noch, dass Konflikt-Klärung wiederum eine kulturelle Konstruktion ist, so ist eine Eskalation vorprogrammiert. Denn häufig missinterpretieren wir auch die Klärungsversuche unseres Partners. „Immerhin haben Deutsche und Österreicher das große Privileg der gemeinsamen Sprache! Die sprachlichen Probleme erschweren die Lösung solcher interkulturellen Probleme massiv“, meint Niedermeyer und fügt hinzu: „Die Beteiligten sollten ein paar Tausend Euro für interkulturelle Trainings

Es geht um das Verstehen anderer Kulturen.

ausgeben. Sie erhöhen die Erfolgchancen um ein Vielfaches.“ Im Umgang mit anderen Kulturen sind Kompromisse oder Synergien von großer Bedeutung. Darin liegt auch das Ziel von interkulturellen Trainings, vor allem wenn es um internationale Teams geht, die zusammenarbeiten müssen. Oft sind die kulturellen Unterschiede ein Hindernis für eine gute Zusammenarbeit. Dabei haben internationale Teams ein hohes Potenzial, aus ihren unterschiedlichen Fähigkeiten heraus zu sehr innovativen Ergebnissen zu gelangen. Die Bereitschaft „unter die Wasseroberfläche zu blicken“ spielt hier eine wichtige Rolle. Denn das, was im ersten Augenblick beobachtbar ist, ist oft nicht erklärbar, ohne die Hintergründe zu kennen. Je mehr man sich mit den Gegebenheiten

des Landes vertraut macht, umso erfolgreicher wird man agieren, denn erst dann kann ein adäquates Verhalten an den Tag gelegt werden.

„Die Sensibilität für die interkulturellen Unterschiede ist relativ neu in der Wirtschaftswelt und die fehlende Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit dem Unbekannten ist ein wesentliches Hindernis auf diesem Weg“, meint Caglayan Caliskan (Management Consultant, Caliskan & Network). „Als Berater begegne ich oft einer Einstellung, die sich mit den Worten ‚na, die sollen sich uns anpassen‘ zusammenfassen lässt – zugegeben keine vorteilhafte Ausgangsbasis für eine erfolgreiche Geschäftsentwicklung in einem ausländischen Markt. Eine wertschätzende Haltung gegenüber einer fremden Kultur ist eine wichtige Voraussetzung.“

Wenn Mitarbeiter in eine andere Kultur geschickt werden, ist es wichtig, dass sie sich mit dieser Änderung im Vorfeld auseinandersetzen. „Prävention ist hier die beste Intervention“, sagt Chris Fuchs und erzählt: „Ich habe schon Manager gecoacht, die dachten, es wäre einfach, in die Slowakei zu gehen, jedoch nach kurzer Zeit schnell die Unterschiede erkannten. Ein Tagesseminar (Gruppencoaching) als Vorbereitung kann dem Manager viel Zeit und Nerven ersparen. Darüber hinaus sollten alle Mitarbeiter, die eventuell ins Ausland gesendet werden könnten, ein klassisches interkulturelles Training besuchen, um kleine Tipps und Tricks im Umgang mit kulturellen Unterschieden zu bekommen. Das Training sollte möglichst durch Coaching für Manager unterstützt werden, um den Lerntransfer zu sichern.“

Schwierigkeiten liegen in der unterschiedlichen Organisation, Zeitstruktur, Hierarchie und Kommunikationsmustern. Wenn westliche Organisationen mit asiatischen kooperieren, ist die Forderung stets, Feedback zu bekommen. Dies kann aber nur sehr schwer gegeben werden, da in der chinesischen Kultur z. B. das Feedback immer zuerst an den Vorgesetzten gegeben werden muss. Dieser kann dann die Information an die westliche Organisation geben – direkt ist dies nicht möglich. In unserer Kultur ist es aber üblich, direkt zu Fachexperten zu gehen, um Informationen zu bekommen. Wir übersehen dann aber die Hierarchie und den Zwiespalt, in den wir den direkt angesprochenen Mitarbeiter bringen. Anton Lorenz: „Die größten Schwierigkeiten in der Projektarbeit entstehen aus dem unterschiedlichen Verstehen von Zeitbegriffen, der Vereinbarungs-

qualität, der Rückmeldung über Schwierigkeiten und des offenen Ansprechens von Unterschieden.“

Angebotsseitig

Um dem entgegenzuwirken, gibt es zahlreiche interkulturelle Ausbildungen – von kurzen Trainings bis zu Lehrgängen. Konkrete Frage an die Anbieter: Was kann ich von Ihnen erwarten? Um die Antwort „interkulturelles Training“ zu vermeiden, folgt die noch konkretere Frage: Wodurch unterscheiden Sie sich vom Mitbewerber?

biz.talk Language Consulting Grill & Frömel OEG, Mag. Gabriele Frömel:

„biz.talk verbindet als Sprachinstitut Trainings für fremdsprachige Kompetenz mit interkulturellem Know-how. Damit vermitteln wir die Kombination von Werkzeugen, sich verbal und non-verbal mit internationalen Geschäftspartnern und Kollegen zu verständigen.

Interkulturelle Trainings werden in Form von zweitägigen Workshops organisiert. Eine Kultur ist jedoch viel zu komplex, als dass diese kurze Zeit genügen würde. Deshalb bieten wir einen ersten Orientierungsrahmen für die jeweiligen Kulturstandards, Verhaltensmuster, Einstellungen und Werte der fremden Kultur, leisten nützliche Unterstützung bei internationalen Begegnungen. Ziel dabei ist die kritische Überprüfung der eigenen kulturellen Prägung, Sensibilisierung gegenüber kulturellen Besonderheiten zwischen verschiedenen Ländern und Kulturen, das Initiieren von adäquaten Veränderungsprozessen.

Durch eine Vorerhebung mittels Fragebogen werden die konkreten Bedürfnisse des Kunden bzw. der Mitarbeiter ermittelt und das Training individuell darauf abgestimmt. Neben der Vermittlung der theoretischen Grundlagen wird besonders großer Wert auf unterschiedlichste Fallbeispiele und interaktive Gruppenarbeit gelegt. Einen weiteren Schwerpunkt legen wir auf erfolgreiches Arbeiten in internationalen Teams. Besonders wichtig dabei sind das Eingehen auf die unterschiedlichen Kommunikationsstile, Stereotypen und Vorurteile, Respekt, Führungsstil, kulturspezifische Missverständnisse etc.“

KICK OFF Management Consulting GmbH, Chris Fuchs:

„Unser interkulturelles Training zeichnet sich durch folgende Aspekte aus:



Caglayan Caliskan



Karin Schreiner



Manfred Niedermeyer

- Analyse der eigenen und der heimat-spezifischen Muster. Österreichische Arbeitskultur wird hier stark analysiert und vertieft.
- Persönliche Arbeitsmuster werden erkannt und auf der Werteebene reflektiert.
- Wir erarbeiten anhand von Fallbeispielen im Kontext Arbeit die wichtigsten interkulturellen Dimensionen, um in der Zukunft im Ausland und Inland effektiver handeln zu können.
- Alle Teile des Seminars werden mit konkreten Erfahrungen untermauert, um einen raschen Lerntransfer zu erzielen.
- Das Thema Konflikt im interkulturellen Kontext wird sehr stark thematisiert. Hier werden Übungen und Beispiele herangezogen, um die Teilnehmer entsprechend vorzubereiten.“

Interkulturelle Trainings:

Treff: Sicher!

Transfer: Sicher!

www.training-company.de



Wirtschaftskammer Österreich, Mag. Christoph Sturm:

“Tolles informatives interkulturelles Training! Unsere Handlungsdelegierten sind begeistert! Vielen Dank an die Training-Company!”

TRAINING-COMPANY

Am Schafgarten 25
D-07646 Schlöben
++49-3 64 28-4 29 69
info@training-company.de
www.training-company.de



Ihr Wettbewerbsvorsprung durch fundierte Fremdsprachenkenntnisse

- Englisch-Trainings für höchste Ansprüche (Financial Reporting, Insurance & Investment, Legal English, Project Management, Real Estate, Human Resources)
- Neu: Vorbereitung auf Cambridge Certificates wie ILEC, ICFE
- Interkulturelle Trainings
- Crahkurse in Ostsprachen
- Bildungscontrolling
- Persönliche Betreuung durch die Eigentümerinnen

Rufen Sie uns an, wir beraten Sie gerne:

Mag. Gabriele Frömel, biz.talk Language Consulting, Grill & Frömel OEG
1060 Wien, Mariahilferstraße 117, Tel.: 01/ 595 35 15 E-Mail:g.froemel@biztalk.at
www.biztalk.at

Intercultural Know How – Training & Consulting, Dr. Karin Schreiner:

„Ich vermittele keine Verhaltenskataloge für bestimmte Länder, weil dadurch Stereotype gefestigt werden. Anderen Kulturen sollten wir mit Offenheit und Respekt begegnen, nicht mit „Wie muss ich mich verhalten, damit ich gut ankomme?“ Ich gehe in meinen Trainings den Weg der Kultur-Sensibilisierung und lege großen Wert auf die Entwicklung eines kulturellen Bewusstseins und auf das Reflektieren der eigenen Kultur. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Kommunikation. Wie kommunizieren wir in Österreich, wie woanders, wie kann man kulturell unterschiedliche Gesprächsstile erkennen? Ich setze gern Bildmaterial ein, um ein interkulturelles Verständnis zu festigen. Es ist wichtig zu lernen, nicht gleich vorweg zu urteilen und zu werten, sondern mit Empathie an die Dinge heranzugehen. Diese Schwerpunkte gründen in meinen langjährigen Erfahrungen im Ausland und in meinen fundierten Fachkenntnissen.“

Training-Company, Dr. Manfred Niedermeyer:

„Unsere interkulturellen Trainings setzen auf zwei Ebenen an: Verstehen von Kulturen und Koordination der interkulturellen Kommunikation. Auf der Kultur-Ebene beleuchten wir verschiedene kulturelle Stile. Es geht uns hier um das Verstehen anderer Kulturen. Kulturverständnis bedeutet das Erfassen der zentralen Werte einer Kultur; dies aus einer sozialwissenschaftlichen Perspektive. Beispielsweise fragen wir hier: Warum sind die Österreicher so österreichisch?

Zum Zweiten erarbeiten wir mit den Teilnehmern grundsätzliche Kommunikations-Strategien, mit denen wir den interkulturellen Dialog koordinieren und optimieren. Wir reflektieren und üben die interkulturell angemessene Meta-Kommunikation und Frage-Techniken. Den Aufbau von Führungs- und Zielvereinbarungsgesprächen und den Umgang mit Missverständnissen und konfliktären Situationen.

Wir unterscheiden uns von unseren Mitbewerbern dadurch, dass wir grundsätzlich ohne Kultur-Kategorien arbeiten.“

Caliskan & Network, Caglayan Caliskan:

„Unser Spezialgebiet: die Türkei.

Wir begleiten österreichische Unternehmen in ihren geschäftlichen Kontakten mit dem Bosphorus. Die Türkei unterscheidet sich von Südosteuropa in vielen Bereichen wesentlich. Wir sind davon

überzeugt, dass interkulturelle Erfahrungen aus den Balkanländern auf dem türkischen Markt irreführend sein können. Es ist wichtig, dass österreichische Investoren sich mit den speziellen Gegebenheiten der Türkei auseinandersetzen, um hier erfolgreich zu sein.

Caliskan & Network bietet maßgeschneiderte Lösungen an. Uns ist es wichtig, gemeinsam mit unserem Kunden die Ist-Situation sowie die Zielsetzung der Maßnahme zu erarbeiten. Dabei spielen die Kultur und die Organisationsstruktur des Unternehmens sowie die Aufgabenstellung der Teilnehmer die zentrale Rolle. Denn nur durch die Auseinandersetzung mit der Frage ‚Wo wollen wir hin und was soll erreicht werden?‘ kann eine Erfolgsmessung stattfinden. Bei der Durchführung des interkulturellen Trainings legen wir Wert darauf, dass die Teilnehmer für ihre individuelle Situation notwendige Strategien entwickeln können.

Wir bieten in der Regel ein Programm bestehend aus Vorbereitungsworkshop in Österreich sowie Follow-up und Einzel-Coaching in der Türkei an, um die erfolgreiche Umsetzung der interkulturellen Kompetenz in der täglichen Praxis der Teilnehmer sicherzustellen.“

Primas Consulting Unternehmensberatung GmbH, Anton Lorenz:

„Startpunkt in einem interkulturellen Training ist das Erkennen der eigenen kulturellen Prägung. Wir gehen im Besonderen auf die Arbeit in Projekten ein, das heißt die Team- und Führungsaspekte werden speziell beleuchtet.“

Donau-Universität Krems, Junahua Zhang:

„Der Universitätslehrgang ‚Interkulturelle Kompetenzen‘ an der Donau-Universität Krems ist ein modular aufgebauter, 4-semesteriger Master-Lehrgang und bildet zum Experten im Umgang mit interkulturellen Herausforderungen aus.

Ausbildungsziele sind Vermittlung von Wissen über historische, politische, ökonomische, soziale, religiöse und kulturelle Rahmenbedingungen, Stärkung interkultureller Sensibilität, Förderung der Fähigkeit in interkulturellen Settings zu kommunizieren sowie Entwicklung praktischer Fertigkeiten für interkulturelle Teambuildings und Konfliktlösungen. Durch eine solche gründliche, theoretische und praktische Ausbildung lernen Teilnehmende, interkulturelle Situationen zu analysieren, zu reflektieren und individuelle anlassbezogene

Strategien zu entwickeln und in Projekten umzusetzen.

Im Unterschied zu Mitbewerbern werden keine einmalig anwendbaren Dos and Don'ts vermittelt. Es ist eine umfassendere Ausbildung, bei der Tools vermittelt werden, die auch auf andere Zusammenhänge übertragbar sind.“

Interkulturell & Unternehmenskultur

In international verzweigten Unternehmen wirken Unternehmenskultur und interkulturelle Einflüsse aufeinander ein. Eine gemeinsame Unternehmenskultur ist für internationale Unternehmen sehr wichtig. Sie ist die Klammer, welche die einzelnen Töchter und Unternehmensbereiche zusammenhält. Besonders auf internationale Unternehmen wirken viele Zentrifugalkräfte ein: räumliche und zeitliche Distanz, sprachliche und kulturelle Unterschiede. Eine gelebte Unternehmenskultur wirkt integrierend und neutralisiert diese Zentrifugalkräfte; im besten Fall ist die Unternehmenskultur ein Katalysator für positive interkulturelle Synergien. Und wer das schafft, der knackt den Jackpot im internationalen Wettbewerb. Eine gemeinsame Unternehmenskultur ist für international aufgestellte Konzerne von zentraler strategischer Bedeutung. „Eine gelungene Unternehmenskultur mit Rücksicht auf interkulturelle Unterschiede wird dadurch gekennzeichnet, dass einerseits ausreichend Raum für Toleranz und Koexistenz der Kulturen geschaffen wird und andererseits eine neutralisierte Atmosphäre konstruiert wird, damit die Ziele des Unternehmens optimal erreicht werden können“, so Junahua Zhang und er erklärt: „Neutralisieren heißt, dass die Mitarbeiter aus verschiedenen Kulturen bereit sind, zumindest bei der Arbeit auf einen Teil der eigener Kultur zu verzichten, um ein besseres Arbeitsumfeld mit gemeinsamen ‚Spielregeln‘ zu schaffen. Nicht auf bedingungslose Anpassung bestimmter fremder Kulturen, sondern auf Schaffung einer Solidarität- und Toleranzfördernden Arbeitsumgebung soll als Ziel beim Training geachtet werden.“

Im Fall von einer Niederlassung einer Tochterfirma in einem Gastland ist es besonders erforderlich, eine global orientierte Kommunikationskompetenz bei den dort tätigen Mitarbeitern aus der Mutterfirma zu schaffen. „Dementsprechend soll“, so Zhang „interkulturelles Training in folgenden vier Aspekten angelegt werden:

- Erstens muss eine globale Denkform entwickelt werden. Dies bedeutet, dass die Mitarbeiter aus der Mutterfirma gut (!) motiviert sind, die Wichtigkeit der kulturellen Unterschiede zu erkennen und angemessen damit umzugehen.
- Zweitens handelt es sich um eine Lernfähigkeit bzw. Sensibilität anderer Kulturen gegenüber, die im Lauf der Zeit von sich selbst heraus gefördert wird.
- Drittens geht es um die Fähigkeit, sich in eine andere Denkweise und Verhaltensform zu versetzen.
- Viertens soll all diese kognitive Fähigkeit in eine konkrete Form verwandelt, also ‚materialisiert‘ werden, was letzten Endes ein interkulturelles Training sich wünscht.“

Unternehmenskultur sollte am Ende des gemeinsamen, interkulturellen Aushandlungsprozesses stehen. Ein schönes Beispiel für einen solchen Aushandlungsprozess hat Ende der 90er-Jahre die Deutsch-Japanische Handelskammer demonstriert, wie Manfred Niedermeyer beschreibt: „Die Kammer befragte die Führungskräfte der deutschen und der japanischen Unternehmung: ‚An welchen Zielen orientieren Sie Ihre Führungstätigkeit?‘ Die Antworten waren scheinbar gegensätzlich. Die deutschen Manager stellten Arbeitsdisziplin und Arbeitsplatz-Sicherung in den Mittelpunkt. Für die japanischen Manager waren Harmonie im Team und Innovationskraft von zentraler Bedeutung. Eine interkulturell konstruktive Unternehmenskultur muss nun diese beiden scheinbar gegensätzlichen Erwartungen miteinander verknüpfen. ‚Mit Innovationskraft sichern wir den Fortbestand unseres Unternehmens. Mit Arbeitsdisziplin realisieren wir Harmonie.‘“

Ein gelungenes Beispiel für die Kommunikation von Denkweisen sind die 10 Unternehmensgrundsätze von Bosch. Das sind nur 10 zentrale Begriffe, wie z. B. Profit, Feedback, Diversity, etc. Der Trick: Diese offenen Begriffe laden zu einer permanenten Diskussion ein. Hier findet keine inhaltliche Festlegung statt und dieser Prozess der Selbstverständigung befördert das interkulturelle Verständnis.

Oft ist bei großen Unternehmen die Corporate Identity so stark, dass die kulturellen Unterschiede in den Hintergrund treten. Die groben Linien haben die Handschrift der Unternehmenskultur. Deren Vor- und Nachteile werden im Artikel „Unternehmenskultur“ ab Seite 46 diskutiert. **T**

Info

biz.talk Language Consulting Grill & Frömel OEG	www.biztalk.at
Caliskan & Network	www.caliskan.at
Donau-Universität Krems	www.donau-uni.ac.at/ikk
Intercultural Know How – Training & Consulting	www.interculturalknowhow.at
KICK OFF Management Consulting GmbH	www.kick-off.at
Mental & Team Coaching	www.mental-riemer.at
Primas Consulting Unternehmensberatung GmbH	www.primas.at
Training-Company	www.training-company.de

Diese Auflistung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit!

KICK OFF ●●●

Interkulturelles Management

- Lösungen für das Spannungsfeld von Unternehmenskultur und lokaler Kultur
- Arbeiten mit kulturell adequaten Führungsstilen
- Konfliktbehandlung bei interkulturellen Führungscrews
- Kommunikationsdifferenzen erkennen und ausgleichen

Unser Praxis- und Beratungswissen für Ihren Erfolg

KICK OFF Management Consulting GmbH
 Tel.: 01-710 78 54-14 Fax: DW 9 Email: eva.fuchs@kick-off.at www.kick-off.at



Think Global – Act Competent

> Interkulturelle Kompetenzen

Dieser Universitätslehrgang bildet zu einer neuen beruflichen Spezialisierung aus: der eines/einer interkulturellen ExpertIn mit breitem interdisziplinären Grundlagenwissen und praktischen Kommunikations-, Handlungs- und Trainingskompetenzen im Umgang mit internationalen und interkulturellen Herausforderungen.

Sie erlernen praxisrelevante Fakten, Tools und Strategien im Umgang mit Angehörigen anderer Kulturen. Sie werden in Schlüsselfunktionen der Wirtschaft, der Verwaltung und im Non-Profit-Bereich durch interkulturelles, interdisziplinäres und kreatives Denken nachhaltige Lösungen entwickeln.

Nähere Information:
 Interkulturelle Studien
www.donau-uni.ac.at/ikk

Universität für Weiterbildung

