

1. Ausgangslage

Der Fokus dieses Trainingsansatzes liegt auf der Herstellung von interkultureller Awareness über mehrere Dimensionen hinweg; Fallbeispiele werden aus den Regionen geliefert, die für den Kunden besonders relevant sind.

Ziel der Mitarbeiterentwicklung muss es auch sein, die derzeitige Sicht der deutschen Mitarbeiter auf internationale bzw. interkulturelle Zusammenarbeit aufzudecken, Vorbehalte zu beseitigen und bereits erworbenes Kulturwissen neu zu interpretieren und positiv zu nutzen. Ausgangspunkt der Mitarbeiterentwicklung ist also die Innensicht der Teilnehmer, darauf aufbauend wird Kultur verständlich gemacht. Die Brücke zwischen den Kulturen wird über die gemeinsame Berufskultur geschlagen.

2. Konzept

Die Teilnehmer sollen dazu befähigt werden, eine funktionierende Arbeits-Atmosphäre über Distanz und kulturelle Grenzen hinweg aufzubauen und beizubehalten. Um dies zu erreichen, entwickeln die Teilnehmer

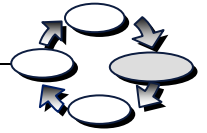
- 1) ein klares Bild von sich selbst, dem „Anderen“ und der gemeinsamen Arbeit
- 2) Rollen für sich und die übrigen Team-Mitglieder
- 3) Ein differenziertes Verständnis von Kultur über alle Ebenen hinweg: Nationalkultur, Berufskultur und Unternehmenskultur.

Somit werden sie befähigt, dieses Wissen innerhalb des Unternehmens weiterzugeben. Hintergrund ist das in weiten Teilen der Welt vorherrschende Kulturverständnis: Man ist nicht eine, sondern mehrere Personen. Daher verhält man sich kontextabhängig unterschiedlich – diese Komplexität gilt es zu verstehen und zu nutzen.

3. Herangehensweise

Monochron – polychron, beziehungsorientiert – sachorientiert: Diese und weitere Kulturdimensionen werden oft verwendet, um Kulturen zu klassifizieren. Leider ist Kultur aber ein offener, dynamischer Prozess, der mit Schemata kaum vorhersehbar ist: Wenn ein ausländischer Kollege oder Partner sich nicht in das erlernte Kulturschema pressen lassen will, ist die interkulturelle Handlungskompetenz des deutschen Mitarbeiters gefährdet. Umso mehr gilt dies, wenn Mitarbeiter unterschiedlicher Kulturen in langfristigen Projekten über Standorte hinweg zusammenarbeiten sollen oder deutsche Mitarbeiter in einem internationalen Setting mit fremdkulturellen Partnern.

Daher wird dieser Workshop auf Kulturdimensionen verzichten und stattdessen ein dynamisches Modell von Kultur entwickeln. Ausgangspunkt ist die Bestimmung der Kategorisierungen des kulturell Fremden aus Sicht der Teilnehmer. So wird sichergestellt,



dass die Maßnahme zielgenau an den Problemen der Akteure arbeitet; diese werden so zum selbstständigen Weiterlernen jenseits kultureller Stereotype befähigt.

Breiten Raum nimmt dabei die Methode des Cross-Site Consulting ein, die die berufskulturellen Gemeinsamkeiten in der Arbeitspraxis technischer Industrie-Unternehmen berücksichtigt. Statt „den Anderen“ künstlich fremd zu machen, werden bereits vorhandene Sozialkompetenzen, z.B. innerhalb der technischen Expertengemeinschaft, für die interkulturelle Zusammenarbeit nutzbar gemacht.

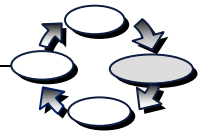
4. Inhalte / Methodik

Die Mitarbeiterentwicklung gliedert sich in die Module: „Das Eigene“, „Das Fremde“ und „Die Brücke“, die essentiell für eine funktionierende Zusammenarbeit sind.

Jedes der drei Module beinhaltet theoretische Grundlagen, Fallstudien sowie Simulationen, in denen Arbeitssituationen angstfrei und ohne Leistungsdruck simuliert werden können. Zur Auflockerung wird je nach Bedarf ein interkulturelles Quiz eingesetzt.

Der Anteil der einzelnen Komponenten variiert je nach Vorwissen und Erwartungen der Teilnehmer (diese werden vorab abgefragt). Am Ende des Workshops findet eine Evaluationsrunde statt. Als Ergebnis der genauen Bestimmung der eigenen kulturellen Prägung erhält jeder Teilnehmer sein individuelles interkulturelles Kompetenzprofil.

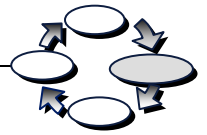
- 1) Im Modul „Das Eigene“ bearbeiten die Teilnehmer ihre bisherigen Bilder von Kultur und machen bisheriger Erfahrungen positiv nutzbar.
- 2) Im Modul „Das Fremde“ lernen die Teilnehmer, was Kultur allgemein ist, und wie sie Handlungen und Arbeitspraxis im internationalen Arbeitsumfeld beeinflusst. Ferner lernen Sie die Anforderungen und Erfolgsbedingungen interkultureller Arbeit verstehen. So sollen deren Chancen verdeutlicht werden: Nämlich, dass unterschiedliche Handlungsweisen – wenn richtig nutzbar gemacht – ein Team und ein Unternehmen bereichern und nicht schwächen.
- 3) Im Modul „Die Brücke bauen“ lernen die Teilnehmer, sich kultur- und kontextspezifisch kompetent zu verhalten. Sie verstehen zudem, wie sie die gemeinsame globale Berufskultur „der Ingenieure“ für ihre internationale Arbeit nutzbar zu machen. Diese fungiert als Brücke, um etwaige Differenzen auf der nationalkulturellen Ebene zu überwinden.



5. Ablaufbeispiel

Agenda Tag 1:

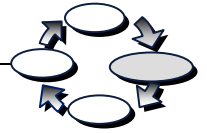
9.00 Uhr	Warm-up	
9.30 Uhr	Interkulturelle Awareness I <ul style="list-style-type: none"> • Differenzierung von Kultur • Nationalkultur – Berufskultur – Firmenkultur • Übung: Bedeutung von Kultur im Arbeitskontext 	<i>Das Fremde</i>
10.00 Uhr	Interkulturelle Awareness II <ul style="list-style-type: none"> • Stereotyp und Vorurteil: Notwendig oder nicht? • Kleingruppenarbeit: kulturelle Bilder und deren Tragfähigkeit 	<i>Das Fremde</i>
10.30 Uhr	Arbeitspause: Einarbeitung in das Thema Kultur	
11.00 Uhr	Kultur als Rucksack <ul style="list-style-type: none"> • Was ist in meinem Rucksack? Aufdecken der kulturellen Prägung der Teilnehmer durch Kleingruppenarbeit • Gruppenarbeit: Unterscheidung von Berufskultur, Unternehmenskultur und Nationalkultur • Aufdecken persönlicher Stärken für die Zusammenarbeit mit ausländischen Partnern und Erarbeitung eines Leitfadens 	<i>Das Eigene</i>
11.45 Uhr	Simulation kultureller Unterschiede <ul style="list-style-type: none"> • Simulation Blue & Green • Nutzbar machen des Erlernten für die eigene Arbeit 	<i>Das Fremde</i>
12.30 Uhr	Mittagspause	
13.30 Uhr	Interkulturelle Gemeinsamkeiten herstellen <ul style="list-style-type: none"> • Simulation einer interkulturellen Arbeitssituation in Form eines selbst entwickelten Spiels: Gemeinsame Lösung eines Problems unter unsicheren Rahmenbedingungen. Vorgehensweise und Ziel müssen gemeinsam entwickelt werden, um die Aufgabe mit Hilfe mathematischer Logik zu lösen. • Ableitung von Handlungsempfehlungen • Definition interkultureller Kompetenz 	<i>Das Fremde</i>
15:00 Uhr	Arbeitspause	
15.30 Uhr	Internationale Projektarbeit im Ingenieurbereich <ul style="list-style-type: none"> • Schlüsselfaktoren für erfolgreiche Projektarbeit • Gruppenarbeit: Schlüsselkompetenzen und deren Umsetzung 	<i>Die Brücke bauen</i>
16:00 Uhr	Kultur als prägender Einflussfaktor (Übung: Werte)	<i>Das Eigene</i>



17.00 Uhr	Auswertung der bisher geleisteten Arbeit <ul style="list-style-type: none"> • Genaue Bestimmung der eigenen kulturellen Prägung: Nationalkultur, Berufskultur und Unternehmenskultur • Detailliertes Wissen um die Bedingungen einer internationalen und interkulturellen Zusammenarbeit in der technischen Industrie • Genaue Bestimmung von interkultureller Handlungskompetenz 	<i>Die Brücke bauen</i>
17.30 Uhr	Ende Tag 1	

Agenda Tag 2:

9.00 Uhr	Warm-up	
9.30 Uhr	Kultur anderen Kulturräumen <ul style="list-style-type: none"> • Arbeit an Fallbeispielen • Daraus Ableitung und Vertiefung von interkultureller Handlungskompetenz im Arbeitsleben 	<i>Das Fremde</i>
10.30 Uhr	Arbeitspause	
11.00 Uhr	Interkulturelle Kommunikation I	<i>Das Fremde</i>
11.30 Uhr	Interkulturelle Kommunikation II <ul style="list-style-type: none"> • Kommunikationsstile erkennen und erfolgreich anwenden • Vertrauen, Motivation und Commitment interkulturell herstellen • Interkulturelle Interaktion mit Partnern, Lieferanten und Kunden 	
12.30 Uhr	Mittagspause	
13:30 Uhr	Interkulturelle Handlungskompetenz I <ul style="list-style-type: none"> • Konflikte erkennen, bearbeiten und lösen • Simulation: Ein interkultureller Konflikt 	<i>Die Brücke bauen</i>
14:15 Uhr	Interkulturelle Handlungskompetenz II <ul style="list-style-type: none"> • Sicheres Auftreten im interkulturellen Umfeld • Verhandlungen und Präsentationen • Interkulturelle Führung und Kompetenz • Rollenspiel: Interkulturelle Situationen kompetent meistern 	<i>Die Brücke bauen</i>
15:00 Uhr	Arbeitspause	



15:30 Uhr	Interkulturelle Handlungskompetenz <ul style="list-style-type: none">• Vermittlung von Best Practice Beispielen• Gemeinsame Erarbeitung teilnehmerspezifischer Leitfäden	<i>Die Brücke bauen</i>
16:00 Uhr	Evaluation der anstehenden Aufgabe <ul style="list-style-type: none">• Identifikation von leicht zu bewältigenden Bereichen• Identifikation von problematischen Bereichen• Rückblick auf die erlernten Handlungsstrategien• Bestimmung der eigenen interkulturellen Handlungskompetenz	
16:45 Uhr	Feedbackrunde und Verabschiedung	
17:00 Uhr	Ende der Veranstaltung	