

# **Interkulturelle Kompetenzentwicklung**

Sensibilisieren, Wissen vertiefen, Verhalten ändern

Annette Baranowski

Lutz Jäkel

Michael May

Marion Prager

Yvonne Salazar

Theo Schülken

Christel Thiel

Edith Thomas

Barbara Weißbach

Marina Zavarzina

GEFÖRDERT DURCH



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



Europäische Union  
Europäischer Sozialfonds

## Impressum

Die Broschüre „Interkulturelle Kompetenzentwicklung“ entstand im Rahmen des Forschungs- und Entwicklungsprogramms „Lernkultur Kompetenzentwicklung“. Das Forschungs- und Entwicklungsprogramm wird gefördert aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung sowie aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds.

Die Autoren tragen die Verantwortung für den Inhalt.

Autoren: Annette Baranowski, Lutz Jäkel, Michael May, Marion Prager, Yvonne Salazar, Theo Schülken, Christel Thiel, Edith Thomas, Dr. Barbara Weißbach, Marina Zavarzina

Betreuung  
der Broschüre: Dr. Ursula Reuther, Sylvia Sparschuh

Herausgeber: Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungs-  
forschung e. V./Projekt Qualifikations-Entwicklungs-  
Management Storkower Straße 158, 10407 Berlin

Manuskriptdruck, September 2006

Herstellung: ESM Satz und Grafik GmbH, 12459 Berlin

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigungen, Nachdruck und andere Nutzung nur mit Zustimmung des Herausgebers.

# Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	5
2	Interkulturelle Kompetenzen definieren, messen und entwickeln	15
3	Sensibilisierung für interkulturelle Themen: Unterschiedlichkeit, Vielfalt, Individualität	28
4	Wissen vertiefen: Kulturen, Migration, mentale Programme	44
5	Verhalten im interkulturellen Umfeld ändern: Neu wahrnehmen, anders interpretieren, kompetent reagieren	76
6	Kulturbedingte Lernstile: Berücksichtigung kultureller Unterschiede in Lernprozessen	117
7	Lernerfahrungen im Sample: Drei Jahre gemeinsame Projektarbeit	129
	Glossar	131
	Literatur	134



# 1 Einleitung

*Barbara Weißbach*

Die vorliegende Handlungsanleitung ist ein Produkt des Projekts „Kompetenzentwicklung in interkulturell zusammengesetzten Teams“. Drei Jahre lang entwickelten und erprobten Projektverantwortliche und Multiplikatoren aus fünf Unternehmen gemeinsam mit der wissenschaftlichen Begleitung Konzepte interkultureller Kompetenzentwicklung für unterschiedliche Zielgruppen: Führungskräfte und Mitglieder multikultureller Teams, Mitarbeiter mit Auslandseinsatz, Mitarbeiter mit Auslandskontakten ohne Einsatz in anderen Ländern, Management, Betriebsräte und Multiplikatoren, Hochqualifizierte sowie An- und Ungelernte. Das Anliegen der Unternehmen bestand dabei in der Erweiterung vorhandener Führungs-, Kommunikations- und Fachkompetenzen um interkulturelle Fähigkeiten.

## **Warum interkulturelle Kompetenz entwickeln?**

Die zunehmende Globalisierung stellt immer mehr Unternehmen vor neue Herausforderungen: Die Zahl der Auslandseinsätze und -kontakte steigt kontinuierlich durch die Erschließung globaler Märkte und die Gründung von Auslandsgesellschaften. Daraus resultieren hohe Anforderungen an die interkulturelle Kompetenz von Beschäftigten. Fremdkulturelle Verhandlungs- und Kommunikationsmuster müssen verstanden werden, der eigene Stil muss auf seine Angemessenheit im fremdkulturellen Umfeld überprüft werden, um erfolgreich vor Ort handeln zu können. Gleichzeitig steigt die Zahl multikultureller Teams an deutschen Unternehmensstandorten durch globale Wanderungsbewegungen. Während man in den vergangenen Jahrzehnten einfach Anpassungsleistungen der zugewanderten Arbeitskräfte erwartete, zeigt sich heute, dass sowohl die Führung multikultureller Teams als auch das Miteinander in kulturell gemischten Arbeitsgruppen hohe Kompetenzen verlangen, auf die Beschäftigte in aller Regel nicht vorbereitet sind. Fremdkulturellen Mustern von Führung, Motivation und Leistungsverhalten muss Rechnung getragen werden, wenn qualitativ hochwertige Produkte und Dienstleistungen termingerecht erbracht werden sollen. Die Arbeit in und mit multikulturellen Teams erfordert interkulturelle Kompetenz: Bis dahin fremde Codes und mentale Programme Anderer müssen verstanden werden, um gemeinsam erfolgreich Leistungen zu erbringen.

Interkulturelle Kompetenz ist daher kein Selbstzweck, sondern Mittel zur Erreichung von Unternehmens-, Abteilungs- und Gruppenzielen. Mit der Entwicklung dieser Kompetenzen befasste sich das Projekt unter zwei Aspekten und für unterschiedliche Zielgruppen:

- zum einen für Mitarbeiter im Auslandseinsatz, mit Auslandskontakten vom deutschen Unternehmensstandort aus z. B. im Back-Office oder in der Dokumentation oder für Beschäftigte, die am deutschen Standort multikulturelle Teams leiten oder Mitglieder in kulturell gemischten Teams sind;
- zum anderen mit der fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzentwicklung unter multikulturellen Bedingungen, z. B. bei der Qualifizierung in gemischten Teams und bei der Bearbeitung von Konflikten.

Dahinter stand die auch in vielen Untersuchungen bestätigte Erfahrung, dass die Entwicklung von Problem- und Konfliktlösungsstrategien in multikulturellen Teams bis heute weitgehend unbekannt verläuft, dass die Entstehung von Synergieeffekten multikultureller Teams weitgehend dem Zufall überlassen bleibt und dass kulturell geprägte Lernstile – deren Berücksichtigung sich als ganz wichtig bei der Durchführung von Schulungen und Qualifizierungsmaßnahmen erweist – noch wenig bekannt sind.

Somit wurde ein breites Spektrum interkultureller Anforderungssituationen im Arbeitsalltag in die Entwicklung der Konzepte aufgenommen. Ergebnisse aus Sozial- und Kommunikationspsychologie, den Kulturwissenschaften sowie bereits vorhandene Lernmaterialien zu interkulturellen Themen sind in sie eingeflossen. Sie wurden in die betrieblichen Arbeitsumfelder „übersetzt“. So steht nun Interessenten aus Unternehmen und Organisationen eine breite Auswahl geeigneter Maßnahmen für interkulturelle Kompetenzentwicklung zur Verfügung.

### **Warum diese Handlungsanleitung?**

Ziel der Handlungsanleitung ist die Weitergabe erprobter Praxiskonzepte, die die beiden vorn skizzierten Handlungsbereiche interkultureller betrieblicher Praxis abdecken:

- die Entwicklung interkultureller Kompetenzen für den Auslandseinsatz und „global projects“, die sowohl am deutschen Unternehmensstandort als auch im Ausland angesiedelt sein können;

- die Entwicklung fachlicher, sozialer und methodischer Kompetenzen unter multikulturellen Bedingungen für die Arbeit in kulturell gemischten Teams am deutschen Unternehmensstandort, die ebenfalls interkulturelle Fähigkeiten erfordert.

Die Handlungsanleitung soll Hilfestellung bieten, wenn es darum geht,

- an den konkreten Lernvoraussetzungen anzuknüpfen, die die Teilnehmenden an Maßnahmen interkultureller Kompetenzentwicklung mitbringen;
- förderliche und hemmende Lernfaktoren in multikulturellen Teams zu erkennen, die sich beispielsweise in Einstellungen zu und Stereotypisierungen über Menschen fremdkultureller Herkunft niederschlagen und den Arbeitsprozess nachhaltig beeinflussen können;
- Lernprozesse zu unterstützen, die auf ein besseres Miteinander im Team zielen;
- Rahmenbedingungen zu benennen, die Unternehmen und Organisationen schaffen sollten, um vorhandene fachliche und soziale Kompetenzen in kulturell gemischten Teams zu entdecken, zu nutzen und zu fördern – also vorhandene Potenziale auszuschöpfen, die insbesondere unter multikulturellen Bedingungen häufig nicht ohne Weiteres erkannt werden.

Eine *Schlüsselfrage* kulturübergreifender Zusammenarbeit lautet: Wie können Teammitglieder effektiv zusammen arbeiten, um Unternehmensziele zu erreichen, wenn ihre Gruppen-, Aufgaben- und persönlichen Orientierungen aufgrund kultureller Prägungen und Muster stark auseinander gehen?

Damit wird auch deutlich, wie sich das Projekt im Gesamtkontext des Programmbereichs „Lernen im Prozess der Arbeit“ verortet: Die Entwicklung interkultureller Kompetenzen stellt heute einen bedeutsamen Faktor dar, um Unternehmensziele besser erreichen und vorhandene Leistungspotenziale nutzen zu können. Sie stellt ebenfalls einen wichtigen Faktor zur Entwicklung persönlicher Ressourcen dar, indem angemessene Handlungsstrategien des Einzelnen im multikulturellen Arbeitsumfeld ermöglicht werden.

## **Die beteiligten Unternehmen**

An dem Projekt „Kompetenzentwicklung in interkulturell zusammengesetzten Teams“ beteiligten sich fünf Unternehmen und Organisationen

der alten Bundesländer. Sie werden im Folgenden kurz vorgestellt, um die im Anschluss präsentierten Konzepte der Kompetenzentwicklung besser in den betrieblichen Kontext einordnen zu können und damit dem Leser das Verständnis und die Leseauswahl zu erleichtern.

### ***Lindt & Sprüngli GmbH, Aachen***

Die Schokoladenfabriken Lindt & Sprüngli AG wurden 1845 in Zürich gegründet und sind heute das führende Unternehmen im Premium-Schokoladenmarkt. Als internationale Firmengruppe mit ca. 6.500 Mitarbeitern hat Lindt & Sprüngli seinen Stammsitz in Kilchberg bei Zürich. Neben den neun Produktionsstätten in der Schweiz, in Deutschland, Frankreich, Italien, Österreich und den USA gibt es weitere acht Länder mit Vertriebsgesellschaften.

Die deutsche Gesellschaft in Aachen firmiert als Tochter des Schweizer Mutterkonzerns in der Rechtsform der GmbH. In der Saisonspitze 2005/06 waren 1.800 Mitarbeiter beschäftigt, davon sind ca. 80 Prozent angelernt; etwa 80 Prozent sind Frauen und ungefähr 35 Prozent Saisonkräfte. Der Anteil an ausländischen Mitarbeitern beträgt offiziell 35 Prozent, dürfte in der Realität aber um Einiges höher liegen, da immer mehr Mitarbeiter mit fremdkulturellem Hintergrund die deutsche Staatsangehörigkeit besitzen.

Anfang der 90er Jahre wurde in einem Umstrukturierungsprozess im Direktionsbereich Produktion, Technik und Logistik die Teamarbeit eingeführt, um u. a. die Weichen für umfangreiche Qualifizierungsmaßnahmen zu stellen. Durch die stetig wachsende Komplexität in den Produktionsprozessen steigt die Notwendigkeit von interner Qualifizierung. Vor diesem Hintergrund ist das Projekt zur Kompetenzentwicklung in interkulturell zusammengesetzten Teams für Lindt & Sprüngli von besonderem Interesse.

In dieser Handlungsanleitung werden ein Lernmodul für Teamsprecher (Kap. 4.1) und ein Konzept zur kontinuierlichen Verbesserung des Produktionsprozesses (Kap. 5.4) vorgestellt.

### ***Festo AG, Esslingen***

1925 wurde die Festo AG am heutigen Stammsitz in Esslingen am Neckar als Familienbetrieb gegründet. Das Unternehmen ist heute einer der führenden Hersteller pneumatischer und elektrischer Automatisierungstechnik weltweit. In den letzten Jahren hat Festo seine Organisation an



die veränderten Bedingungen des globalen Marktes angepasst und in den Ausbau eines weltumspannenden Entwicklungs-, Produktions- und Logistikverbundes mit „Engineering & Production on demand“ sowie in neue Geschäftsfelder investiert. 11.500 Mitarbeiter in 56 internationalen Landesgesellschaften stellen sicher, dass Beratung, Service und Support für die 300.000 Kunden stimmen.

Eine zentrale Herausforderung für Festo ist die Entwicklung vom Komponentenlieferanten zum Wertschöpfungspartner, was eine enge Verzahnung mit den Kundenprozessen bedeutet. Partner sein heißt, weltweit flexibel zu sein. Ein Trend ist die Ausrichtung von Produkten an lokalen Vorschriften, Kundenanforderungen und Standards. Interkulturelle Kompetenz ist hierbei zunehmend gefragt – auch in Deutschland, um die internationalen Kontakte und die Zusammenarbeit in multinationalen Teams erfolgreich zu gestalten.

Schon 1960 hat Festo begonnen, seinen Bildungsbereich aufzubauen. Heute ist die Festo Didactic mit ihrem Aus- und Weiterbildungsangebot rund um die Automatisierungstechnik in über 100 Ländern der Erde präsent. Weltweit zählen jährlich mehr als 42.000 Teilnehmer zu den zufriedenen Kunden. Der jüngste Schritt, um Managementwissen im Unternehmen weiter zu entwickeln, war die Gründung von Festo Learning Network im Jahr 1997.

Die wachsende Bedeutung interkultureller Sensibilität und Kompetenz für die Wettbewerbsfähigkeit spiegelt sich auch in der Balanced Scorecard (BSC) von Festo wider. Dort wird unter der Mitarbeiter- bzw. Learning-Perspektive die Weiterentwicklung eines globalen und offenen Denkens als strategisches Ziel festgeschrieben. Interkulturelle Kompetenzentwicklung leistet hierzu einen wichtigen Beitrag.

In dieser Handlungsanleitung werden das Informationsportal „Festo Travel Guide“ (Kap. 4.5), zwei Trainingskonzepte für Mitarbeiter mit Projektaufgaben an ausländischen Standorten und für Mitarbeiter mit internationalen Kontakten (Kap. 5.3), der Einsatz von Länderpräsentationen (Kap. 3.1) sowie eine weltweite Lernstilanalyse und ihre Bedeutung für die kulturbezogene Konzeption von Weiterbildungsmaßnahmen (Kap. 6) vorgestellt.

### ***LIMO-Lissotschenko GmbH, Dortmund***

Das Unternehmen wurde 1992 gegründet. Die Hauptgeschäftsfelder umfassen die Entwicklung und Produktion von Mikrooptiken und Laser-

systemen. Auf dem Gebiet der Mikrooptik ist das Unternehmen Weltmarktführer. Die Hauptkunden sind in Asien und Nordamerika zu finden. Es hat derzeit 230 Mitarbeiter aus 21 Nationen. Bedingt durch die binationale Geschäftsführung, bestehend aus einem russischen und einem deutschen Geschäftsführer, werden sehr viele Mitarbeiter aus der ehemaligen Sowjetunion rekrutiert. Darüber hinaus fördert die internationale Ausrichtung die Beschäftigung von Mitarbeitern auch aus anderen Nationen, wie z. B. Italien, USA, Japan und China. Die Mitarbeiter mit fremdkulturellem Hintergrund arbeiten sowohl auf der ausführenden Ebene als auch in hochqualifizierten Bereichen wie Forschung und Entwicklung. Die Beschäftigten sind sehr stolz, Teil eines multikulturellen Unternehmens zu sein. Ein Poster mit den Flaggen aller 21 im Unternehmen vertretenen Nationen, die in vielen Büros hängen, bringt dies zum Ausdruck. Eine hohe Identifikation der Beschäftigten mit dem Unternehmen ist ebenfalls festzustellen. Die Anerkennung und Wertschätzung der unterschiedlichen Kulturen ist für die Geschäftsführung von größter Wichtigkeit. Daher strebt der Betrieb eine Unternehmenskultur an, die Potenziale entdeckt, fördert und nutzt.

In der Handlungsanleitung werden die Konzepte eines interkulturellen Basis-Workshops (Kap. 3.2), einer Führungskräfteentwicklung (Kap. 4.3) und eines Projektmanagement-Trainings (Kap. 4.4) vorgestellt.

### ***Vogt GmbH & Co. KG, Dortmund***

Zur Vogt-Gruppe gehören insgesamt fünf Unternehmen in Dortmund, Aachen, Magdeburg und Heidelberg. Das Leistungsspektrum umfasst Gebäudereinigung, Dienstleistungen, Spezialdienste, Industriereinigung und Wartung, Entsorgung, Facility Management, Sicherheitsdienste sowie Messe- und Veranstaltungsschutz. An dem Projekt war das Dortmunder Stammunternehmen beteiligt. Hier sind ca. 800 Mitarbeiter aus 22 Nationen beschäftigt. Ca. 40 Prozent der Beschäftigten sind fremdkultureller Abstammung. Das Arbeiten in multikulturellen Teams ist die Regel. Vor diesem Hintergrund hatte das Projekt mit seinen interkulturellen und Teamtrainingsangeboten ebenso wie mit Maßnahmen zur Förderung bereichs- und hierarchieübergreifender Kommunikation große Bedeutung.

In der Handlungsanleitung werden die Förderung der übergreifenden Gesprächskultur (Kap. 3.3) und das Instrument der kollegialen Fallberatung für die Bearbeitung ausgewählter Führungsfragen (Kap. 5.2) vorgestellt.

## ***Jüdische Gemeinde zu Berlin***

Die Berliner Jüdische Gemeinde ist eine kirchliche, gemeinnützige, öffentlich-rechtliche Institution, deren Eigenleben und Organisationsstandards nicht mit privatwirtschaftlichen Unternehmen vergleichbar sind. Mit über 11.000 Mitgliedern ist die Jüdische Gemeinde zu Berlin heute die größte jüdische Gemeinde in Deutschland. Sie verwaltet weiterhin ihren ältesten Friedhof, dessen Gründung in das Jahr 1672 zurückreicht. Die Nachkriegsgemeinde war durch die über 40-jährige unumstrittene Führung von Dr. hc. Heinz Galinski s. A. geprägt, der den Vorsitz und die Geschäftsführung in Personalunion inne hatte und sich durch einen wohlwollend-autoritären Stil auszeichnete. Er personifizierte den Mahner, der sich für den Fortbestand der Gemeinde einsetzte. Mit seinen Kollegen leistete er die erstaunliche Aufbauarbeit der Infrastruktur der Gemeinde, d. h. die Wiederbelebung der Synagogen, Bau des Gemeindehauses, der Erziehungs-, Sozial- und Kultureinrichtungen. Nach dieser Periode der Kontinuität wechselten nach seinem Tode die Vorstände bei jeder Gemeindevwahl. Durch die Zuwanderung von Juden aus der ehemaligen Sowjetunion, die zur Verdoppelung der Zahl der Gemeindeglieder führte, standen sie vor einer enormen Integrationsaufgabe.

Die fast 400 Mitarbeiter der Gemeinde verteilen sich auf verschiedene Bereiche: die Kultusangestellten, die die Wahrung des primären Ziels der Gemeinde – nämlich Bereitstellung der Rahmenbedingungen für das jüdische religiöse Leben – sicherstellen, die Erzieher in der Kindertagesstätte und der Ganztagsgrundschule, die Lehrer in der Grund- und Oberschule, das Pflegepersonal in den drei Senioreneinrichtungen, die Kulturorganisatoren und die Verwaltung.

Eine moderne jüdische Gemeinde versteht sich heute auch als Dienstleister. Sie stiftet und fördert zusätzlich zur Erhaltung des religiösen Lebens jüdische Identität für Mitglieder aller Altersgruppen dadurch, dass Angebote in allen Lebensbereichen zur Verfügung gestellt werden müssen. Dazu gehören auch die gesellschaftlichen, die erzieherischen, die Jugend- und Seniorenaktivitäten, die verschiedensten Kulturtätigkeiten und die Versorgung mit koscherem Essen in den Institutionen der Gemeinde. Die Verwaltung gewährleistet sowohl das Funktionieren der demokratisch nach der Gewaltenteilung aufgebauten Organe der Gemeinde (Vorstand, Repräsentantenversammlung, Ausschüsse etc.) als auch die finanzielle, buchhalterische und personelle Betreuung der Organisation.

Ein Großteil der Mitarbeiter rekrutiert sich aus den Mitgliedern, so dass die Gemeinde auch als Arbeitgeber eine wichtige Aufgabe leistet. Aufgrund der Migrationsströme der letzten 20 Jahre ist die Muttersprache dieser Mitarbeiter nicht unbedingt Deutsch, und die Umgangssprache untereinander kann auch Russisch oder Hebräisch sein. Viele Mitarbeiter haben ihre Schul- oder Ausbildung außerhalb Deutschlands erhalten. Daher ist die Belegschaft – wie auch die Gemeinde insgesamt – durch einen hohen Grad kultureller Heterogenität gekennzeichnet, wobei die jüdische Religionszugehörigkeit ein durchaus wichtiges solidarisches und emotionales Bindeglied der kulturellen Pluralität entgegensetzt.

Es sind diese soziologischen und kulturellen Ambivalenzen, die Spannungen zwischen alt und neu, die veränderten Mehrheitsverhältnisse zwischen der Nachkriegsgemeinde und den inzwischen etablierten Zuwanderern, die die Gemeinde heute charakterisieren. Diese dynamische Entwicklung muss unbedingt in Betracht gezogen werden, um ein Verständnis für die Ausgangslage der hier beschriebenen Projekte zu gewinnen.

In der Handlungsanleitung werden die Konzepte einer Führungskräfteentwicklung (Kap. 4.2) und eines Team-Trainings (Kap. 5.1) vorgestellt.

### ***IUK Institut für sozialwissenschaftliche Technikforschung GmbH, Dortmund (wissenschaftliche Begleitung des Projekts)***

Das IUK Institut, das zurzeit mit acht Beschäftigten bzw. Kooperationspartnern arbeitet, wurde 1990 als Spin-off der Universität Dortmund gegründet. Der Schwerpunkt der Arbeit lag zunächst in der Erforschung der Auswirkungen neuer Kommunikationstechnologien auf die Arbeitsorganisation in Unternehmen. Seit Mitte der 90er Jahre stehen beraterische Aktivitäten für mittelständische Unternehmen und Non-Profit-Organisationen im Vordergrund: die Umsetzung von Lean-Management-Konzepten und Personalentwicklungsmaßnahmen, Diversity Management und interkulturelle Kompetenzentwicklung sowie Existenzgründungsberatung.

Das Institut bietet seit 2002 in Kooperation mit der Fachhochschule Frankfurt am Main zwei berufsbegleitende Fortbildungen an: die Qualifizierung zum Prozessgestalter/zur Prozessgestalterin für das Management betrieblicher Veränderungsprozesse und die Ausbildung zum JobPromotor/zur JobPromotorin für die fallorientierte Jobberatung und -vermittlung. IUK ist die vom National Board of Certified Counselors (NBCC) und vom Center for Credentialing and Education (CCE) der USA akkreditierte Institution für

die Vergabe des globalen Zertifikats „Career Consultant“ in Deutschland, das im Rahmen der JobPromotor-Ausbildung vergeben wird.

IUK ist mit Maßnahmen der Führungskräfteentwicklung, der interkulturellen Kompetenzentwicklung und der JobPromotor-Ausbildung auch in Finnland, Rumänien, Bulgarien und in Spanien tätig.

Im Rahmen des Projekts „Kompetenzentwicklung in interkulturell zusammengesetzten Teams“ hat das Institut die wissenschaftliche Begleitung übernommen.

In der Handlungsanleitung stammen die Einleitung (Kap. 1), das Projektdesign (Kap. 2) und die Auswertung der gemeinsamen Erfahrungen im Sample (Kap. 7) von der wissenschaftlichen Begleitung.

### **Aufbau der Handlungsanleitung**

Das Verständnis der Definition, Bedarfserhebung und Messung interkultureller Kompetenzen und ihrer Entwicklung erschließt sich aus Kapitel 2. Dort wird auch beschrieben, nach welchen Prinzipien die betrieblichen Konzepte und Maßnahmen der Kompetenzentwicklung aufgebaut worden sind. In den Kapiteln 3, 4 und 5 ist die Umsetzung der Konzepte je nach vorrangiger Funktion in den Unternehmen – Sensibilisierung, Wissensvermittlung oder Verhaltensänderung – beschrieben worden. Ein breites Spektrum von Konzepten und Maßnahmen, die für verschiedene Zielgruppen mit ihren spezifischen Arbeitsbereichen und -umfeldern sowie sehr unterschiedlichen Voraussetzungen entwickelt und erprobt worden sind, wird vorgestellt. Im Einzelnen handelt es sich um

- Länderpräsentationen (Kap. 3.1),
- einen Travel Guide (Kap. 4.5),
- Führungskräfte trainings (Kap. 4.2, 4.3),
- eine Teamentwicklung (Kap. 5.1),
- interkulturelle Trainings (Kap. 3.2)
- die Implementierung einer offenen Gesprächskultur (Kap. 3.3) und
- die Einführung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) unter multikulturellen Bedingungen (Kap. 5.4).

Einige der Autoren haben sich für eine eher beschreibende sog. narrative Darstellungsweise entschieden. Das macht die eingeleiteten Prozesse der Kompetenzentwicklung lebendig und nachvollziehbar. Die Einbettung der

Konzeptentwicklung und -erprobung in die jeweiligen betrieblichen Kontexte erleichtert den Lesern die Entscheidung, ob die präsentierten Maßnahmen auch in ihrem Umfeld eingeführt werden könnten und welche Bedingungen dies erfordert.

In einigen Kapiteln sind Methoden, Übungen und verwendete Modelle detailliert beschrieben worden. Der Transfer der erprobten Konzepte soll dadurch erleichtert werden. Im Einzelnen handelt es sich um

- die „Kollegiale Fallberatung“ (Kap. 5.2, 5.3),
- den Kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) (Kap. 5.4),
- die Critical-Incident-Methode (Kap. 5.3),
- eine Vielzahl interkultureller Übungen und Methoden (Kap. 4.1, 5.3),
- die Skill-Will-Matrix als Instrument person- und situationsorientierter Führungsstrategien (Kap. 4.2),
- das GROW-Modell als zielorientierte und strukturierte Arbeitstechnik (Kap. 3.3).

In Kapitel 6 wird eine Untersuchung zu kulturell unterschiedlichen Lernstilen präsentiert, die für die Gestaltung von Trainings- und Schulungskonzepten im fremdkulturellen Umfeld höchstwichtige Informationen liefert. Daraus sind Empfehlungen für Trainer und Lerngestalter entwickelt worden.

Kapitel 7 gibt eine Rückschau auf die gemeinsamen dreijährigen Lernerfahrungen im Sample.

Ein Glossar bietet die Möglichkeit, sich rasch einen Überblick über in der Handlungsanleitung häufig verwendete oder dem Leser nicht unbedingt geläufige Begriffe zu verschaffen.

## 2 Interkulturelle Kompetenzen definieren, messen und entwickeln

Barbara Weißbach, IUK Institut GmbH

In diesem Kapitel wird zunächst erläutert, wie im Projekt interkulturelle Kompetenzen definiert und wie diese Kompetenzen für jedes Unternehmen „übersetzt“ wurden: Was bedeutet jede der definierten Kompetenzen für die unterschiedlichen Zielgruppen in den einzelnen Unternehmen? Angesichts der unternehmensspezifisch sehr unterschiedlichen Anforderungen an die Zielgruppen und der innerhalb der Zielgruppen verschiedenen (Lern-) Voraussetzungen schien dies die einzige Möglichkeit, realistische und anforderungsgerechte Soll-Profile interkultureller Kompetenz festzulegen.

Im zweiten Schritt wird die Messung interkultureller Kompetenzentwicklung als Abgleich zwischen Soll-Profilen, Ist-Zustand zu Beginn des Projekts und nach Abschluss der betrieblichen Maßnahmen vorgestellt.

Im dritten Schritt wird die Vorgehensweise bei der Entwicklung interkultureller Kompetenz verdeutlicht.

### 2.1 Interkulturelle Kompetenzen: Definition

Unter interkulturellen Kompetenzen verstehen wir die Fähigkeit zum Verständnis und zur Entschlüsselung fremdkultureller Denk- und Verhaltensweisen. Umgangssprachlich haben wir diese Kompetenz in den betrieblichen Maßnahmen oft so formuliert: verstehen lernen, wie Menschen aus anderen Kulturen „ticken“. Diese Fähigkeit lässt sich in zwei Bereiche (Gaitanides 2000) unterteilen:

- *die Wissensebene*: Orientierungswissen über andere Kulturen und ihre aktuelle Entwicklung, ihre Codes und deren Einfluss auf die mentalen Programme der Menschen, Kenntnisse über Migrationsprozesse und ihren Einfluss auf menschliche Identität sowie Sprachkompetenz;
- *die Handlungsebene*: die Fähigkeit, sich selbst als kulturell geprägte Persönlichkeit wahrzunehmen und eigene kulturelle Muster zu erken-

nen, die eigene kulturelle Identität als eine unter vielen gleichberechtigt nebeneinander stehenden Möglichkeiten zu sehen, kulturelle Unterschiede zu erkennen und auszuhalten, fremdkulturelle Codes zu verstehen, sich in sie einfühlen zu können und das eigene Handeln daran auszurichten.

Orientierungswissen bildet eine notwendige Voraussetzung für interkulturelle Kompetenz. Es kann zur besonderen Achtsamkeit in interkulturellen Überschneidungssituationen beitragen. In der Begegnung mit dem Fremden bedarf es der Ergänzung um selbstreflexive Prozesse und der Auseinandersetzung mit den eigenen Emotionen. Dies erleichtert die Wahl angemessener Handlungsstrategien im fremdkulturellen Umfeld. Wer seine eigene kulturelle Herkunft als eine unter verschiedenen Möglichkeiten begreift, ist eher in der Lage, sich in andere Muster des Handelns und der Kommunikation hineinzuversetzen. Wer fremde Muster versteht und akzeptiert, kann anders reagieren als jemand, der die eigenen für die einzig möglichen und richtigen hält (Khanide/Giebelner 2003).

Vor diesem Hintergrund wurden im Projekt sechs Kompetenzfelder definiert, deren Vorhandensein und Ausprägung zunächst überprüft und deren Entwicklung sodann gefördert werden sollte:

1. Praktische Sprachbeherrschung und Verständigungskompetenz; sie stellt im Unternehmen mit fremdkulturellen Kontakten eine der wichtigsten Kompetenzen dar – sowohl für Beschäftigte, die ins Ausland reisen oder mit ausländischen Partnern kommunizieren, als auch für Menschen, die im multikulturellen Team am deutschen Standort arbeiten. Wo mit fehlender Sprachkompetenz gerechnet werden muss – z. B. im An- und Ungelerntenbereich –, ist Verständigungskompetenz im Sinne des Gebrauchs einfacher und verständlicher Symbole und Bilder gefragt.
2. Einsicht in die Kulturabhängigkeit des menschlichen Denkens, Fühlens, Handelns und der Kommunikation – auch der eigenen Verhaltensweisen
3. Fähigkeit zur Anwendung interkulturellen Wissens
4. Erkennen kulturspezifischer Konfliktpotenziale und Bewältigung der damit verbundenen Reaktionen
5. psychische Belastbarkeit in interkulturellen Konfliktsituationen
6. Entwicklung kulturspezifischer Handlungsstrategien



Auf den ersten Blick mögen diese Kompetenzfelder recht abstrakt erscheinen – in den Unternehmen wurden sie für die verschiedenen Zielgruppen so konkretisiert, wie sie im Arbeitsumfeld benötigt werden.

## **2.2 Interkulturelle Kompetenzprofile: Bedarfserhebung und Erfolgsmessung**

Die Erarbeitung der interkulturellen Kompetenzprofile richteten wir in jedem Unternehmen konsequent an den Erfordernissen der Arbeitsumgebung aus. Einige Beispiele werden in diesem Kapitel präsentiert. Das gibt anderen interessierten Unternehmen die Möglichkeit, je nach ihren Voraussetzungen und Anforderungen selbst solche Kompetenzprofile zu erarbeiten.

Unsere Vorgehensweise:

- Zunächst wurde in jedem Unternehmen festgestellt, welche Zielgruppen in die Kompetenzentwicklung einbezogen werden und welche interkulturellen Anforderungssituationen von Menschen dieser Zielgruppen jeweils bewältigt werden sollten. *Beispiel 1:* Mitarbeiter müssen nach der Einführung von SAP in verschiedenen Landesgesellschaften für die dortigen Beschäftigten Schulungen durchführen und sich auf fremde Lernstile und -formen einrichten. *Beispiel 2:* Vorarbeiterinnen in einem multikulturellen Reinigungs-Team erleben häufig Konflikte unter den Mitarbeitern über die Gerechtigkeit bei der Verteilung von besser bezahlten Sonderschichten.
- Entsprechend der Funktion, Position und Anforderungssituation wurden sodann Soll-Profile interkultureller Kompetenz erarbeitet: Welche Kompetenz ist bei welcher Beschäftigtengruppe in welcher Ausprägung erforderlich? Unterschieden wurden jeweils drei Ausprägungs-Levels: Basisniveau, mittleres und hohes Niveau. Die Grenzen zwischen den Ausprägungs-Levels sollten so trennscharf wie möglich formuliert werden, um die Zuordnung zu einem bestimmten Kompetenzniveau zu erleichtern. Die Soll-Profile wurden mit Mitgliedern der betrieblichen Steuerungsgruppen und Beschäftigten ermittelt, die häufig in interkulturellen Situationen arbeiten.
- Auf Basis der Soll-Profile wurden pro Unternehmen Fragebögen erarbeitet, indem Mitarbeiter der Zielgruppen sich selbst im Hinblick auf

die genannten Kompetenzen einschätzten. Grundsätzlich könnte auch eine Fremdeinschätzung der interkulturellen Kompetenzen z. B. durch Vorgesetzte vorgenommen werden. Wir haben uns für die Selbsteinschätzung entschieden, um die Motivation der Teilnehmenden für die nachfolgenden betrieblichen Maßnahmen zu fördern und keine Ängste entstehen zu lassen, was bei Fremdbeurteilungen leicht geschehen kann.

- Das Ergebnis der Befragungsauswertungen ergab das Ist-Profil interkultureller Kompetenzen pro Unternehmen und Zielgruppe: Wie nahe kommen die jeweiligen Ist-Kompetenzen dem Soll-Profil? Wie groß ist der „gap“ zwischen Ist und Soll? Was folgt daraus für die betrieblichen Maßnahmen? Welche werden vorrangig gebraucht? Welche helfen, dem Soll-Profil näher zu kommen?
- In der Folge wurden die betrieblichen Maßnahmen durchgeführt. Fast alle sind in den Kapiteln 3, 4 und 5 beschrieben.
- Nach Abschluss der Maßnahmen erfolgte eine erneute Befragung der Teilnehmenden zur Selbsteinschätzung mit dem selben Fragebogen.
- Der nochmalige Abgleich von Ist und Soll bei identischen Personen konnte Auskunft über den Entwicklungsverlauf der interkulturellen Kompetenzen geben. Er erlaubt die Bewertung der Wirksamkeit der durchgeführten Maßnahmen.

Die beschriebene Vorgehensweise basiert auf dem Goal Attainment Scaling (im Folgenden: GAS), das von Kirusek/Smith/Cordillo (1994) als Instrument zur Messung der Zielerreichung bei vorgegebenen gut definierten Zielen entwickelt worden ist. Mit seiner verhaltensorientierten Ausrichtung schien uns das Instrument gut geeignet, Fortschritte in der Zielerreichung messen und abbilden zu können.

Es ist uns klar, dass ein solches Instrument sich für ein Projekt zur Kompetenzmessung zwar gut eignet, aber nicht in jedem Unternehmen praktikabel ist, das die interkulturelle Kompetenz seiner Mitarbeiter entwickeln möchte. Es ist eine hilfreiche, nicht aber unbedingt notwendige Voraussetzung für die Durchführung betrieblicher Maßnahmen interkultureller Kompetenzentwicklung.

Hilfreich für die Konzipierung von Maßnahmen ist jedoch auf jeden Fall die Definition von Kompetenzen auf verschiedenen Levels der Ausprägung. Sie verdeutlicht, was im Arbeitsprozess wirklich gebraucht wird. Wir präsentieren pro Kompetenzfeld ein Beispiel aus je einem Unternehmen, um Interessierten Anregungen zu geben (vgl. Tab. 1-6).

**Tabelle 1**

Kompetenzfeld „Sprach- und Verständigungskompetenz“, Beispiel Lindt & Sprüngli

<b>Niveau</b>	<b>Zielgruppe</b>	<b>Kurzbeschreibung</b>	<b>beispielhafte Situation</b>
<b>Basis-niveau 1</b>	Mitarbeiter  Teamtrainer, Betriebsrat, Personalabteilung	mündliche Verständigung ist in Deutsch möglich = Mindestanforderung bei Einstellung Englisch: mündliche Kommunikation mit Menschen aus Asien und Afrika	mündlich erteilte Arbeitsaufträge werden verstanden  Arbeitsprozesse erklären können
<b>mittleres Niveau 2</b>	Maschinenführer, Anlagenhelfer	<i>lesen</i> <i>schreiben</i>	Arbeitskarten, PC Arbeitskarten ausfüllen Ausstattungskarten lesen und ausfüllen
<b>hohes Niveau 3</b>	Anlagenführer, Papierbediener  Schichtleiter und -vertreter, Teamsprecher  Teamsprecher	<ul style="list-style-type: none"><li>– zur Materialbestellung in deutscher Sprache fähig sein,</li><li>– zur Schnittstellenkommunikation in der Lage sein,</li><li>– Rezeptzusammenstellungen lesen können,</li><li>– technische Details der Anlagen verstehen</li><li>– Fähigkeit zur Personalplanung, Schreiben und Lesen von Leistungsberichten/Leistungsdaten</li><li>– für das Team sprechen können</li></ul>	Materialplanung organisieren        Wünsche weitergeben können

**Tabelle 2**

*Kompetenzfeld „Einsicht in die Kulturabhängigkeit menschlichen Denkens, Fühlens, Handelns und der Kommunikation“, Beispiel VOGT*

<b>Niveau</b>	<b>Zielgruppe</b>	<b>Kurzbeschreibung</b>	<b>beispielhafte Situation</b>
<b>Basis-niveau 1</b>	Geschäftsführung, Betriebsleiter, Objektleiter, Vorarbeiter	Erkennen eigener kultureller Muster, Interpretationsstrukturen, Normen und Werte	bei Beobachtungen über Auftreten und Erscheinung von Mitarbeitern wissen, dass dies auch auf andere kulturelle Muster zurückzuführen sein kann und nicht zwingend auf mangelnde Motivation
<b>mittleres Niveau 2</b>	Objektleiter, Vorarbeiter	das Team und die Eigenschaften einzelner Mitarbeiter kennen – Gründe für das Handeln der anderen verstehen	Mitarbeiter nicht nur nach Herkunftsland einordnen, sondern ihre Individualität berücksichtigen können; Stärken und Schwächen von Mitarbeitern aus unterschiedlichen Kulturen erkennen und sie für die Arbeit bei VOGT nutzbar machen
<b>hohes Niveau 3</b>	Geschäftsführung, Betriebsleiter	wissen, wie Menschen aus anderen Kulturen geführt werden	für das Hauptherkunftsland der Mitarbeiter wissen, welche Erwartungen man dort an Führungskräfte hat Beispiel: In vielen Kulturen verliert der Vorgesetzte sein Gesicht, wenn er von Mitarbeitern Mitdenken und Vorschläge erwartet (geistige „Bankrotterklärung“)

**Tabelle 3**

Kompetenzfeld „Anwendung interkulturellen Wissens“, Beispiel LIMO-Lissotschenko

<b>Niveau</b>	<b>Zielgruppe</b>	<b>Kurzbeschreibung</b>	<b>beispielhafte Situation</b>
<b>Basis-niveau 1</b>	alle Mitarbeiter	Höflichkeitsformeln in anderen Kulturen kennen	Verständnis für kulturell andere Bräuche des Meldens am Telefon bei den deutschen MA Gewöhnung an deutsche Regeln des Meldens am Telefon bei den ausländischen Mitarbeitern
<b>mittleres Niveau 2</b>	alle Mitarbeiter und Führungskräfte	anderen Menschen aus anderen Kulturen seine Gefühle angemessen zeigen können	Ablehnung eines Wunsches/„Nein“ diplomatischer formulieren Fehler so ansprechen, dass Mitarbeiter oder Kollege ihn selbst erkennt
<b>hohes Niveau 3</b>	Führungskräfte	wissen, wie man in anderen Kulturen führt und das Wissen umsetzen	Mitarbeiter anderer Kulturen dem Wissen entsprechend führen

**Tabelle 4**

Kompetenzfeld „Erkennen kulturspezifischer Konfliktpotenziale“, Beispiel Lindt & Sprüngli

<b>Niveau</b>	<b>Zielgruppe</b>	<b>Kurzbeschreibung</b>	<b>beispielhafte Situation</b>
<b>Basis-niveau 1</b>	Schichtleiter und -vertreter, Teamsprecher	Identifikation von Missverständnissen in der Kommunikation auf Basis von Kenntnissen über Kulturunterschiede und ihren Auswirkungen auf menschliches Handeln	prüfen: Kann ich das Problem lösen? wenn nicht: den Vorgesetzten informieren nicht: weggucken
<b>mittleres Niveau 2</b>	Schichtleiter und -vertreter, Teamsprecher, Teamtrainer, Betriebsrat, Personalabteilung	Bewältigung von kulturbedingten Konflikten im Team	Gespräche führen, Dialog herstellen
<b>hohes Niveau 3</b>	Schichtleiter	Prävention von kulturbedingten Konflikten durch Steuerung der Zusammensetzung von Teams	Vertreter ethnischer Gruppen, von denen bekannt ist, dass sie zerstritten sind, nicht in ein Team tun

**Tabelle 5**

Kompetenzfeld „Psychische Belastbarkeit in interkulturellen Konfliktsituationen“, Beispiel Jüdische Gemeinde zu Berlin

<b>Niveau</b>	<b>Zielgruppe</b>	<b>Kurzbeschreibung</b>	<b>beispielhafte Situation</b>
<b>Basis-niveau 1</b>	Alle Mitarbeiter mit administrativer, organisationaler und personeller Verantwortung (z. B. Gruppenleiter)	Fähigkeit, mit psychischen Belastungen in persönlichen und fachlichen Konfliktsituationen umgehen zu können; Gründe und Ursachen identifizieren können	Stabilität bei provozierenden Äußerungen, Druck und Beeinflussung, um diskussionsfähig zu bleiben
<b>mittleres Niveau 2</b>	Wie oben und zusätzlich mit personellen Befugnissen (z. B. stellv. Dienststellenleiter)	Fähigkeit zur Versachlichung und Entemotionalisierung von belastenden Situationen	Fähigkeit, schwierige Situation bestimmt und freundlich zu beenden, ohne dass sich ein anderer getroffen fühlt
<b>hohes Niveau 3</b>	Wie oben und zusätzlich mit Personalentwicklungsverantwortung (z. B. Abteilungsleiter)	Fachliche Kompetenzen werden gefördert, Aufgaben werden delegiert und regelmäßig überprüft. Methoden für das eigene Stressmanagement sind bekannt.	Abweichende Meinungen werden nicht als Störfaktor gesehen, sondern als Bereicherung der eigenen Arbeit und des Teams begriffen.

**Tabelle 6**

Kompetenzfeld „Entwicklung kulturangemessener Handlungsstrategien“,  
Beispiel Festo

<b>Niveau</b>	<b>Zielgruppe</b>	<b>Kurzbeschreibung</b>	<b>beispielhafte Situation</b>
<b>Basis-niveau 1</b>	Mitarbeiter im interkulturellen Kontext	sich auf den Einsatz im Ausland vorbereiten/ Basiswissen aneignen mehr reagieren als agieren: beobachten und abwarten/Look & Learn- Haltung (vor allem in Situationen, in denen man sich nicht sicher ist) aus Fehlern lernen	praktischer Know-how- Transfer vor Ort kurzfristiger Einsatz (z. B. Montage) Ergänzung sprachlicher Mittel durch Tun/Zeigen
<b>mittleres Niveau 2</b>	Mitarbeiter mit Projektaufgaben im interkulturellen Kontext	sich kulturangemessen verhalten, z. B. wissen: Muss ich jetzt Instruktionen geben oder Lösungsvorschläge machen? fremde Kulturen nicht unreflektiert kopieren: Überanpassung vermeiden	Mitarbeiterschulung (z. B. SAP, Prozessabläufe) inkl. Präsentationen vor Ort möglich* Fachinhalte ausführlich beschreiben* Diskussionen/Meetings moderieren* Small-Talk-Situationen auf mittlerem Niveau bewältigen*
<b>hohes Niveau 3</b>	Mitarbeiter mit Managementaufgaben im interkulturellen Kontext	Identität bewahren Integration der positiv er- scheinenden Aspekte von zwei und mehr Kulturen aktiv zwischen Kulturen hin und her schalten können sich bewusst sein, was wo erlaubt und akzeptiert ist Bewusstsein entwickeln für sich verändernde Kulturen: dafür, dass und wie sie sich verändern	Vertragsverhandlungen und -abschlüsse* Konferenzen* komplexe Alltagssituati- onen im Außenkontakt* Small-Talk-Situationen auf hohem Niveau bewälti- gen*

\* = in englischer Sprache

## **2.3 Interkulturelle Kompetenzentwicklung: Sensibilisieren, Wissen vermitteln, Verhalten ändern**

Bei der Konzipierung von interkulturellen Maßnahmen unterscheiden wir drei wesentliche Funktionen (Cox 2001):

- Sensibilisierung,
- Bereitstellung von Orientierungswissen oder Wissensvertiefung,
- Verhaltensänderung.

Die *Sensibilisierung* für kulturelle Unterschiede soll helfen, vorhandene Vielfalt im Unternehmen oder in der Arbeitsgruppe bewusst wahrzunehmen. Bewusst deshalb, weil vor allem in multikulturellen Teams zwar eine diffuse Wahrnehmung von Unterschiedlichkeit und Anders-Sein vorhanden ist. Häufig wird das Anders-Sein jedoch nur als Störfaktor wahrgenommen: Kommunikation und Verständigung sind oft erschwert. Dennoch müssen Leistungen von hoher Qualität termingerecht zur Zufriedenheit der Kunden erbracht werden. Häufig wird Anders-Sein auch deutlich, wenn Konflikte auf eine fremd anmutende Weise bewältigt werden. Das Verhalten im Arbeitsprozess und gegenüber der Führungskraft wird als anders erlebt. Insofern treffen wir in multikulturellen Teams oft auf eine Schiefelage in der Wahrnehmung: Anders-Sein wird vor allem als problematisch für die Leistungs- und Aufgabenerfüllung betrachtet.

Bewusste Sensibilisierung heißt, den Blick zu schärfen für die Persönlichkeit der Menschen, mit denen man arbeitet. Das bedeutet auch, für Entdeckungen offen zu sein, welche Leistungen und Potenziale andere Menschen in das Team einbringen und wie sie uns ihre Wertschätzung und Anerkennung kommunizieren. Das Beobachtungspotenzial für die aufgabenbezogenen und sozialen Leistungen anderer im Team soll gefördert werden. Die Verwendung des Begriffs „andere“ möchten wir dabei ausdrücklich nicht naiv verstanden wissen. Es geht vielmehr um die Bewusstmachung von Unterschiedlichkeit, die vor allem kritische Gefühle gegenüber anderen ausgelöst haben dürfte (Weißbach/Kipp 2006).

Sensibilisierungsmaßnahmen für unterschiedliche betriebliche Zielgruppen stellen wir in Kapitel 3 vor.



Als *Bereitstellung von Orientierungswissen und Wissensvertiefung* verstehen wir die Vermittlung von Informationen beispielsweise über ausgewählte Länder, in die Mitarbeiter reisen sollen, oder über Herkunftsländer von Teammitgliedern sowie die Vermittlung von Wissen über kulturelle Unterscheidungsdimensionen und Muster, um fremdkulturelles Denken, Fühlen und Handeln besser verstehen zu können. Dieses Wissen liefern kulturvergleichende Psychologie, Religionswissenschaft und internationale Managementforschung. Es ist von der wissenschaftlichen Begleitung, Trainern und betrieblichen Multiplikatoren auf die unterschiedlichen Zielgruppen in den Unternehmen hin angepasst worden und um unternehmensspezifische Themen ergänzt worden. Dieses Wissen wurde in der Regel in sog. interkulturellen Basis-Workshops vermittelt bzw. in vorhandene betriebliche Konzepte integriert. Es bietet Interpretationsmuster für Verhaltensweisen, die die Teilnehmer im fremdkulturellen Kontext oder im eigenen Team vor Ort als befremdlich erlebt haben. Somit kann die Vermittlung von Wissen die Verstehensbasis für zunächst irritierende Phänomene erweitern. Dieses erweiterte Verständnis kann helfen, Konfliktpotenzial aus der Arbeitskommunikation zu nehmen. Reibungsverluste können reduziert werden.

Zu den vermittelten Wissensbereichen gehört auch das Thema „Migration“ und ihre Bedeutung für die Identität von Zuwanderern. Denn der Migrationsprozess selbst – und nicht nur die Kultur des Herkunftslandes – ist in seiner Bedeutung für die Identitäts- und soziale Entwicklung nicht zu unterschätzen. Wer ein besseres Verständnis seiner Kollegen und Mitarbeiter mit fremdkulturellem Hintergrund erlangen will, kommt um die Auseinandersetzung mit der Thematik nicht herum. Eine Beschränkung auf die bloße Vermittlung fremdkultureller Muster der Herkunftskulturen würde viel zu kurz greifen, da die im Migrationsprozess enthaltenen Lern- und Entwicklungspotenziale unterschlagen würden (Weißbach/Kipp 2006).

An dieser Stelle darf nicht unerwähnt bleiben, dass wir zuweilen mit dem kaum versteckten Wunsch nach ultimativem Know-how konfrontiert worden sind, wie man denn nun mit „den Türken“ und „den Polen“ so umgeht, dass sie in der deutschen Arbeitskultur ein für allemal „funktionieren“. Es gilt in diesem Fall deutlich zu machen, dass interkulturelles Lernen nicht heißt: „Ich erhalte korrekte Anweisungen zur Behandlung meiner Kollegen aus ...“ Vielmehr geht es um die Erweiterung von Verständnis für Menschen mit fremdkulturellem Hintergrund und darauf aufbauend um alternative Möglichkeiten eigenen Verhaltens. Die kulturelle Herkunft stellt nur eine Facette von Persönlichkeit dar, die Beachtung finden muss

– aber keineswegs die einzige, die den Kollegen aus einem anderen Land prägt.

Konzepte interkultureller Kompetenzentwicklung, die vor allem auf Wissensvermittlung basieren, stellen wir im Kapitel 4 vor.

*Verhaltensänderung* (vgl. Kap. 5) kann als Wirkung gelungener Sensibilisierung oder Wissensvermittlung oder der Kombination von beidem betrachtet werden. Verhaltensänderung findet zunächst immer auf individueller Ebene statt: Der Einzelne reagiert auf bestimmte Situationen anders, ruft neu erworbenes Wissen ab, sucht nach Erklärungen für Beobachtungen und Erlebnisse. Aus Sensibilisierung und Wissenszuwachs kann so neues Probedaheln resultieren, dessen Wirkungen auf sich selbst und andere das Individuum beobachtet. Teilnehmende berichteten nach den Workshops und Trainings, dass sie bei irritierenden interkulturellen Erlebnissen mit anderen jetzt dazu tendierten, das neue interkulturelle Wissen abzurufen und mehr Verständnis für ihr Gegenüber zu entwickeln. Dies hat zu gelasseneren Reaktionen und zur Konfliktvermeidung geführt. Auch haben Teilnehmer während der Lernmaßnahmen immer wieder Erklärungen für bestimmte weiter zurückliegende Situationen oder Konflikte gefunden, die ihnen heute in einem anderen Licht erscheinen und teils ein neues Zugehen auf frühere Konfliktpartner ermöglichten. Das zeigt, dass die Rolle des Verstehens fremder Denk-, Gefühls-, Handlungs- und Kommunikationsmuster nicht unterschätzt werden darf. Zwei Statements von Teilnehmern an den interkulturellen Basis-Workshops mögen dies verdeutlichen:

- Ein Schichtleiter: *„Vor meinem inneren Auge laufen gerade die Konflikte der letzten beiden Jahre in meinem Team ab. Wenn ich da schon gewusst hätte, was ich heute gelernt habe, wäre vieles vermeidbar gewesen, das ich durch meine Reaktionen auch mitverursacht habe.“*
- Eine Projektmanagerin einige Monate nach dem Workshop: *„Ich merke, dass ich jetzt viel gelassener mit meinen russischen Kollegen umgehe. Früher habe ich mich durch deren Arbeitsstil persönlich angegriffen gefühlt. Jetzt weiß ich, dass Arbeitsstile etwas mit kultureller Herkunft zu tun haben und ich das gar nicht persönlich nehmen muss.“*

Sensibilisierung, Wissensvermittlung und Verhaltensänderung stellen grundsätzlich ein Phasenmodell dar. Betriebliche Lernmaßnahmen können entsprechend der Ausgangslage der Teilnehmenden eine dieser Funktionen vorrangig wahrnehmen. Bei der Konzipierung der Trainings und Workshops ist es von wesentlicher Bedeutung, sich vor Augen zu

führen: Welche dieser Funktionen soll die Maßnahme vor allem erfüllen? Denn je nach vorrangiger Funktion werden auch die Inhalte, Methoden und Vorgehensweise ausgewählt. Den Teilnehmenden wurden zu Beginn eines Workshops diese drei Funktionen vorgestellt, damit sie für sich definieren können: Was will ich hier vor allem lernen? Jedoch kann auch ein Workshop, in dem die Wissensvermittlung eindeutig im Vordergrund steht, Rückwirkungen auf die Sensibilisierung haben: Wer über größeres Orientierungswissen verfügt, kann auf einmal auch mit feineren „Antennen“ Ereignisse beobachten, die er vorher nicht wahrgenommen hat.

### **3 Sensibilisierung für interkulturelle Themen: Unterschiedlichkeit, Vielfalt, Individualität**

Drei Sensibilisierungsmaßnahmen unterschiedlicher Art werden in diesem Kapitel vorgestellt: Zum einen ein Arbeitertag, an dem Beschäftigte mit fremdkulturellem Hintergrund ihre Herkunftsländer vorstellen; dann ein interkultureller Basis-Workshop für multikulturelle Trainingsgruppen und schließlich die Etablierung einer offenen Gesprächskultur.

#### **3.1 Länderpräsentationen: Mitarbeiter stellen ihr Herkunftsland vor**

*Marion Prager, Festo AG*

Um das Thema „Interkulturelles Lernen“ noch stärker bei Festo zu verankern, beschloss das Projektteam, die Belegschaft am Standort Esslingen in einer Sonderaktion über die Kulturen der Kollegen zu informieren, die in Deutschland leben und arbeiten, aber ursprünglich aus anderen Ländern stammen. Die Kulturen sollten anschaulich präsentiert werden und Mitarbeiter auf allen Qualifikationsebenen ansprechen. Um möglichst viele Mitarbeiter aus dem gesamten Unternehmen und auch ihre Familienangehörigen zu erreichen, wurde der alle zwei Jahre stattfindende Familientag von Festo als Plattform für die Aktion ausgewählt. Die Veranstaltung im September 2005 stand unter dem Motto „50 Jahre Festo Pneumatic – 50 Attraktionen“. Über 7.000 Festo-Mitarbeiter, ihre Familien und andere Gäste machten sich ein Bild von den neusten Entwicklungen bei Festo und verbrachten einen entspannten Nachmittag mit vielen Freizeitangeboten aus der Welt der Pneumatik.

Diesen Rahmen nutzte das Projektteam, um die internationale Vielfalt der Belegschaft herauszustellen und Festo als multikulturelles Unternehmen zu präsentieren. Viele konnten so ihre Erfahrungen und Kenntnisse in der Zusammenarbeit mit Menschen aus anderen Kulturen nochmals auf einer neuen Ebene reflektieren.

In die Erstellung der Länderpräsentationen wurden die Mitarbeiter aus den ausgewählten Kulturen aktiv eingebunden. Zunächst wurde eine einheitliche Darstellungsform definiert. Folgende Informationen waren Bestandteil jeder Präsentation:

- Standorte von Festo im Land, einschließlich Mitarbeiterzahl
- Größe des Landes, Bevölkerungszahl, Klima
- Wahrzeichen des Landes
- Nationaltier
- traditionelles Spiel- und Naschzeug für Kinder
- interessante Unterschiede zur deutschen Kultur

Die Mitarbeiter, die Interesse hatten, ihr Herkunftsland und dessen Kultur darzustellen, wurden gebeten, nicht nur die oben genannten Informationen aufzubereiten, sondern auch typische Gegenstände aus dem Land mitzubringen, um die Besonderheiten der Kultur für die Besucher noch „greifbarer“ zu machen.

So brachte der Mitarbeiter aus den USA einen Baseball und einen Baseballhandschuh mit, der Mitarbeiter aus Ungarn getrocknete Paprika sowie ein Dreibein mit Suppentopf. Für Thailand wurden ein Fächer und Spielpuppen für Kinder und aus Martinique eine Kokosnuss ausgestellt. Mitarbeiter aus den präsentierten Ländern waren am Stand vertreten und standen ihren Kollegen für Fragen zur Verfügung.

Insgesamt wurden für den Arbeitertag sechs Länderpräsentationen zu Martinique, den Philippinen, Russland, Thailand, Ungarn und den USA erstellt. Rückblickend kann man sagen, dass die Ausstellung auf großes Interesse gestoßen ist. Schätzungsweise 800 Mitarbeiter haben sich über die sechs Kulturen informiert. Die Besucher waren über die Vielfalt und Unterschiedlichkeit der Kulturen bei Festo erstaunt. Folgende Aussage spiegelt die Reaktion der Besucher: „Erst heute wird mir bewusst, welche interessanten Aspekte jede Kultur zu bieten hat.“

Auf Grund des hohen Interesses seitens der Besucher und der positiven Resonanz wurde eine Informationsreihe bei Festo gestartet, in der in regelmäßigen Abständen kulturspezifisch relevante Themen aufgegriffen und präsentiert werden. Als erste Aktion im Rahmen dieser neuen Informationsreihe wurden im Dezember die Neujahrsbräuche aus verschiedenen Ländern gesammelt und im Unternehmen ausgestellt.

Auch hier gab es zahlreiche „Aha-Erlebnisse“, da man dazu tendiert, eigene Sitten und Bräuche als selbstverständlich und allgemeingültig zu betrachten. So ist vielen nicht bewusst, dass nicht in jedem Land das neue Jahr am 1. Januar startet und dass Silvester und Neujahr oft mit kulturell sehr unterschiedlichen, tiefgründigen Ritualen verbunden sind.

### **Abbildung 1**

*Großer Andrang beim Familientag*



## **3.2 Interkulturelle Basis-Workshops: Kontakte fördern und neugierig machen**

*Annette Baranowski, LIMO-Lissotschenko GmbH*

### ***Ausgangslage im Unternehmen***

Die unterschiedlichen Herkunfts- und Arbeitskulturen bei LIMO bergen sehr viele Konfliktpotenziale in sich, die anfangs von den Mitarbeitern teils nicht erkannt oder verdrängt worden sind. Hier galt es, die Beschäftigten für Probleme zu sensibilisieren, die aus dem Aufeinanderprall kulturell geprägter unterschiedlicher Arbeits- und Vorgehensweisen resultieren. Dies

setzte voraus, dass eine Reflexion über die jeweils eigene Wahrnehmung, Denk- und Handlungsmuster stattfindet. Den Mitarbeitern sollte bewusst werden, dass es neben den eigenen auch andere Wertesysteme, Normen und Verhaltensregeln gibt, die ihre Berechtigung haben. Die Beschäftigten sollten dazu angeregt werden, Verständnis für das Andere zu entwickeln und das Fremde bzw. Ungewohnte nicht als Störfaktor anzusehen. Das eigene Verhalten kritisch zu hinterfragen und andere Verhaltensmuster als ebenso effizient und legitim anzunehmen wie die eigenen, waren wichtige Ziele der interkulturellen Basis-Workshops.

Zwei Hauptproblemfelder im multikulturellen Miteinander wurden identifiziert:

1. die fehlende Sprachkompetenz, die immer wieder zu Missverständnissen führte, so dass beispielsweise Arbeitsanweisungen nicht verstanden und tieferliegende Sprachdefizite nicht offengelegt wurden; auch Dokumentationen haben die ausländischen Beschäftigten meistens nicht in Deutsch sondern in der jeweiligen Landessprache ausgefüllt oder notwendige Fragen zu den Arbeitsaufgaben wurden oft gar nicht erst gestellt. Daher war neben einem arbeitsplatzorientierten Sprachtraining die Schaffung von Vertrauen innerhalb der multikulturellen Mitarbeiterschaft und zum Vorgesetzten hin sehr wichtig.
2. die Konfrontation unterschiedlicher Arbeits- und Führungsstile vor allem zwischen deutschen und russischen Mitarbeitern, aber auch zwischen deutschen und russischen Führungskräften. Die Vorstellungen über Abläufe, Verfahren, Qualitätsnormen und Selbstorganisation sind sehr unterschiedlich, weshalb Fragen nach dem Verständnis von Qualität, Termintreue, Projektplanung und dem Umgang mit Fehlern immer wieder erörtert werden müssen.

Es war von Beginn an klar, dass das zweite Konfliktfeld nicht so schnell zu bearbeiten sein würde wie das erste. Klärungsbedarf bestand und besteht noch immer vor allem im Hinblick auf die jeweils fremden Arbeits- und Führungsstile mittels kulturübergreifender Gespräche. Hierfür war und ist ein hohes Maß an Offenheit und Geduld bei allen Beteiligten erforderlich. Denn dies wird ein Prozess sein, der noch einen längeren Zeitraum in Anspruch nehmen wird.

Zur Sensibilisierung und als Einstieg in das zweite Problemfeld ist von der wissenschaftlichen Begleitung ein interkultureller Basis-Workshop entwi-

ckelt und durchgeführt worden. Mit ihm sollten zwei Zielgruppen angesprochen werden:

- Mitarbeiter ohne oder mit wenig Berufserfahrung, die für das Arbeiten im multikulturellen Unternehmen und seine besonderen Herausforderungen sensibilisiert werden sollten;
- Beschäftigte des Unternehmens, die bereits Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit und in multikulturellen Teams erworben und teils auch interkulturelle Konflikte erlebt hatten.

### ***Basis-Workshop für Mitarbeiter mit wenig Berufserfahrung***

Bei dem Basis-Workshop für Mitarbeiter mit wenig Berufserfahrung ging es hauptsächlich darum, Neugier auf das „Andere“ zu wecken, mit Mitarbeitern aus anderen Kulturen in Kontakt zu kommen, Barrieren ab- und Vertrauen aufzubauen. Daher mussten inhaltlich andere Schwerpunkte gesetzt werden als in dem Workshop für Beschäftigte mit Berufserfahrung. Außerdem war zu berücksichtigen, dass diese Zielgruppe bisher nicht im Arbeitsleben gestanden hat, d. h. mit vielen Arbeitsprozessen noch nicht vertraut war und keine eigenen Arbeitserfahrungen einbringen konnte. Des Weiteren ist die kulturelle Durchmischung bei den Teilnehmern gering, da diese Beschäftigten mit Ausnahme einer jungen Frau türkischer Abstammung alle deutscher Herkunft waren. Der Workshop war auf einen Tag begrenzt. Die Inhalte waren so angelegt, dass es nur kurze Inputs gab und somit sehr viel Raum für Kommunikation und gegenseitiges Kennenlernen zur Verfügung stand.

Im Folgenden sollen die wesentlichen Inhalte und Übungen dargestellt werden:

Der Einstieg erfolgte anhand der Fragestellungen: „Wodurch ich mich von anderen unterscheide“ und: „Woran merke ich, dass ich in einem multikulturellen Unternehmen arbeite?“ Diese Fragen sollten die jungen Beschäftigten auffordern, sich offen mit dieser Thematik auseinanderzusetzen und die eigene Wahrnehmung für kulturelle Unterschiede zu schärfen, ohne diese zu bewerten.

Besonders viel Spaß hat den Teilnehmern ein Kurzinterview mit ausländischen Mitarbeitern an deren Arbeitsplätzen gemacht. Auch die Interviewten genossen es, Auskunft über sich und ihre Herkunftskultur zu geben. Die dafür vorgesehene Zeit von 30 Minuten war eindeutig zu kurz. Es



gab auf der einen Seite noch so viel zu fragen und auf der anderen Seite noch so viel zu erzählen. Hier wurde ganz deutlich, wie stark der Wissensdurst der Beschäftigten war und wie stolz die Interviewten waren, über ihr Land, ihre Kultur und ihre Migrationserfahrungen zu berichten. Im Anschluss präsentierten die Teilnehmer an Landkarten das Herkunftsland ihres Gesprächspartners und schrieben deren Namen in den jeweiligen Schriftsystemen auf – im vorliegenden Fall handelte es sich um das kyrillische und das chinesische.

Ein weiterer Themenschwerpunkt bestand in der Reflexion eigener Vorurteile gegenüber anderen Kulturen. Die Themenstellung lautete: „Vorurteile: Welche wir haben, wie wir uns mit ihnen fühlen und wozu sie gut sind.“ (vgl. das Konzept in Kap. 4.1) Hier hatten die Teilnehmer Gelegenheit, sich über ihre eigenen Vorurteile klar zu werden. Während der engagierten Diskussionen erörterten sie, was Vorurteile in ihnen bewirken, welche Hemmnisse sie in einem aufbauen und wie sie die Wahrnehmung verändern können, aber auch welche positiven Aspekte in Vorurteilen enthalten sein können. Dies wurde von den Teilnehmern sehr engagiert hinterfragt und diskutiert. Bei diesem sensiblen Thema war es wichtig, dass die Beschäftigten sich frei auch jenseits von „political correctness“ äußern konnten. Denn wenn bestimmte Fragen oder Statements als unerwünscht erscheinen, verbietet man den Diskussionsteilnehmern den Mund. Damit werden jedoch Lernprozesse begrenzt. Schon während dieser Diskussion kam es offensichtlich zur Reflexion der eigenen Einstellung gegenüber anderen Kulturen.

Nach der Mittagspause gab es kulinarische Kostproben aus anderen Ländern. Dabei konnten sich die Teilnehmer nicht nur über die Essgewohnheiten in anderen Ländern informieren, sondern auch über kulturelle Hintergründe und Stellenwerte bestimmter Süßigkeiten. Dies war natürlich eine äußerst angenehme Weise, Wissen aufzunehmen. Auch bei dieser Trainingseinheit stand der gegenseitige Austausch im Vordergrund. Die Teilnehmer erzählten sich gegenseitig, was sie mögen oder nicht mögen und was ihnen vom Geschmack her fremd ist. Zum Schluss boten sie die Süßigkeiten anderen Mitarbeitern im Sozialraum an, was begeistert aufgenommen wurde.

Während der Abschlussrunde mit der Fragestellung: „Auf wen und was bin ich neugierig geworden? Was nehme ich mit?“ wurden die Teilnehmer aufgefordert, den Tag mit seinen Geschehnissen zu reflektieren. Das Aufstellen eines persönlichen Aktionsplans zur weiteren gezielten Kontaktaufnahme mit Beschäftigten fremdkultureller Herkunft sollte den

Teilnehmern helfen, sich weiter mit dem Thema auseinanderzusetzen und aufgrund der gewonnenen Erkenntnisse reflektierter in den Arbeitsalltag hineinzugehen. Etliche gaben an, sich mit russischer Literatur befassen zu wollen, da diese im deutschen Schulunterricht nicht behandelt wurde, Literatur aber offensichtlich eine große Rolle im Leben der russischsprachigen Kollegen spiele.

### ***Basis-Workshop für Mitarbeiter mit viel Berufserfahrung***

Die Zielsetzung des interkulturellen Basis-Workshops für Beschäftigte, die teilweise schon zehn Jahre im Unternehmen arbeiten, hatte eine andere Ausrichtung. Hierbei ging es vor allem darum, Arbeitssituationen im interkulturellen Überschneidungsfeld zu reflektieren und Handlungsmöglichkeiten im Arbeitsalltag zu entwickeln. Diese Basis-Workshops waren je zur Hälfte mit deutschen und ausländischen Mitarbeitern besetzt. Zwei der bisher stattgefundenen Workshops waren mit Vertretern der beiden hauptsächlich im Unternehmen vertretenen Kulturen besetzt, nämlich mit Beschäftigten aus der ehemaligen Sowjetunion und aus Deutschland, die jeweils etwa 40 Prozent der Belegschaft stellen. Es erwies sich als sinnvoll, Workshops in dieser Zusammensetzung zu organisieren, da hier die wesentlichen Konfliktlinien verlaufen. Zudem arbeiten diese beiden Gruppen seit Bestehen des Unternehmens zusammen, sodass es hier viel aufzuarbeiten gibt, was in der Vergangenheit nicht angesprochen wurde.

#### *Input: Kulturelle Unterscheidungsdimensionen*

In allen Workshops wurde für die direkte Auseinandersetzung zwischen den Teilnehmern viel Zeit eingeplant. Die Workshops waren jeweils für einen Tag konzipiert und fanden im Unternehmen statt. Nach der Vorstellungsrunde erfolgte der Einstieg durch einen Input der Trainerin mit dem Thema: „Wie Menschen aus unterschiedlichen Kulturen ‘ticken’“. Hierbei ging es darum, die wesentlichen kulturellen Unterscheidungsdimensionen und ihren Einfluss auf das Denken, Fühlen und Handeln von Menschen aufzuzeigen. Diese Unterscheidungsdimensionen beziehen sich auf

- die eher individualistische oder kollektivistische Orientierung,
- Abschluss- oder Beziehungsorientierung,
- den Grad der Machtdistanz,
- den Umgang mit der Zeit,
- die Art, Gefühle zu zeigen.

Ihr Einfluss wird sichtbar im Alltagsverhalten, in Gewohnheiten und Denkmustern, aber auch in Auffassungen über Arbeit, Führung und Motivation. Durch die Diskussion der kulturellen Unterscheidungsdimensionen und den Einbezug eigener Erfahrungen konnten erste grundsätzliche Missverständnisse zwischen den beiden kulturellen Hauptgruppen erklärt und teils aus dem Weg geräumt werden. Bestimmte Verhaltensweisen der russischsprachigen Kollegen wurden – vor dem Hintergrund ihres kulturellen Umfeldes – für die deutschen Beschäftigten nachvollziehbar. Diese ersten Erkenntnisse haben meist den weiteren Verlauf der Veranstaltung positiv beeinflusst. Alle Themen, die danach bearbeitet und diskutiert wurden, waren von dieser Einsicht geprägt, d. h. ein sofortiger Lernerfolg hat stattgefunden. Das ist für uns auch ein Zeichen, wie sehr die Teilnehmer daran interessiert waren, Wissen über andere Kulturen aufzunehmen, um zu verstehen, warum es manchmal so schwierig ist, in multikulturellen Teams zusammenzuarbeiten. Außerdem gibt es ein hohes Engagement bei den Beschäftigten, die Problematiken und Konflikte miteinander zu lösen.

### *Gruppenspiegeln*

Eine weitere Übung, die viele „Aha-Effekte“ hervorrief, war das Gruppenspiegeln, das die Erarbeitung und den Austausch von Selbst- und Fremdbild beinhaltet. Dabei wurden zwei kulturell homogene Gruppen gebildet, eine deutsche und eine russischsprachige Gruppe. Folgende Fragen mussten von jeder Gruppe auf Wandzeitungen beantwortet werden:

- Wie sehen wir uns selbst?
- Wie sehen wir die andere Gruppe?
- Wie – glauben wir – wird die andere Gruppe uns sehen?

Die Ergebnisse wurden in einer bestimmten Reihenfolge präsentiert. Diese Übung hat viel zur Vertrauensbildung der beiden kulturellen Hauptgruppen beigetragen. Als die deutschen Teilnehmer darlegten, was sie über die russischsprachigen Menschen denken, war meist der Kommentar zu hören: „Ihr seht uns ja gar nicht so schlecht, wie wir gedacht haben!“ oder: „So viele positive Dinge habt ihr aufgeschrieben, das hätten wir niemals gedacht.“ Auch von deutscher Seite gab es viel Zustimmung hinsichtlich der Wahrnehmung der russischen Gruppe über die Deutschen. Dabei sind nicht nur positive, sondern auch negative Verhaltensweisen, die bei der jeweils anderen Gruppe zu erkennen waren, genannt worden. Eine gute Basis für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit war die anschlie-

ßende offen geführte Diskussion, in der sich niemand angegriffen und verletzt fühlte.

Des Weiteren wurden folgende Diskussionsthemen von der Trainerin vorgegeben:

- Wertschätzung und Vertrauen im Arbeitsleben
- Was macht eine wertschätzende Haltung aus?
- Kommunikation im Arbeitsalltag

Hierbei wurden kulturelle Unterschiede in den o. g. Bereichen sichtbar. Zum Ende des Workshops sind kritische Arbeitssituationen besprochen und diese im Hinblick auf das neu erworbene Wissen betrachtet worden. Dabei zeigte sich, dass die Teilnehmer in der Lage waren, mehr Verständnis für bestimmte Verhaltensweisen ihrer Kollegen aus der jeweils anderen Gruppe aufzubringen und gemeinsam lösungsorientierte Vorschläge für einzelne Konfliktfälle zu erörtern. Dies geschah in einer entspannten Atmosphäre, die von gegenseitiger Wertschätzung geprägt war. Da der zeitliche Rahmen begrenzt war, konnten meistens nur Ansätze von Lösungsmöglichkeiten besprochen werden. Es war den Teilnehmern klar, dass die Diskussion und das Miteinander-Reden nicht mit diesem Workshop enden können, sondern in einem anderen Rahmen fortgeführt werden sollten.

## **Fazit**

Die Resonanz auf die Basis-Workshops war durchweg positiv – für uns ein Zeichen, dass wir damit auf dem richtigen Weg sind, kulturelle Integration in unserem Unternehmen umzusetzen. Die Basis-Workshops werden auch in Zukunft bei uns angeboten. Jeder neue Mitarbeiter wird verpflichtet, an diesem Workshop teilzunehmen, da wir erkannt haben, dass dies eine echte Hilfestellung für die Beschäftigten sein kann. Die Notwendigkeit, gerade neue Mitarbeiter in die Workshops einzubeziehen, zeigten uns die Aussagen einiger Teilnehmer: „Hätte ich das vorher gewusst, dann wäre vieles für mich einfacher gewesen.“ Oder: „Jetzt weiß ich endlich, wie ich mit russischen Mitarbeitern kommunizieren muss, damit Sicherheitsvorschriften ernstgenommen und auch umgesetzt werden.“

Seitdem die Workshops angeboten werden, hat die Kontakthäufigkeit, insbesondere in den Pausen, zwischen deutschen und ausländischen Beschäftigten zugenommen. Es werden gemeinsame Freizeitaktivitäten geplant. Einige russische Mitarbeiter verbringen nun grundsätzlich die

Pausen mit ihren deutschen Kollegen, um ihre Sprachkenntnisse zu verbessern und mehr über die deutsche Lebensweise zu erfahren.

Jedoch hat sich trotz positiver Resonanz auf die Basis-Workshops kein signifikanter Kompetenzzuwachs ergeben. Dies mag möglicherweise auf die relativ geringe Anzahl identischer Teilnehmender an beiden Befragungen zurückzuführen sein.

### **3.3 Gesprächskultur: Offen für Fehler und Konflikte**

*Theo Schülken, SET GbR und Christel Thiel, VOGT GmbH*

Die betrieblichen Maßnahmen der Kompetenzentwicklung setzten in dem Unternehmen, das Gebäudereinigung und Dienstleistungen anbietet, auf unterschiedlichen Hierarchieebenen an: Geschäftsleitung, Objektleiter – die die Reinigungsobjekte verantwortlich betreuen –, Vorarbeiter und Mitarbeiter. Neben interkulturellen Trainings und Maßnahmen zur Team- und Führungskräfteentwicklung wurde auch ein Teilprojekt zur Etablierung einer offenen Gesprächskultur initiiert, das in diesem Beitrag vorgestellt werden soll.

#### ***Ausgangslage: Warum eine offene Gesprächskultur anregen?***

Bei Kick-off-Veranstaltungen im Vorfeld der interkulturellen Trainings zeigte sich, dass unter Mitarbeitern und Führungskräften ein stark problemorientiertes Denken vorherrschte: ein Denken, das eher auf rückwärts gewandte Schuldzuweisungen bei der Entdeckung von Fehlern und Defiziten ausgerichtet war als auf die proaktive Lösung von Problemen. Das Erkennen und Aufdecken von Defiziten und Fehlern löste Ängste um den eigenen Arbeitsplatz aus. Das führte dazu, dass Fehler grundsätzlich an über- oder untergeordneten Stellen gesucht und gefunden wurden und nicht in der eigenen Abteilung oder Gruppe. Sich selbst sahen Mitarbeiter und Führungskräfte als Opfer der Fehler anderer. Die Selbstverantwortung war nur sehr gering ausgeprägt. Auch fiel bei den Trainings ein sehr unterentwickeltes Gefühl von Zusammengehörigkeit in den Teams auf.

Über interkulturelle Trainings, Team- und Führungskräfteentwicklung hinaus schienen umfassendere Maßnahmen erforderlich:

- Strukturen und Regelkreise innerhalb des Unternehmens sollten einer Überprüfung oder Revision unterzogen werden.
- Es sollte für eine offenere Gesprächskultur sensibilisiert werden, um Bewegung in verkrustete Strukturen zu bringen und Vertrauen zwischen den Hierarchieebenen aufzubauen.

Daher wurde von der Geschäftsleitung bereits zu einem sehr frühen Zeitpunkt Wert darauf gelegt, innerhalb und durch die Trainings eine Gesprächskultur zu entwickeln, die es ermöglicht, offen Fehler zu äußern sowie Konflikte und Defizite offen und vor allen Dingen konstruktiv anzugehen. Schon zu diesem Zeitpunkt war der Geschäftsleitung bewusst, dass vor allen Dingen von ihrer Seite eindeutige Signale ausgehen mussten. Diese sollten Mitarbeiter und Führungskräfte ermutigen, Fehler und Konflikte offen anzugehen. Die in Gang gesetzten Aktionen lassen sich unterteilen in

- abteilungsübergreifende Maßnahmen,
- teamspezifische Trainingsmaßnahmen und
- „Come Together“.

### ***Abteilungsübergreifende Maßnahmen***

Zu einem sehr frühen Zeitpunkt des Projekts setzte die Geschäftsführung mit einem Rundschreiben mit dem Titel „Auf ein offenes Wort“ an alle Führungs- und Verwaltungskräfte ein Signal: Sie rief zu einem offenen und konstruktiven Miteinander auf, räumte eigene Fehler und Defizite ein und forderte Rückmeldung durch die Belegschaft ein. Dieser Brief wurde in den interkulturellen Führungskräftetrainings aufgegriffen und es zeigte sich schnell, dass viele Missverständnisse und Befürchtungen auf Seiten der Mitarbeiter bestanden. In einem von externer Seite moderierten Workshop wurden folgende Themenbereiche aufgegriffen:

- Steigerung der Eigenverantwortung,
- Kontakt zur Basis,
- Vertrauen und
- Anerkennung.

Die Ergebnisse dieses abteilungsübergreifenden Workshops waren rückblickend betrachtet für viele Beteiligte unbefriedigend: Die Gruppendiskussion verlief recht schleppend. Die relativ große Diskussionsrunde von 17 Teilnehmern führte dazu, dass sich die Verantwortung für ein gutes Ge-

lingen dieses Workshops auf zu viele Schultern verteilte. Die verabredeten Vorbereitungen waren nur von sehr wenigen bearbeitet worden. Mit der Geschäftsleitung wurde vereinbart, zunächst die begonnenen interkulturellen Führungskräfte trainings fortzusetzen und flankierende Maßnahmen einzuleiten (vgl. Kap. 5.2). Zu einem späteren Zeitpunkt sollten dann die abteilungsübergreifenden Maßnahmen fortgeführt werden.

Dies erfolgte nach Abschluss der interkulturellen Trainings. Auf Anregung des Betriebsrats und der Geschäftsführung wurde im Juni 2005 der Arbeitskreis „Anders denken – quer denken – laut denken“ ins Leben gerufen, der bis zum heutigen Zeitpunkt fortgeführt wird. Die jeweils dreistündigen Treffen fanden zunächst in Abständen von einer Woche statt. Später traf sich der Arbeitskreis 14-tägig bzw. nach Bedarf und Problemstellung. Er besteht aus acht Mitgliedern, die folgenden betrieblichen Gruppen oder Bereichen entstammen:

- Auszubildende,
- Betriebsleitung,
- Betriebsrat,
- Geschäftsleitung,
- Lagerwirtschaft,
- Objektleitung,
- Personalwesen,
- technische Sachbearbeitung und
- Vorarbeiter.

Ausgangspunkt waren Ereignisse, die aufzeigten, dass Arbeitsprozesse nur unzureichend dokumentiert und analysiert waren. Hieraus leitete sich eine Fülle an „Fehlern“ ab, die für sich genommen im Detail eher als geringfügig einzuschätzen waren, in ihren Folgen aber weitreichende Konsequenzen hatten. Hausintern wurden die Mitarbeiter über diesen neuen Arbeitskreis informiert und aufgefordert, Anregungen und Kritikpunkte zu äußern. Vorsorglich wurde darauf hingewiesen, dass es bei dieser Fehleranalyse nicht um die Zuschreibung von Fehlern ginge, sondern einzig und allein um deren Beseitigung.

In einem weiteren Schritt wurde eine weitreichende Fehleranalyse durchgeführt. Mitarbeiter wurden aufgefordert, anonym Verbesserungsvorschläge zu machen oder aber Defizite zu benennen. Zeitgleich erfolgte ein Brainstorming innerhalb des Arbeitskreises. Es konnten so insgesamt 300 Fehler ermittelt werden, die einer Intensität von ca. 200 Arbeitsstunden

entsprachen und dementsprechende Kosten verursachten. Diese Fehler wurden in einem nächsten Schritt zu sog. Clustern zusammengefasst und nach Zuständigkeitsbereichen geordnet. Aufgrund der Fülle an Verbesserungsmöglichkeiten wurde beschlossen, sich zunächst auf den Bereich „Verwaltung“ zu konzentrieren. Hier zeigten sich exemplarisch folgende Cluster:

- Material,
- Rechnungswesen,
- Vergütungen,
- Arbeitsverträge sowie
- Fehler bei Kalkulationen.

Die Cluster wurden in Gremien weiter bearbeitet und Lösungen implementiert. Da in dem Arbeitskreis Vertreter unterschiedlicher Bereiche und Ebenen vertreten waren, konnte eine breite Akzeptanz bei allen Mitarbeitern sichergestellt werden, zumal es sich auch um zentrale Persönlichkeiten („opinion leader“ bzw. Multiplikatoren) bei VOGT handelt. Handanweisungen, Dokumentationen und Formulare wurden entwickelt, die eine Lösung bestehender Probleme sicherstellen sollten. Regelkreise und Feedbackschleifen wurden überarbeitet oder neu konzipiert. Zum Zeitpunkt der Erstellung dieses Kapitels befanden sich diese Maßnahmen in der Erprobungsphase. Nach der erfolgreichen Implementierung werden weitere Problembereiche zielorientiert bearbeitet.

### ***Gruppenspezifische Trainingsmaßnahmen***

Eine offene Gesprächskultur für Fehler und Konflikte zu schaffen bedeutet auch, eigene Handlungsmuster zu hinterfragen, neue Methoden einer konstruktiven Kommunikation zu erlernen und in einem geschützten Setting zu erproben. So schien es vor dem Hintergrund der geschilderten Schwierigkeiten bei der Umsetzung substanzieller Veränderungen notwendig, auch innerhalb der interkulturellen Trainings Basisfertigkeiten zu vermitteln. Denn Führungskräfte und vor allen Dingen auch Mitarbeiter verfügten nur über wenige Erfahrungen und Kompetenzen hierin. Somit wurde das Trainingsprogramm der Gruppen in Absprache mit der Geschäftsleitung um folgende Themen erweitert:

- Gleichbehandlung und Gerechtigkeit,
- erfolgreiche Teams und Führungsstile,
- Qualität und Qualitätsbewertung,



- vertrauensvolle und wertschätzende Beziehungen zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten,
- Konflikte und Konfliktmanagement,
- Kommunikation sowie
- Teams und Teamentwicklung.

Es war beispielsweise wichtig, die Anwesenden für unterschiedliche Ausdrucksformen von Gerechtigkeit (vgl. z. B. Cropanzano/Folger 1996, Greenberg 1990) zu sensibilisieren und Handlungsmöglichkeiten für ein besseres Miteinander in Teams und Abteilungen zu erarbeiten. Unterschiedliche Führungsstile, z. B. ein eher aufgabenorientierter gegenüber einem mehr beziehungsorientierten (Fiedler 1968) wurden erläutert. Hierbei spielten auch Aspekte einer vertrauensvollen Arbeitsbeziehung zwischen Mitarbeitern und Führungskräften sowie einer wirklich wahrnehmbaren gegenseitigen Wertschätzung hinein. Konflikte und der konstruktive Umgang mit ihnen wurde anhand von theoretischem Input und vor allen Dingen praktischen Übungen erlernt. Einfache Gesprächstechniken wurden vermittelt. Als ein lösungsorientierter Ansatz wurde den Teilnehmern das GROW-Modell von John Whitmore (1994) vorgestellt. Es handelt sich um ein einfaches und praktikables Modell, das als Problemlösungstechnik ebenso wie für die Vorbereitung von Mitarbeitergesprächen, Aufstiegs- und Nachfolgeplanung – kurz: für viele Herausforderungen des Arbeits- und auch des privaten Lebens – genutzt werden kann. Es basiert gemäß den vier Buchstaben G, R, O und W auf vier Schritten:

- Definition eines Ziels (Englisch: Goal) für eine ausgewählte Fragestellung: Was ist unser Ziel? Was soll anders oder besser sein, wenn wir es erreicht haben?
- Beschreibung der Realität (Englisch: Reality): Was passiert zurzeit gerade? Wie sehe ich derzeit die Realität? Wie sehen andere in meinem Team oder in meiner Abteilung die Realität? Wie gehen wir mit ihr um?
- Diskussion und Auswahl verschiedener Handlungs- oder Lösungsmöglichkeiten (Englisch: Options): Was haben wir schon versucht, um die Realität zu ändern oder das Ziel zu erreichen? Mit welchem Erfolg? Welche Möglichkeiten stehen uns zusätzlich noch zur Verfügung? Was haben andere Abteilungen oder Teams schon versucht? Passt das für unsere Situation? Welche Maßnahmen sind für unsere Situation und unser Team am besten geeignet und auch machbar?
- Einleitung der ersten Umsetzungsschritte (Englisch: Wrap ups): Was muss sofort passieren? Mit welchen Aktionen setzen wir kurzfristig wichtige Signale?

Einen weiteren wichtigen Bestandteil der Treffen stellte ein *Kommunikationstraining* dar, das die Grundlage für eine konstruktive „Streitkultur“ bildete. U. a. wurden die vier Seiten einer Nachricht von Schulz von Thun (vgl. Ruppel/Schulz v. Thun/Stratmann 2000) und die Gesetzmäßigkeiten der Kommunikation nach Watzlawick, Beavin und Jackson (2000) thematisiert. Die Zirkularität menschlicher Interaktion („Wer hat angefangen?“) wurde vor diesem Hintergrund intensiv behandelt. Somit konnten auch eindeutige Fehlwahrnehmungen und „falsche“ Erwartungen z. B. an die Geschäftsführung aufgezeigt werden. Gefühle der Machtlosigkeit und fehlender Verantwortungsspielräume konnten eindrucksvoll thematisiert und korrigiert werden. Die Teilnehmer wurden ermutigt, neue (Mit-)Gestaltungsmöglichkeiten für sich zu entdecken und auszuprobieren. In diesem Zusammenhang wurde in den Trainingseinheiten auch eine Projektarbeit erfolgreich abgeschlossen, die sich mit der Erstellung eines neuen Kundenbesuchsscheins befasste. Die von den Führungskräften entwickelten Ideen wurden fast gänzlich von der Geschäftsleitung übernommen und zeigten ihnen somit, dass es Mitsprachemöglichkeiten gibt, die aktiv genutzt werden können.

### ***Come Together***

Ein wichtiges Anliegen war es, neben strukturellen und gruppenspezifischen Maßnahmen für eine offene Gesprächskultur auch auf der interpersonalen Ebene weitere vertrauensbildende Maßnahmen zu ergreifen. Als ein sehr wirksames Mittel haben sich sog. „Come Together“ herausgestellt, bei denen in mehr oder weniger informellen Runden private Kontakte gepflegt und vertieft werden können. Gerade vor dem Hintergrund interkultureller Trainings sind gemeinsame Freizeitaktivitäten eine sehr gute Möglichkeit, mehr voneinander zu erfahren und Vorurteile abzubauen. Dies ist umso wirksamer, je stärker Mitarbeiter in die Planungen einbezogen werden und Menschen aus unterschiedlichen Kulturen die Möglichkeit erhalten, sich vorzustellen. Im Verlauf der letzten zwei Jahre wurden u. a. folgende Maßnahmen ergriffen:

- gemeinsame Kegelabende,
- Weihnachtsfeiern,
- Sommerfeste,
- sonstige gemeinsame Freizeitaktivitäten auf Teamebene sowie
- sog. Kamingespräche für die beiden oberen Führungsebenen.

## **Fazit**

Eine offene Gesprächskultur für Fehler und Konflikte zu schaffen ist nicht einfach – insbesondere nicht in einem Unternehmen, in dem bisher keine gruppen- oder organisationsbezogenen Maßnahmen stattgefunden haben. Hier gibt es kein Patentrezept und es gilt, an vielen unterschiedlichen Stellen den Hebel anzusetzen. Einfache Absichtserklärungen nach dem Motto „Jetzt lasst uns mal offen miteinander reden!“ reichen nicht aus. Auch ist es wichtig, einen Weg zu finden, der dem Unternehmen und seinen Mitarbeitern gerecht wird. Erste zaghafte Bemühungen auf einer strukturellen Ebene haben in dem Reinigungs- und Dienstleistungsunternehmen, das überwiegend mit An- und Ungelernten arbeitet, nicht auf Anhieb funktioniert. Sie haben aber gezeigt, wo Schwachstellen und Handlungsbedarfe bestehen.

Für VOGT hat es sich angeboten, nach ersten Erfahrungen zunächst auf der interpersonalen Ebene anzusetzen. Hier stand die Schulung methodischer, reflexiver und sozialer Kompetenzen im Vordergrund. Gleichwohl waren diese Trainings stets von eindeutigen und unmissverständlichen Signalen von Seiten der Geschäftsleitung flankiert. Positive Rückmeldungen und das Ernstnehmen persönlicher und beruflicher Belange von und bei Führungskräften sowie Mitarbeitern waren hier unverzichtbar. Erst hier nach war es möglich, direkte strukturelle Veränderungen einzuleiten, von denen auch Nachhaltigkeit erwartet werden kann. Die letzten Ergebnisse des Arbeitskreises „Anders denken – quer denken – laut denken“ weisen eindeutig in die erwünschte Richtung. Bewusst ist allen Beteiligten jedoch, dass noch ein beschwerlicher Weg bevorsteht und eine offene und konstruktive Gesprächskultur tagtäglich gepflegt bzw. von allen Beteiligten erarbeitet werden muss.

## **4 Wissen vertiefen: Kulturen, Migration, mentale Programme**

In diesem Kapitel werden vier unterschiedliche Konzepte vorgestellt, die vorrangig der Vermittlung von Orientierungswissen oder der Wissensvertiefung dienen. Es handelt sich einmal um interkulturelle Lernmodule für Teamsprecher in einem Produktionsbetrieb, um zwei Konzepte der Führungskräfteentwicklung in zwei sehr unterschiedlichen Arbeitsumgebungen – einem Dienstleistungsunternehmen und einem High-Tech-Unternehmen –, um eine Maßnahme zur Vermittlung von Projektmanagementkompetenz und schließlich einen Travel Guide, der der Vorbereitung von Mitarbeitern auf den Auslandseinsatz dienen soll.

### **4.1 Lernmodule: Interkulturelles Wissen für Teamsprecher**

*Edith Thomas, Lindt & Sprüngli GmbH*

In unserem Unternehmen besteht eines der Projektziele darin, kontinuierlich an der Verbesserung der Kommunikation in den multikulturell zusammengesetzten Teams zu arbeiten. Zu diesem Zweck werden die Teamsprecher und Paten (siehe Kapitel 5.4) als Multiplikatoren in den Teams bereichsübergreifend in eintägigen externen Workshops geschult. In diesem Beitrag sollen Übungen vorgestellt werden, die aus insgesamt drei verschiedenen Kommunikationsworkshops stammen, die alle Teamsprecher und Paten besuchen. Neben den hier ausgewählten interkulturellen Übungen stehen in den Workshops u. a. auch das Vier-Ohren-Modell (Schulz von Thun 2001), die Transaktionsanalyse (Harris 2002), Teamprozesse, Informationsfluss, aktives Zuhören und das Thematisieren von Problemen im Team auf dem Programm.

Die Workshops stoßen bei den Teilnehmern auf starkes Interesse und erfreuen sich großer Beliebtheit. Im Blitzlicht am Ende des Workshops ist der Zuspruch einhellig positiv, und es ist festzustellen, dass die Teilnehmer mit jedem Workshop lieber kommen.

Die Kompetenzmessung vor und nach den Workshops hat bei den Teamsprechern ebenso wie bei den Schichtleitern eine signifikante Zunahme des interkulturellen Wissens und der Fähigkeit ergeben, kulturelles Konfliktpotenzial erkennen zu können.

### **Übung: Begrüßungen**

*Materialien:*

- Flipchart mit Weltkarte, Ballonfahrtroute mit dickem, rotem Strich gekennzeichnet

*Ziel:* Die Teilnehmer sollen verschiedene Begrüßungsformen kennenlernen und erkennen, dass sie kulturell unterschiedlich geprägt sind, und erfahren, dass andere Begrüßungsrituale befremdlich wirken können.

*Beschreibung:* Zu Beginn werden die Teilnehmer gefragt, welche Begrüßungsformen sie kennen. Die Moderatoren erzählen danach davon, dass Grüßende in Tibet bei bestimmten Grußritualen den Mund weit öffnen und ihre nach hinten gerollte Zunge zeigen. Die Tibetaner machen das, weil es in Tibet den Glauben gibt, dass Menschen, die von Dämonen besessen sind, schwarz gefärbte Zungenunterseiten haben. Mit dem geöffneten Mund wollen die Grüßenden zeigen, dass sie nicht von Dämonen besessen sind.

Die Moderatoren erklären, dass die Teilnehmer nun eine Reihe von verschiedenen Begrüßungen kennenlernen werden. Dazu machen sie eine Ballonfahrt. Der Ballon wird sie nach Japan, Afrika, in die arabische Wüste, nach China, nach Indien, Frankreich, Griechenland und Deutschland führen. Die Aufgabe der Ballonfahrer besteht darin,

- zuzusehen, wie die Einheimischen (gespielt von den Moderatoren) sich begrüßen,
- sich einen Partner zu suchen und ihn nach Art der „Einheimischen“ zu begrüßen,
- die Fahrt fortzusetzen.

In Japan legen die Grüßenden die Hände flach auf die Oberschenkel, sie knicken in der Hüfte ein und verbeugen sich mit geradem Rücken. Dabei lächeln sie und sagen: „Sajonara – (Name)-san“.

In einem Stamm in Afrika formen die Grüßenden die Hand mit geknickten Fingergliedern zu einer Kralle, verhaken diese und schlagen mit der anderen Hand seitlich auf die Hände.

In der arabischen Wüste nehmen die Grüßenden die rechte Hand und tippen nacheinander mit drei Fingern an die Stirn, an die Lippen und an die Brust. Dann verbeugen sie sich und sagen dabei „Salem aleikum“.

In China applaudieren die Grüßenden und lächeln dabei. Diese Begrüßungsform wird bei ausländischen Gästen verwendet.

In Indien werden die Hände direkt vor der Brust gefaltet. Die Grüßenden beugen leicht den Kopf und sagen: „Ich grüße das Licht in dir.“ Es kommt auch vor, dass ältere Menschen begrüßt werden, indem ihre Füße berührt werden. Die Teilnehmer sollen beide Begrüßungsformen kennenlernen.

In Frankreich umarmen sich die Grüßenden und küssen sich rechts und links auf die Wange. Je nachdem, wie eng die Beziehung ist, werden die Küsse nur gehaucht oder die Lippen berühren die Wange tatsächlich.

In Griechenland klopfen sich die Grüßenden gegenseitig die Schulter und sagen: „Jassu, Kalimera“.

Schließlich landet unser Ballon wieder in Deutschland, wo die Teilnehmer sich die Hände schütteln und sich einen guten Tag wünschen.

Die Teilnehmer nehmen ihre Plätze ein. In einem Blitzlicht bekommt jeder die Gelegenheit, seine Erfahrungen mit den verschiedenen Begrüßungsformen zu kommentieren.

Die Moderatoren fragen:

- Welche Begrüßung hat euch besonders gut gefallen?
- Gab es eine Begrüßung, die euch fremd oder unangenehm war?

In der Diskussion wird darüber gesprochen, warum einige Begrüßungsformen angenehmer als andere wirken.

Die Moderatoren fragen die Teilnehmer, ob sie sich denken können, welchen Sinn Begrüßungsrituale haben. Bei dieser Frage ist Ziel, dass die

Teilnehmer erkennen, dass durch die Begrüßung die prinzipielle Freundlichkeit der Begegnung geklärt wird.

### **Übung: Vorurteile**

*Materialien:*

- Flipchart 1: Arbeitsanweisung
- Flipchart 2: Vorschläge: Wie gehe ich in Zukunft mit meinen Vorurteilen um?
- zwei Metaplanwände mit Spaltenüberschriften: Deutschland, Italien, Frankreich, Türkei, Asien, Amerika, England, Belgien, Polen, Niederlande
- laminierte Karten, auf denen Vorurteile stehen, Nadeln

*Ziel:* Die Teilnehmer sollen für den Sachverhalt sensibilisiert werden, dass jeder mit Vorurteilen lebt. Sie sollen erkennen, dass solche Zuschreibungen in einem gewissen Maße willkürlich sind. Sie sollen aber auch erfahren, dass Vorurteile einerseits dabei helfen, sich in der Welt zurechtzufinden und andererseits verhindern können, dass man konträre Einzelerfahrungen zulässt. Die Teilnehmer sollen bekannte Stereotypisierungen hinterfragen.

*Beschreibung:* Die Moderatoren stellen die vorbereiteten Metaplanwände auf und verteilen die Karten mit den Vorurteilen verdeckt auf den Boden. Sie bitten die Teilnehmer, sich in Kleingruppen von drei Personen zusammenzufinden, immer wieder eine Karte aufzuheben und gemeinsam zu überlegen, zu welchem Land die Karte passen könnte und sie dann zu dem entsprechenden Land auf die Metaplanwand zu pinnen. Wichtig ist dabei, dass die Zuordnung nur in der Kleingruppe diskutiert wird. Niemand darf sich in die Zuordnung, die andere Gruppen vornehmen, einmischen. Erst später werden die Teilnehmer die Möglichkeit haben, sich zu den Zuordnungen der anderen Gruppen zu äußern.

Vorurteile, die auf den laminierten Karten stehen:

- haben einen großen Familiensinn
- die Frauen gehen 2 m hinter den Männern
- sind fett
- sind anpassungsfähig
- tragen gerne weiße Socken in Sandalen zu kurzen Hosen

- können gut improvisieren, haben aber keine Disziplin
- sind geizig
- blasse Gentlemen, die mit abgespreizten Fingern ums Teetischchen sitzen
- sind elegant, schön und hochmütig
- sprechen eine komische Sprache
- die Männer sind schmierige Verführer
- sind laut, fröhlich und warmherzig
- sind tolerant, liberal und aufgeklärt
- sind wilde Autofahrer
- tragen gerne Goldkettchen
- trinken gerne einen über den Durst
- sind stolz
- riechen nach Knoblauch
- sind fleißig
- sind pünktlich
- sind freundliche Schwarzarbeiter mit viel Heimweh
- leben im besten Urlaubsland Europas
- bleiben lang auf und essen spät
- sind bürokratisch
- haben das Picknick erfunden
- sind klein
- lieben große Autos
- die Frauen sind selbstbewusst
- essen viel Reis mit Stäbchen
- alles geht nach Vorschrift
- essen gerne Pommes
- fühlen sich ungeliebt
- trinken gerne Bier
- sind humorlos
- sind arrogant
- sind ungebildet
- essen gerne Fast Food
- verreisen mit großen Plastiktaschen
- rollen ihre Betten tagsüber auf
- sind schlechte Köche
- Hooligans mit ewigem Sonnenbrand
- sind chaotisch
- sind höflich
- sind temperamentvoll



Wenn alle Karten aufgepinnt sind, werden die Ergebnisse im Plenum besprochen.

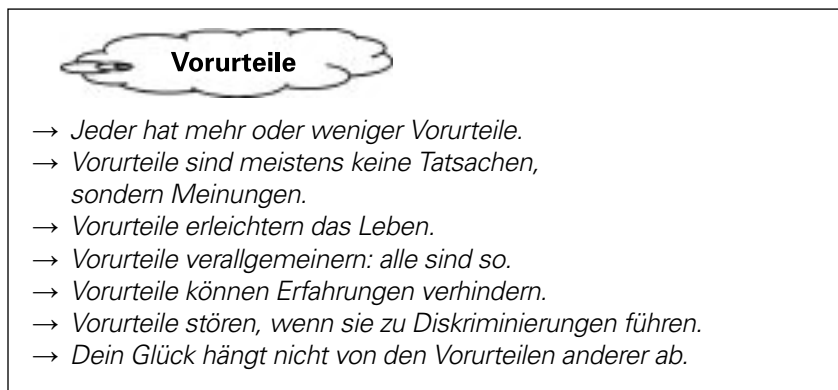
Die Moderatoren leiten die Diskussion, indem sie dabei folgende Fragen einflechten:

- Stimmt die Zuordnung so, wie wir sie auf der Metaplanwand vorfinden?
  - Sind alle der Meinung, dass die Zuordnungen richtig sind?
  - Möchte jemand ein Vorurteil einem anderen Land zuordnen?
- Hat denn jemand mal eine andere Erfahrung gemacht?
  - Welche Erfahrungen habt ihr denn gemacht? Kann man aufgrund einer Erfahrung auf alle schließen?
- Mit welchen Vorurteilen seht ihr euch selbst konfrontiert?
  - Findet ihr Vorurteile, mit denen euch andere begeben und einschätzen, angenehm?
  - Was ist so schlimm daran?
- Wie setzt sich das Wort „Vorurteile“ zusammen?
  - Vor-Urteile, also Urteile, die vor der eigenen Erfahrung stehen
- Wo helfen uns Vorurteile?
- Wo behindern sie uns?
- Wann spielen bei der Arbeit Vorurteile eine Rolle?
- Welche Vorurteile finden wir in unserem Unternehmen?

Während der Diskussion sollen Erkenntnisse erarbeitet und auf Flipcharts visualisiert werden (Abbildung 2).

## **Abbildung 2**

*Flipchart „Erkenntnisse über Vorurteile“*



Die Moderatoren diskutieren die Punkte auf dem Flipchart mit den Teilnehmern.

### **Übung: Schriftsysteme**

*Materialien:*

- Flipchart mit verschiedenen Schriftsystemen
- Kugelschreiber, Papier
- laminierte Karten mit Schriftsystemen

*Ziel:* Die Teilnehmer sollen erfahren, wie schwierig es ist, in einem unbekanntem Schriftsystem zu schreiben. Viele der Teilnehmer haben z. B. bei ihrer Umsiedlung nach Deutschland ein neues Schriftsystem gelernt. Im Unternehmen gibt es aber auch Kollegen, die nicht lateinisch schreiben können. Die Teilnehmer sollen erkennen, dass das Erlernen einer neuen Schrift eine große Leistung ist, und Verständnis für die entwickeln, die nicht oder nur sehr fehlerhaft lateinisch schreiben können.

*Beschreibung:* Die Moderatoren präsentieren Flipcharts, auf denen vier verschiedene Schriftsysteme dargestellt sind. Dabei sind teilweise vereinfachende Zuordnungen zum lateinischen Alphabet vorgenommen worden (z. B. wurden beim arabischen Alphabet nur die isolierten Buchstaben berücksichtigt, nicht die rechts, links oder beidseitig gebundenen.)

Den Teilnehmern wird ein Blatt Papier und ein Stift ausgehändigt. Sie bekommen die Aufgabe, sich die Schriftsysteme anzusehen und ihren Namen in den anderen Schriften zu schreiben.

### **Übung: Reisebüro**

*Materialien:*

- Flipchart: Arbeitsanweisung
- 4-5 leere Flipchart-Blätter

*Moderationsmaterialien,* Mappen mit Informationen und Bildmaterial (Landkarte, höchster Berg, längster Fluss, See, Insel, Landschaften, Klima, Flora, Fauna, Grenzen, Währung, Wirtschaftskraft, Hauptstadt, große Städte (Einwohnerzahl), Verhältnis Stadt-/Landbevölkerung, Größe des Landes im Vergleich zu Deutschland, Sport, Kultur, Sprache/n, Essens-

gewohnheiten, Feste/Gebräuche, Religion, Lebenserwartung, Säuglingssterblichkeit, Analphabetenquote, Schulsystem, geschichtliche Höhepunkte, Sehenswürdigkeiten, berühmte Persönlichkeiten) zu folgenden Ländern: Türkei, Polen, Marokko, Tansania, Australien, Ägypten, Brasilien, Deutschland, Italien

*Ziel:* Wissen über andere Länder und Kulturen vertiefen, kulturelle Vielfalt kennen- und schätzen lernen, Verständnis für Blicke durch andere kulturell gefärbte Brillen entwickeln, Wertschätzung für kulturelle Unterschiede ausbilden, Verständnis für Migrationsgründe erwerben, Schwarz-Weiß-Denken überwinden

*Beschreibung:* Die Moderatoren bilden Kleingruppen von drei Personen. Jede Kleingruppe darf sich eines der Länder aussuchen. Ihre Aufgabe ist es, mit dem Material ein Plakat zu gestalten. Je nach Erfahrung in der Präsentation von Gruppenarbeiten stellt je ein Vertreter pro Gruppe oder ein Moderator den anderen die Plakate vor.

### **Übung: Andere Länder – andere Sitten**

*Materialien:*

- Flipchart mit folgenden Überschriften:
  - Menschen aus anderen Ländern (Abb. 3)
  - kollektivistische ↔ individualistische Kulturen (Abb. 4)
- Arbeitsblatt Vor- und Nachteile bestimmter kultureller Werte
- Metaplanwand: Vor- und Nachteile bestimmter kultureller Werte

*Ziel:* Kennenlernen der Unterscheidung von kollektivistisch und individualistisch geprägten Kulturen, Reflexion darüber, dass kulturelle Werte mit Eigenschaften verbunden sind, die je nach kultureller Prägung als Vor- oder Nachteile wahrgenommen werden können

*Beschreibung:* Die Inhalte der Flipcharts werden besprochen. Im Sinne teilnehmerzentrierter Moderation erhalten die Teilnehmer die Gelegenheit, eigene Erfahrungen, Erkenntnisse und Beispiele zum Thema beizusteuern.

### Abbildung 3

Flipchart „Menschen aus anderen Ländern“

Menschen aus anderen Ländern
<ul style="list-style-type: none"><li>– verhalten sich im Alltag oft anders</li><li>– haben andere Gewohnheiten</li><li>– drücken ihre Gefühle oft anders aus</li><li>– haben einen anderen Umgang zwischen Männern + Frauen, zwischen jungen und alten Leuten</li><li>– haben unterschiedliche Auffassungen von Arbeit, Höflichkeit, Zeit, Bildung, Ehre etc.</li></ul>

### Abbildung 4

Flipchart „Kollektivistische und individualistische Kulturen“

<i>Kollektivistische Kulturen:</i>	<i>Individualistische Kulturen:</i>
Beispiele: Türkei, Russland, Polen, arabische, asiatische, afrikanische und südamerikanische Länder	Beispiele: westeuropäische Länder, Amerika, Australien
<ul style="list-style-type: none"><li>– Familie und Gruppe spielen eine große Rolle</li><li>– Pflicht zur gegenseitigen Unterstützung</li><li>– Fürsorge durch Familie</li><li>– Einzelner und seine Ziele stark eingebunden in Familie/Gruppe</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– der Einzelne im Mittelpunkt</li><li>– Selbstverwirklichung</li><li>– persönliches Glück</li><li>– Fürsorge durch den Staat</li><li>– eigene Ziele</li></ul>

Erkenntnis:

→ Menschen sind durch ihre kulturellen Wurzeln geprägt.

Die Moderatoren regen eine Diskussion darüber an, inwieweit eine gewisse Anpassung erforderlich ist, wenn man in einem anderen Land lebt, und inwieweit man aber seine kulturellen Wurzeln wahren können muss. Nach der Besprechung des Themas bilden die Teilnehmer Kleingruppen und bearbeiten das zuvor ausgehändigte Arbeits-

blatt (Abb. 5) in einer angemessenen Zeitspanne. Danach werden im Plenum die Ergebnisse zusammengetragen und auf Metaplanwand visualisiert.

### Abbildung 5

*Arbeitsblatt „Vor- und Nachteile verschiedener kultureller Werte“*

Arbeitsaufgabe: In Kleingruppen sollen die Teilnehmer über Vor- und Nachteile folgender Werte diskutieren:

	Vorteile	Nachteile
Ehrlichkeit Höflichkeit Orientierung an Familie/Gruppe Orientierung auf den Einzelnen		

### Übung: Brückenbau

Diese Übung wurde in Anlehnung an die Simulationsübung in [www.interculture.de](http://www.interculture.de) entwickelt.

*Materialien:*

- Flipchart mit der Erklärung der Übung sowie Landkarten von Katona und Resilien mit Grenzfluss
- *Arbeitsblatt:* eines für Katonesen, eines für Resilianer (Abb. 6)
- *für die Katonesen:* grüne Pappe, Lineal, Schere, Kleber
- *für die Resilianer:* rosa Pappe, Kleber

*Ziel:* Die Teilnehmer sollen mit Fremdheitserfahrungen umgehen lernen und erkennen, dass unterschiedliche Arbeitsstile zum Ziel führen können, sollen lernen, für ihre Interessen einzutreten, aber auch die anderer zu akzeptieren und Kompromisse einzugehen.

*Beschreibung:* Die Länder Katona und Resilien sind durch den Grenzfluss Ombra voneinander getrennt. Die beiden Länder beschließen eines Tages eine Brücke zu bauen, die die beiden Länder miteinander verbindet, um den Handel zwischen ihnen intensivieren zu können. Beide Länder begin-

nen von ihrer Seite aus mit dem Bau und treffen sich in der Mitte über dem Fluss.

Die Kulturen von Katona und Resilien unterscheiden sich in ihrem Arbeitsstil. Sie finden andere Sachen schön, arbeiten unterschiedlich schnell und genau und benutzen anderes Material und Werkzeug.

Das Ziel besteht darin, gemeinsam eine Brückenkonstruktion fertigzustellen.

## Abbildung 6

*Arbeitsblatt für Resilianer*

### Brückenbau

Resilien

- Ihr möchtet eine rosa Brücke bauen.
- Bei eurer Arbeit nehmt Ihr es nicht so genau.
- Ihr möchtet schnell fertig werden.
- Ihr leiht auch niemals Werkzeug.
- Euch ist es nicht so wichtig, dass die Brücke perfekt wird. Hauptsache sie hält!

Aufgaben:

- 3 Vertreter wählen
- Bauplan überlegen: Wie wollt Ihr vorgehen?
- Bauplan mit den Katonesen abstimmen
- Bauen



- Baumaterial:
- rosa Pappe
  - Kleber

Die Teilnehmer werden in zwei Gruppen geteilt; die eine Gruppe übernimmt die Rolle der Katonesen, die andere die Rolle der Resilianer. Beide

Gruppen ziehen sich erst einmal für 10 bis 15 Minuten zurück, um untereinander zu klären, wen sie als ihre Repräsentanten wählen und wie sie vorgehen möchten. Die Resilianer bereiten ihr Baumaterial vor. Zwar sollen sich beide Völker auf eine Bauweise einigen, doch da die Katonesen exaktes Baumaterial mitbringen und die Resilianer nicht über die Werkzeuge und Fertigkeiten verfügen, ihr Baumaterial genauso zu präparieren, bleibt ihnen nichts anderes übrig, als in einem Stilmix zu bauen.

Nachdem die beiden Gruppen den Brückenbau fertiggestellt haben, nehmen alle Teilnehmer ihre Plätze ein und berichten, was ihnen bei den Verhandlungen und beim Bau aufgefallen ist. Im Fokus des Gesprächs stehen folgende Aspekte:

- Wie ist das Ergebnis zustande gekommen?
- Wer und was hat den Brückenbau vorangebracht?
- Was lief nicht so günstig? Welches Verhalten wirkte sich positiv aus?
- Was hätte man anders machen können?

## **4.2 Kompetenzentwicklung für Führungskräfte: Beispiel Dienstleister**

*Lutz Jäkel, ANIMO-ART und Michael May, Jüdische Gemeinde zu Berlin*

Führungskräfteentwicklung unter multikulturellen Bedingungen kann sich zum großen Teil zwar auch auf bewährte Führungsinstrumente stützen, wie sie vor allem im Umfeld des Human Resource Management zur Verfügung gestellt worden sind. Jedoch sind diese Instrumente und Vorgehensweisen – ohne dass uns dies über lange Zeit bewusst war – von westlichen Wertesystemen geprägt (Hofstede 2001). Insofern können sie sich im Einsatz unter multikulturellen Bedingungen als relativ wirkungslos erweisen.

Führungskräfteentwicklung unter multikulturellen Bedingungen tritt daher auch mit dem Anspruch an, die vermittelten Instrumente auf ihre Kultursensibilität hin zu überprüfen und bei Bedarf weiter zu entwickeln. Diese Aufgabe gestaltet sich als außerordentlich herausfordernd, da die Entwicklung weiterführender Materialien sich noch in den Kinderschuhen befindet. Insofern ist viel Entwicklungsarbeit gemeinsam mit den Teilneh-

menden erforderlich, um gangbare Strategien für den kultursensiblen Einsatz von „klassischen“ Führungsinstrumenten zu finden.

Welche Wege dabei beschritten werden können, zeigen die beiden Beispiele in diesem und im Kapitel 4.3.

### ***Ausgangslage***

Die Aktivitäten der Jüdischen Gemeinde zur Führungskräfteentwicklung sind darauf gerichtet, ein modernes und leistungsfähiges Dienstleistungs- und Serviceunternehmen zu schaffen. Dieser Anspruch resultiert einerseits aus einer festgestellten gewissen Kundenunzufriedenheit bei den Gemeindemitgliedern, andererseits aus einer hohen Arbeitsunzufriedenheit der Mitarbeiter. Die Diskrepanz hinsichtlich der Erwartungen an das Leistungs- und Servicespektrum zwischen Kunden und Mitarbeitern ist u. a. aus der unterschiedlichen kulturellen Herkunft innerhalb der Glaubensgemeinschaft zu erklären: Kunden reagieren enttäuscht, weil sie ihre Wünsche und Bedürfnisse durch Mitarbeiter nicht oder unzureichend erfüllt sehen. Mitarbeiter verspüren Unzufriedenheit auch deshalb, weil sie viele Erwartungen der Kunden für überzogen und nicht erfüllbar halten. Die wechselseitigen Enttäuschungen sind auch Ausdruck des Zwiespalts, in den jeder sog. Tendenzbetrieb gerät, der beide Funktionen erfüllen will: verbindende Glaubensgemeinschaft und gleichzeitig Dienstleister zu sein. Die Erwartungen der Kunden, die auch einen Teil der Gemeinschaft darstellen, sind in Tendenzbetrieben durchweg höher als in staatlichen Organisationen mit vergleichbarem Dienstleistungsangebot.

### ***Zielsetzung***

Im Rahmen der langfristigen Einführung einer Personal- und Organisationsentwicklung (im Folgenden: PE/OE) sollten zunächst durch verschiedene Projekte wie Leitbild- und Führungskräfteentwicklung sowie Mitarbeiterbeurteilung die Kompetenzen der Mitarbeiter zur Umsetzung des PE/OE-Prozesses aufgebaut und erweitert werden. Dies umfasste auch die Entwicklung von Führungs- und Steuerungskompetenzen unter multikulturellen Bedingungen. Die Projektsteuerungsgruppe erwartete einen Zuwachs an Sozialkompetenz und Teamfähigkeit bei den Teilnehmenden sowie die Fähigkeit zur Leistung eines Beitrags zur Optimierung des PE/OE-Prozesses in kulturell heterogenen Teams. Das aufzubauende Wissen und Können sollte freiwillig, dialog- und beteiligungsorientiert im beruflichen Umfeld umgesetzt werden.



## ***Vorgehensweise***

Die Projektsteuerungsgruppe – bestehend aus der Geschäftsführung, Vertretern der am Projekt beteiligten Organisationseinheiten, weiterhin nicht unmittelbar in das Projekt einbezogener Bereiche, der Mitarbeitervertretung und Führungskräften – erarbeitete mit dem externen Projektleiter das Konzept des PE/OE-Prozesses. Sie legte die Bereiche, Themen und Vorgehensweise des Veränderungsprozesses fest. Um mittelfristig PE/OE erfolgreich einzuführen, hielt sie Maßnahmen auf drei verschiedenen Ebenen – Organisation, Team und Individuum – für erforderlich (vgl. Abb. 7). Die Umsetzung des Veränderungsvorhabens sollte in erster Linie durch Führungskräfte und Standortleiter erfolgen, die für diese Aufgabe zunächst verschiedene planerische und methodische Führungs- und Steuerungskompetenzen entwickeln mussten. Deshalb bildete das Führungskräfte-Training einen wichtigen Eckpfeiler des Gesamtvorhabens innerhalb der Gemeinde. Die Inhalte und Themen der Trainings wurden von der Steuerungsgruppe vor dem Hintergrund der vorn skizzierten vorfindlichen Ambivalenzen und Konfliktpotenziale definiert. Deren Bearbeitung erfordert soziale und kommunikative Kompetenzen, um kultursensibel Motivation und Partizipation der Mitarbeiter für den PE/OE-Prozess sicherzustellen.

Gleichzeitig sollten Führungskompetenzen für die Leitung der unter vielerlei Aspekten sehr heterogenen Teams in den Einrichtungen der Gemeinde entwickelt werden.

## ***Durchführung***

### *Erarbeitung von Kompetenzprofilen*

Die im Rahmen des Projekts erarbeiteten interkulturellen Kompetenzprofile für Führungskräfte in multikulturellen Teams bildeten die Grundlage für die Konzeption des Führungskräfte-Trainings. Sie wurden ergänzt um Aspekte der fachlichen, methodischen, sozialen und Selbstkompetenz, da die meisten Führungskräfte bisher noch nie an Maßnahmen der Führungskräfteentwicklung teilgenommen hatten. Die Beschreibung verschiedener Kompetenzfacetten sollte ihnen helfen, sich ein umfassendes Bild der eigenen Rolle in einem modernen Dienstleistungsunternehmen zu machen.

## Führungskräftetraining

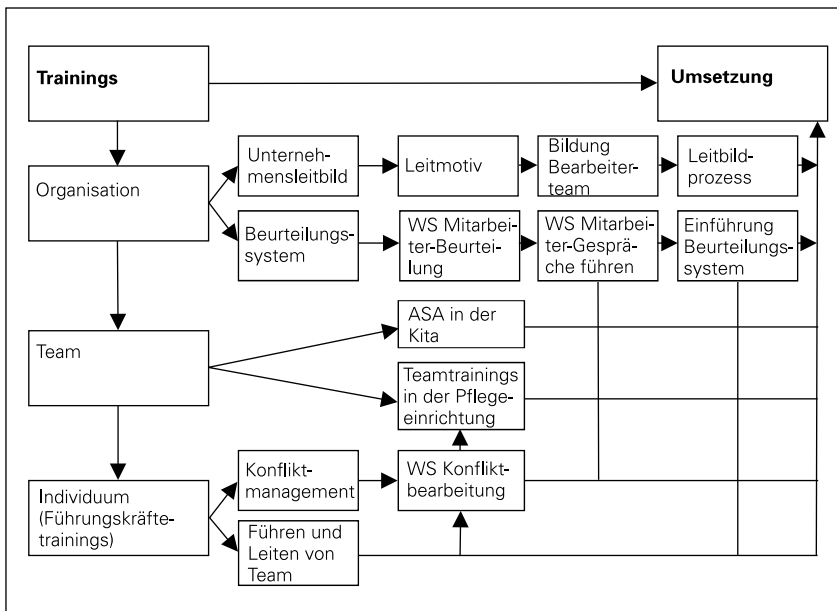
Das Training bestand aus drei Modulen und orientierte sich an den in Kapitel 2.3 beschriebenen Funktionen Sensibilisierung, Wissensvermittlung und Verhaltensänderung:

- Führen und Leiten von Teams unter besonderer Berücksichtigung interkultureller Anforderungen an Führungsarbeit – vorrangige Funktion: Sensibilisierung
- Konfliktmanagement in multikulturellen Teams – vorrangige Funktion: Verhaltensänderung
- Interkulturelle Basis-Workshops – vorrangige Funktionen: Wissensvermittlung (Workshop 1) und Verhaltensänderung (Workshop 2)

Die tabellarische Übersicht (Tab. 7) über die vorrangigen phasenbezogenen Trainingsfunktionen, deren Ziele und die eingesetzten Methoden verdeutlicht den Aufbau der Maßnahme.

### Abbildung 7

#### Projektdesign



**Tabelle 7***Trainingsfunktionen, Ziele, Methoden*

<b>Trainingsfunktion</b>	<b>Ziele</b>	<b>Methoden</b>
<b>Sensibilisierung</b>	Entwicklung von Problembewusstsein für den PE/OE-Prozess Förderung kultursensibler Wahrnehmung	Seminare Theorie-Inputs Beschreibung kritischer Ereignisse aus dem Arbeitsalltag Vier-Ohren-Modell
<b>Wissensvermittlung/ -vertiefung</b>	Verarbeitung neuer Informationen und Integration in den individuellen Wissensbestand	Workshops Gruppenarbeit
<b>Verhaltensänderung</b>	Wissen, Erkenntnisse und Methoden auf konkrete Situationen im Arbeitsalltag übertragen und anwenden Integration des Gelernten in den eigenen Handlungsbestand	moderierter und informeller Austausch unter den Führungskräften Entwicklung von Lösungsstrategien für kritische Ereignisse des Arbeitsalltags

Aus der Leitung multikultureller Teams ergeben sich besondere Anforderungen an eine kultursensible Vorgehensweise der Führungskräfte, die teils selbst fremdkultureller Herkunft sind. Ein Beispiel aus dem Modul „Führen und Leiten von Teams“ zeigt, wie die Führungskräfte für diese Anforderungen sensibilisiert worden sind, indem sie in ihren multikulturellen Teams beobachtete Verhaltensweisen sammelten und daraus Konsequenzen für ihr eigenes Führungsverhalten abgeleitet haben (vgl. Tab. 8).

Tabelle 8 verdeutlicht, dass es zusätzlich zu Führungskompetenzen und -qualitäten, die auch in kulturell homogenen Teams erforderlich sind, einer besonderen Sensibilität bedarf, um fremd anmutende Verhaltensweisen von Mitarbeitern zu verstehen und behutsam die Anforderungen und Erwartungen an das Mitarbeiterhandeln in einem Dienstleistungsunternehmen an einem deutschen Standort zu transportieren. Die besondere Herausforderung liegt darin, die Anforderungen und Erwartungen an die Mitarbeiter so zu kommunizieren, dass ihre Ausbildung und früheren Erfahrungen in einem anderen Land nicht abgewertet werden. Das Gefühl der Abwertung eines Teils der eigenen Biographie und Persönlichkeit würde zweifellos demotivierend wirken. Es kommt vielmehr darauf an, früher erworbene Kenntnisse, Abschlüsse und Berufspraxis als anders – nicht als schlechter – zu qualifizieren. Dies könnte ein „Türöffner“ sein, der Mitar-

beiter für die in der Jüdischen Gemeinde neu formulierten Anforderungen an professionelles Verhalten bereit macht.

**Tabelle 8**

*Beobachtungen und Anforderungen*

<b>Beobachtungen in multikulturellen Teams</b>	<b>abgeleitete Anforderungen an das Führungsverhalten</b>
devote Haltung gegenüber „Höhergestellten“ mit Machtbefugnissen bei manchen Mitarbeitern mit fremdkulturellem Hintergrund	Entwicklung einer Vorgesetzten- Mitarbeiterbeziehung, die folgende Aspekte und Orientierungen sensibel transportiert: → Partizipation → Erwartungshaltungen → Aufgabenerfüllung
individuelle Ziel- und Prioritätensetzungen: „Herzarbeit vs. Standards“	Kommunikation klarer Zielsetzungen unter Berücksichtigung der Organisationsziele und -standards
unterschiedliche kulturelle und familiäre Werte (Feiertage, Stellenwert von Familie und Verwandtschaft)	Orientierung der Mitarbeiter auf Rücksichtnahme und Akzeptanz gegenüber diesen im Team vertretenen Werten
unterschiedliche Akzeptanz von staatlicher Steuerung und Interventionen von außen	Verdeutlichung, dass staatliche Regulierung und Intervention gegenüber Religionsgemeinschaften und ihren Dienstleistungseinheiten Merkmal deutscher Kultur sind
permanentes Infragestellen („Ausdiskutieren“) und Nichtakzeptanz getroffener Entscheidungen	Entwicklung von Aufgabenorientierung und strukturiertem Vorgehen gegenüber einzelnen Mitarbeitern und dem Team

Eine hohe kultursensible Führungskompetenz wäre darin zu sehen, wenn die Führungskraft vom Mitarbeiter in seinem früheren kulturellen Umfeld erworbene Fähigkeiten wahrnehmen und wertschätzen kann und Möglichkeiten ihrer Nutzung unter den aktuellen Gegebenheiten findet.

Die durch den PE/OE-Prozess angestoßenen und in Kürze zu implementierenden Maßnahmen wie Führen durch Zielvereinbarung und Mitarbeiterbeurteilung stellen hohe Anforderungen an die Führungskräfte. Es ist zu erwarten, dass beide Instrumente der Personalentwicklung zunächst Widerstand provozieren dürften. Dies hängt in der Jüdischen Gemeinde nicht nur mit den auch in vielen anderen Unternehmen spürbaren Blockaden auf Mitarbeiterseite zusammen, wenn Veränderungen eingeführt werden.

Vielmehr dürfte die Einführung beider der Beurteilung und Bewertung dienender Instrumente gerade in einer Glaubensgemeinschaft Irritation auslösen: Denn zu ihr darf jeder der Glaubenden gehören, ohne dass seine Fähigkeiten eine Rolle spielen. Die Trennung zwischen der Jüdischen Gemeinde als Glaubensgemeinschaft und als Dienstleistungsunternehmen zu vollziehen und dabei auch den Einsatz von Beurteilungsinstrumenten in der Gemeinde als Unternehmen zu akzeptieren, dürfte vielen Mitarbeitern Schwierigkeiten bereiten.

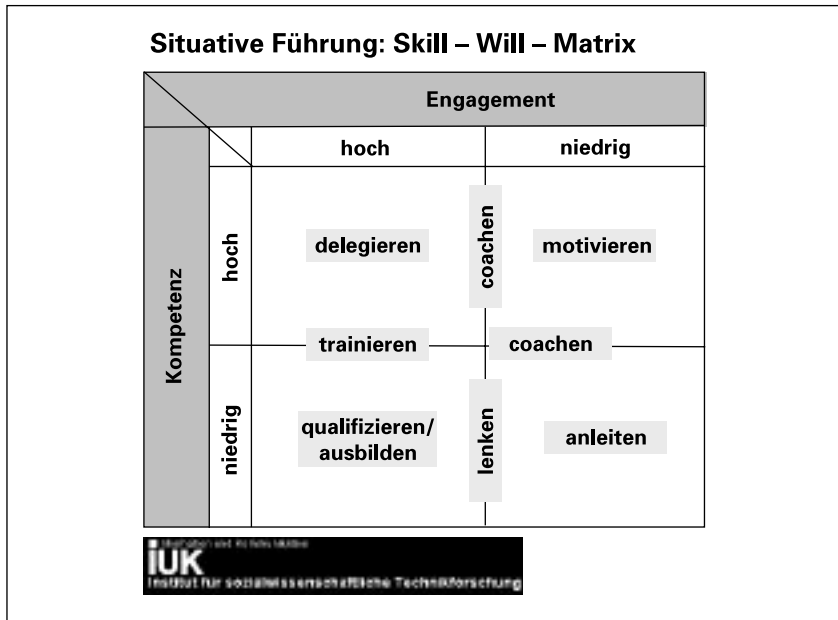
Aus dieser zu erwartenden Ambivalenz leiteten die Führungskräfte weitere Maßnahmen ihrer eigenen Kompetenzentwicklung sowie Handlungsstrategien ab, die vorsichtig erprobt und auf ihre Machbarkeit unter multikulturellen und den Bedingungen einer Glaubensgemeinschaft hin überprüft werden sollten. Zwei Beispiele sollen dies verdeutlichen:

- Es ist zu erwarten, dass die Mitarbeiter in den multikulturellen Teams die nach der Einführung von *Führen durch Zielvereinbarung* mit ihnen zu vereinbarenden Ziele nicht ohne Weiteres akzeptieren und sich in unterschiedlichem Ausmaß mit ihnen identifizieren dürften – auch wenn sie an deren Aushandlung beteiligt sind. Zielerreichung und Arbeitsleistung messbar zu machen, ist in den individualistisch orientierten westlichen Kulturen eher akzeptabel als in kollektivistisch orientierten Kulturen, in denen Leistungserbringung viel mehr gemeinschaftlich empfunden wird. Antizipiert werden könnten im weiteren Training die zu erwartenden Einwände. Kommunikationsstrategien für eine geduldige und kultursensible mittelfristige Überzeugungsarbeit sollten entwickelt werden.
- Zur Leitungsaufgabe in den Teams gehört die *Vermittlung von Problemlösungstechniken*. Hierfür stehen vielfältige und erprobte Methoden zur Verfügung, die sich in der Teamarbeit in westlichen Kulturkreisen bewährt haben. Sie können möglicherweise bei Teammitgliedern, die ihre Ausbildung und einen Teil ihrer Berufserfahrungen in anderen Kulturen gemacht haben, auf Skepsis oder Ablehnung stoßen (vgl. Kap. 6). Kultursensibel wäre die Vorgehensweise der Führungskraft dann, wenn sie sich einen Überblick über Problemlösungstechniken ihrer Mitarbeiter verschaffen würde, gemeinsam mit ihnen Vor- und Nachteile der jeweiligen Techniken diskutieren und auf dieser Basis eine sorgfältige Auswahl getroffen würde.

Im interkulturellen Basis-Workshop wurde den Mitarbeitern die sog. *Skill-Will-Matrix* (Abb. 8) vermittelt, die der Führungskraft helfen soll, Mitarbeiter nach Fachkompetenz und Engagement zu unterteilen und daraus für

einzelne Mitarbeiter personen- und situationsspezifische Ansprache- und Handlungsstrategien abzuleiten.

**Abbildung 8**  
Skill-Will-Matrix



Diese Handlungsstrategien könnten sich entsprechend der Verteilung der Mitarbeiter auf die einzelnen Felder folgendermaßen darstellen:

- Verfügt ein Mitarbeiter sowohl über hohe Kompetenz als auch über hohes Engagement, kann die Führungskraft Aufgaben an ihn delegieren – zur eigenen Entlastung, aber auch, um den Mitarbeiter in einer ihm entsprechenden Weise zu fordern.
- Verfügt ein Mitarbeiter über hohe Kompetenz, zeigt jedoch nur wenig Engagement, muss die Führungskraft ihn motivieren – eine der herausforderndsten Führungsaufgaben.
- Hat ein Mitarbeiter wenig Kompetenz – möglicherweise weil er erst kurze Zeit im Unternehmen arbeitet –, zeigt aber hohes Engagement, kann die Führungskraft Qualifizierungsmaßnahmen oder Trainings an-

bieten, um den Mitarbeiter in das obere linke Feld der Tafel hin zu entwickeln.

- Verfügt ein Mitarbeiter über wenig Kompetenz und geringes Engagement, bietet sich eine engmaschige Kontrolle der Arbeitsergebnisse und Leistungsbereitschaft durch die Führungskraft an.

Diese Matrix ist ausschließlich für den Gebrauch durch die Führungskraft bestimmt. Sie soll ihr zur Vorbereitung von Mitarbeitergesprächen und zur Entwicklung angemessener Handlungsstrategien dienen. Auf keinen Fall soll dem Mitarbeiter die Matrix beim Gespräch vorgelegt werden, so dass er die durch die Führungskraft vorgenommene Zuordnung seiner Person erfährt. Dies könnte – wenn er nicht gerade dem linken oberen Feld zugeordnet worden ist – seine Gesprächs- und Leistungsbereitschaft erheblich beeinträchtigen.

Zuvor müsste sich die Führungskraft jedoch die eigenen Kriterien für Kompetenz und Engagement überlegen: „Woran merke ich, dass ein Mitarbeiter kompetent ist? Und woran, dass er sich engagiert?“ Leitet die Führungskraft ein multikulturelles Team, empfiehlt sich die Überlegung: „Wie drückt sich Kompetenz und Engagement in der jeweiligen Herkunftskultur meiner Mitarbeiter aus?“ Denn auch die Art und Weise, wie sich berufliches Wissen und Können transportieren und wie Respekt und Motivation zum Ausdruck gebracht werden, ist von kulturell unterschiedlichen Normen und Werten geprägt, und Fehlinterpretationen sind leicht möglich, wenn die Führungskraft mögliche kulturell geprägte Verhaltensweisen falsch auslegt.

Das *Modul „Konfliktmanagement“* startete im Sinne einer induktiven und teilnehmerorientierten Vorgehensweise mit der Fragestellung: „Welche kritischen Führungssituationen habe ich schon erlebt? Welche sind typisch für meinen Arbeitsalltag?“ Die Antworten offenbarten ein erhebliches Dilemma zwischen Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung: Effektive Aufgabenerfüllung schien oftmals gegenüber den Forderungen und Wünschen der Mitarbeiter zurückzustehen. Mitarbeiter stellen geforderte Standards, Verfahrensweisen und Regeln des Arbeitsprozesses in Frage und handeln nach eigenen, hiervon abweichenden Vorgehensweisen. Bisher haben die Führungskräfte überwiegend die Kommunikation dieses eigenwilligen Handelns vermieden und bewerteten ihre eigene Zurückhaltung als akzeptabel – um weitere Konflikte und Eskalationen zu vermeiden. Sie erkannten im Führungskräfte-ttraining, dass aus Kommunikationsarmut und ihrer Strategie der Konfliktvermeidung zunächst Befremden und Enttäuschung, später auch Gefühle der Feindseligkeit resultieren können, da

unausgesprochene Erwartungen im Raum stehen bleiben. Dies führt zu einer Beeinträchtigung des Teamklimas und zu Belastungsgefühlen bei den Führungskräften selbst. Es bindet zudem Energien, indem die Gedanken um die beschriebenen Vorfälle kreisen. Diese Energien könnten viel sinnvoller dem Arbeitsprozess und einer an den Standards orientierten Aufgabenerfüllung zugeführt werden.

Insofern schien die Entwicklung einer Gesprächskultur angesagt, die mittelfristig auch helfen kann, Konflikte zu vermeiden oder zu reduzieren. Zuvor mussten die Führungskräfte jedoch für die Wahrnehmung auch unterschwelliger Konflikte sensibilisiert werden. Dies erfolgte mit Hilfe des Vier-Ohren-Modells von Schulz von Thun (1981). Die Teilnehmenden analysierten ihre eigenen Hör- und Wahrnehmungsmuster, indem sie prüften, ob sie Botschaften anderer vorrangig auf dem Sach-, Appell-, Beziehungs- oder Selbstoffenbarungs-ohr hören. Sie stellten fest, dass insbesondere Mitarbeitern aus kollektivistisch und beziehungsorientierten Kulturen die Trennung von Sach- und Beziehungsebene außerordentlich schwer fällt: Für sie stellt Kritik an der Sache immer auch Kritik an der Person dar. Ein Feedback, das Kritik an einer Leistung beinhaltet und gleichzeitig respektvoll transportiert wird, würde der Mitarbeiter grundsätzlich auch auf seine Person beziehen. Kritik erscheint den Führungskräften unter solchen Bedingungen kaum kommunizierbar, ist aber gleichzeitig nicht vermeidbar, wenn die oben beschriebenen eigenwilligen Arbeitsstile im Sinne einer effizienteren Aufgabenerfüllung angegangen werden sollen. Weitere Trainingsschritte könnten in der Einübung kultursensiblen Feedbacks unternommen werden. Hierbei müsste detailliert untersucht werden, auf welche Signale Mitarbeiter reagieren und wie in ihren Herkunftsländern Kritik geäußert und angenommen wird. Das kann im Gespräch mit Mitgliedern multikultureller Teams geschehen.

Die teilnehmenden Führungskräfte entwickelten und trainierten anhand eigener konkreter Fallbeispiele erste Strategien der Konfliktlösung. Jedoch stehen weitere, dringend zu empfehlende Trainingseinheiten zur Entwicklung einer kultursensiblen Feedback- und Konfliktlösungskompetenz noch aus.

### ***Fazit: Stand der Kompetenzentwicklung, lernförderliche und -hemmende Bedingungen***

Der Nachweis der Wirksamkeit der in die Wege geleiteten Maßnahmen zur Führungskräfteentwicklung erweist sich zum gegenwärtigen Zeitpunkt



als schwierig, da er eine längerfristige Beobachtung des Führungsverhaltens voraussetzen würde. Der Stand der interkulturellen Kompetenzen ist zu Beginn und nach Abschluss der ersten Maßnahmen untersucht worden (vgl. Kap. 2.2). Der Entwicklungsverlauf zeigte keine signifikante Zunahme der interkulturellen Kompetenzen zwischen beiden Messzeitpunkten. Dies kann zum einen auf die geringe Fallzahl ( $n = 8$ ) zurückzuführen sein. Zum anderen haben die teilnehmenden Führungskräfte ihre interkulturellen Kompetenzen bereits bei der ersten Erhebung durchweg als hoch eingeschätzt, so dass von dieser Position aus ein weiterer Anstieg als nicht sehr wahrscheinlich angenommen werden kann.

Kultursensible Strategien der Gesprächsführung, Mitarbeiterführung und des Feedback-Gebens konnten sicher noch nicht tiefgreifend entwickelt werden. Hierzu bedarf es eines intensiven Entwicklungsaufwands, da es zurzeit in Deutschland auch noch an qualitativ hochwertigem passendem Lernmaterial fehlt. Letztlich müssten gangbare Strategien aus der Trainingsgruppe heraus erkundet werden. Eine Sensibilisierung für kulturell geprägte Denk- und Handlungsmuster im Arbeitsumfeld wurde jedoch erreicht.

Die Freiwilligkeit der Teilnahme an den Maßnahmen zur Führungskräfteentwicklung hat sich bei den motivierten Führungskräften sehr positiv ausgewirkt: Sie erreichten einen selbst in der Abschlussrunde eingeschätzten hohen Lernzuwachs. Der Austausch unter den Führungskräften, die gemeinsamen Reflexionsmöglichkeiten und die daraus resultierenden Anregungen wurden als bereichernd und wichtig beschrieben. Die offensichtlich weniger Motivierten nahmen nur sporadisch an den Trainings teil. Eine verbindliche Teilnahme hätte hier sicher mehr Präsenz ergeben, jedoch nicht unbedingt die Motivation, Lern- und Entwicklungsbereitschaft erhöht.

### **4.3 Kompetenzentwicklung für Führungskräfte: Beispiel High-Tech-Unternehmen**

*Annette Baranowski, LIMO-Lissotschenko GmbH, Dortmund*

#### ***Ausgangslage***

Aus den interkulturellen Basis-Workshops (vgl. Kapitel 3.2) haben sich sehr schnell zwei Themen herauskristallisiert, die von Mitarbeitern immer

wieder als stark konfliktbehaftet geschildert wurden: Führung und Projektmanagement. Da eine Vertiefung dieser beiden Themen innerhalb der Basis-Workshops aus zeitlichen Gründen nicht machbar war, wurde von der Projektleitung entschieden, hierfür weitere Workshops und Trainings anzubieten. In diesem Beitrag wird das Führungskräfte-Training mit seinen interkulturellen Facetten vorgestellt.

Diskussionen um das Thema „Führung“ bei LIMO drehen sich immer wieder um unterschiedliche Auffassungen, wie eine Führungskraft zu sein hat, welche Aufgaben ihr zugewiesen werden und welche Rollen sie einzunehmen hat. Diese Auffassungen hängen neben anderen Faktoren auch mit dem jeweiligen kulturellen Umfeld zusammen, in dem Mitarbeiter aufgewachsen und sozialisiert worden sind: Die deutschen Führungskräfte im Unternehmen bevorzugen eher einen liberalen Führungsstil. Die Mitarbeiter sollen eigene Lösungswege bei Problemen entwickeln, die Führungskraft kritisieren können, Arbeitsanweisungen hinterfragen und sich selbst um neue Arbeitsaufgaben kümmern, wenn sie die vorangegangenen erledigt haben. Dieser Führungsstil stößt bei vielen russischsprachigen Mitarbeitern auf Unverständnis, Irritation und Nicht-Akzeptanz der deutschen Führungskräfte.

Die Erwartungshaltung der russischen Beschäftigten gegenüber dem Abteilungsleiter war und ist eine völlig andere: Für die meisten von ihnen sind die Führungskräfte „allwissend“, haben bei Problemen immer sofort eine Lösung parat, dürfen nicht kritisiert werden und sagen genau, was zu tun ist. Die russischen Führungskräfte bevorzugen einen sehr direktiven Stil, der wiederum bei einigen deutschen Mitarbeitern zu Irritationen führte, so dass teilweise ihr Engagement für die Arbeit sank.

## **Ziele**

Die sich aus den unterschiedlichen Führungsstilen ergebende Diskrepanz galt es, in den geplanten Trainings aufzuheben. Es sollte also eine Annäherung der verschiedenen Führungsstile erfolgen, um eine für alle akzeptable Führungskultur zu entwickeln. Der Einbezug interkultureller Aspekte in jedem Trainingsmodul war explizit gewünscht, um die interkulturelle Führungskompetenz der Teilnehmenden zu steigern. Daher waren die Trainings inhaltlich so aufgebaut, dass zwar klassische Führungsthemen bearbeitet wurden, aber immer wieder unter interkulturellen Aspekten betrachtet werden mussten.

Die klassischen Führungsthemen wie Gesprächsführung, Teamentwicklung und Konfliktbearbeitung aufzugreifen, wurde von der Projektleitung als sinnvoll erachtet, da keiner der Abteilungsleiter bisher an einem Führungskräfte-Training teilgenommen hatte. Hauptziel des Trainings war neben der Vermittlung grundlegender Führungskompetenz die Vermittlung einer interkulturellen Sensibilität zur Führung multikultureller Teams.

### ***Durchführung***

Die Zielgruppe waren Führungskräfte der mittleren Hierarchieebene. Das Training umfasste fünf Module, die jeweils ein bis zwei Tage dauerten. Sie fanden außerhalb des Unternehmens statt, so dass eine ungestörte Arbeitsatmosphäre gegeben war.

Die Themen der fünf Module lauteten:

1. Was ist Führung? Was sind Führungskompetenzen?
2. Sich und andere organisieren: Selbst- und Zeitmanagement
3. Kommunikation mit Mitarbeitern, Kollegen und Vorgesetzten
4. Führung und Entwicklung von Teams
5. Konfliktmanagement

Die Inhalte bauten aufeinander auf und wurden durch individuelles Feedback, Anwendung bestimmter Methoden und Techniken in unterschiedlichen Kontexten und durch den Einsatz des Sechs-Hüte-Modells von de Bono (1996, [www.sixhats.com](http://www.sixhats.com)) unterstützt. Dieses Modell hat die Führungskräfte für die unterschiedlichen Persönlichkeitstypen und die vielfältigen Potenziale der Menschen in ihren Teams sowie für die konstruktive Nutzung von Unterschieden sensibilisiert.

Führungsstile in unterschiedlichen Kulturen und deren Hintergründe wurden dargestellt. Aus diesem Wissen heraus konnten die Teilnehmer bereits kulturell begründete Konfliktsituationen aus ihrem Arbeitsalltag einordnen und so im Nachhinein ein gewisses Verständnis für die erlebten Verhaltensweisen aufbringen.

Im Vordergrund des Trainings stand das Lernen durch Austausch und Interaktion. Die vermittelten Inhalte wurden in Einzel- und Gruppenarbeiten vertieft und eingeübt, indem Praxisfälle eingebracht wurden. Die Trainingsinhalte wurden durch zu bearbeitende Praxisaufgaben zwischen den einzelnen Trainingsblöcken vertieft. Alle Teilnehmer hatten die Möglichkeit, ihre

Erkenntnisse und Erfahrungen in einem Lerntagebuch festzuhalten. Um den Praxistransfer auch nach Abschluss des Trainings zu sichern, hatten sich die Teilnehmer für ein einmaliges Einzelcoaching entschieden. Hierbei konnten die Führungskräfte individuelle Interessen einbringen, ihre Situation reflektieren oder Strategien für ihre Konfliktbereiche andenken. Dieses Angebot wird von einigen Teilnehmenden bis heute weiter in Anspruch genommen.

Wie sich bereits bei den Basis-Workshops gezeigt hatte, war der Bedarf nach interkulturellem Wissen sehr hoch und die Einbettung der Lerninhalte in einen interkulturellen Kontext wurde von den Teilnehmern sehr stark eingefordert. Hierbei war zu erkennen, wie hoch das Engagement aber auch die psychische Belastung zu sein scheint, Mitarbeiter, Kollegen und Vorgesetzte aus anderen Kulturen zu verstehen und mit ihnen im Einklang zu arbeiten. Dies zeigte sich zu Beginn des Trainings zunächst noch in dem Wunsch nach eindeutigen Handlungsempfehlungen – etwa nach dem Motto: „Welchen ‚Knopf‘ muss ich drücken, damit meine Mitarbeiter genau das tun, was ich von ihnen erwarte?“ Erst im Laufe des Trainings wurde den Führungskräften klar, dass eigene interkulturelle Kenntnisse und Kompetenzen die Grundlage bilden, das „Fremde“ zu verstehen. Erst auf dieser Basis sind sie in der Lage, Handlungskompetenz zu entwickeln. Dies bedeutete für deutsche Führungskräfte nicht nur die Anpassung ihrer ausländischen Mitarbeiter an deutsche Gegebenheiten, sondern das Aufeinanderzugehen und das Voneinanderlernen.

Daraus entwickelte sich ein weiteres Thema, das sehr kontrovers diskutiert wurde: „Welche gemeinsamen Regeln der Zusammenarbeit geben wir uns?“ Dies beinhaltete Fragestellungen wie: „Inwieweit gehe ich auf den anderen zu? Wie viel bin ich bereit, von meiner Einstellung und meiner Art zu arbeiten aufzugeben? Welche Verhaltensweisen und Notwendigkeiten werden mir von außen (Markt und Kunde) aufgedrückt? Was heißt das für die Führung meines multikulturellen Teams?“ Diese Fragen riefen die unterschiedlichsten Meinungen hervor, die abschließend nicht geklärt werden konnten und immer wieder reflektiert werden müssen. Deshalb ist angedacht, zu diesem Thema weitere Workshops anzubieten, um Mitarbeitern aller Hierarchiestufen und Kulturen die Gelegenheit zu geben, an gemeinsamen Regeln der Zusammenarbeit mitzuarbeiten.

## **Fazit**

Aus dem Führungskräfte-Training ergab sich der Wunsch nach dauerhafter „kollegialer Beratung“ – einer Methode, deren Regeln und Abläufe zwar

zunächst angeleitet erlernt werden müssen, die aber später ohne Moderation fortgesetzt werden kann. Die Methode wird in den Kapiteln 5.2 und 5.3 vorgestellt, weshalb an dieser Stelle auf eine detaillierte Beschreibung verzichtet werden kann. Das Einsetzen der „kollegialen Beratung“ im Arbeitsalltag wird von der Unternehmensführung als positiv angesehen und unterstützt, da durch dieses Instrument die Kommunikation untereinander gefördert und eine starke Vertrauensbasis zwischen den Führungskräften geschaffen wird. Dabei werden kulturell unterschiedliche Denk- und Handlungsweisen immer wieder diskutiert. Es ist angedacht, für das Instrument der „kollegialen Beratung“ ein spezielles Training für Interessierte anzubieten, da die Geschäftsführung befürchtet, dass die Beratungen in stundenlangen Diskussionsrunden enden, ohne dass ein greifbares Ergebnis erzielt wird.

Das Führungskräfte-Training wird ab Mai 2006 für High Potentials und junge Führungskräfte wiederholt. Einzelcoachings zu Führungsfragen sind zwischenzeitlich angeboten und auch von mehreren Mitarbeitern in Anspruch genommen worden.

#### **4.4 Projektmanagement: Gemeinsame Regeln der Zusammenarbeit finden**

*Annette Baranowski, LIMO-Lissotschenko GmbH*

##### ***Ausgangslage***

Das Unternehmen führte im Oktober 2004 erstmalig Projektmanagement ein. Die Geschäftsleitung musste jedoch feststellen, dass bis zu einem gut funktionierenden Projektmanagement noch sehr viel Entwicklungsarbeit bei den Projektmitarbeitern zu leisten ist und ein großer Bedarf an der Entwicklung der entsprechenden Kompetenzen bei den Mitarbeitern besteht, um dieses Instrument effektiv einsetzen zu können. Die Problematiken waren zum Teil auf einen kulturell unterschiedlichen Umgang mit Projekten zurückzuführen.

Bei der Einführung des Projektmanagement lag der Schwerpunkt auf der Benutzung des Software-Tools. Das Tool wurde arbeitsplatznah eingeführt, d. h. nur diejenigen Anwendungen, die wirklich für die Projekt-

arbeit notwendig waren, wurden anhand von aktuellen Projekten erklärt und eingeübt. Zielgruppe bei diesem ersten Training waren Projektleiter und ausgewählte Projektmitarbeiter. Für den Transfer in den Arbeitsalltag ist eine Projektmanagement-Beauftragte eingestellt worden, die die Projektmitarbeiter in der Umsetzung begleitete. Die Geschäftsleitung musste feststellen, dass dies nicht ausreichte. Projektmanagement wurde als zusätzliche Bürokratie angesehen und nicht als echte Hilfestellung in der Durchführung von Projekten empfunden.

Folgende Problemfelder konnten bei der Befragung der Mitarbeiter zum Projektmanagement festgestellt werden: Die Projektberichte wurden teilweise nur unvollständig angefertigt, da der Sinn solcher Berichte nicht erkannt wurde. Zudem wurde der Umgang mit Fehlern kulturabhängig unterschiedlich gehandhabt. Hier gab es immer wieder Spannungen und Konflikte zwischen den Projektmitarbeitern unterschiedlicher kultureller Herkunft. Ein weiterer Punkt, der zu vielen kontroversen Diskussionen führte, war die Vorgehensweise bei der Umsetzung von Arbeitsaufgaben. Oft war eine Einigung nicht möglich. Hier wurden die kulturell geprägten unterschiedlichen Auffassungen über Arbeitsweise und -organisation sehr deutlich. Dies zeigte sich auch bei der Planung von Projekten. Deutsche Mitarbeiter planen ein Projekt bis auf den letzten Tag genau durch, während die russischsprachigen Mitarbeiter lieber von „Meilenstein zu Meilenstein“ ihre Projekte vorbereiteten. Die Projektleiter fühlten sich teilweise überfordert, ein multikulturelles Team zu leiten und standen den Konflikten hilflos gegenüber. Es gab viele Punkte, die im Projektmanagement geklärt werden mussten.

Daher wurden zwei Trainingseinheiten für alle 75 Mitarbeiter geplant, die in Projekten arbeiten. Die Teilnahme an dem Training war Pflicht, um so eine verbindliche Basis der Zusammenarbeit zu schaffen. Die Inhalte der Trainings orientierten sich an den oben aufgezeigten Konfliktfeldern.

## **Ziele**

Ziele des Trainings waren

- die Herstellung einer offenen und effektiven Kommunikation,
- die Möglichkeit, eine offene Fehlerdiskussion im Rahmen formeller Strukturen zu führen,
- die Entwicklung klarer Definitionen und Regeln,
- das Erlernen des Umgangs mit Krisen sowie

- die Integration von Menschen mit unterschiedlichen Arbeitsstilen und die Vermeidung von Führungsfehlern in Projekten.

### **Durchführung**

Die Trainings waren jeweils mit acht bis neun Teilnehmern besetzt, so dass jeder Einzelne die Möglichkeit besaß, seine Erfahrungen und Vorstellungen von Projektmanagement einzubringen. Der Abstand zwischen beiden Trainingseinheiten sollte drei Monate betragen, um die Praxiserfahrungen aus der ersten Einheit in das zweite Training einfließen lassen zu können.

### **Fazit**

Die erste Schulung hat bereits stattgefunden und die Erfahrung hat uns gezeigt, dass das Interesse für Projektmanagement größer geworden ist. Es gab viele Verbesserungsvorschläge an die Geschäftsleitung und die meisten davon sind sehr schnell umgesetzt worden. Einige Mitarbeiter haben sich Gedanken über eine bessere Integration von Projektmanagement in die eigenen Arbeitsbereiche gemacht. Außerdem scheint der Wille, Projektmanagement anzuwenden, in den Projektteams viel größer geworden zu sein. Bei Vernachlässigung dieser Aufgabe durch den Projektleiter fordern die Projektmitarbeiter diese verstärkt ein. Neben den positiven Auswirkungen nach dem ersten Training wurde aber auch deutlich, dass einige Punkte noch einmal wiederholt bzw. vertieft werden müssen. Hierbei geht es um die Kommunikations- und Dokumentationsformen im Projekt, die Kompetenzen, die ein Projektleiter haben sollte sowie dessen Rollenverständnis.

## **4.5 Informationsplattform Travel Guide: Fit machen für internationale Zusammenarbeit**

*Marion Prager, Festo AG*

### **Ausgangssituation**

Die Komplexität der Interaktionen zwischen Mitarbeitern im In- und Ausland steigt exponentiell in Quantität und Qualität. Früher war die Kom-

munikation mit den Landesgesellschaften von Festo eher der Ebene der Führungskräfte vorbehalten. Heute sind Mitarbeiter aller Hierarchieebenen in die internationale Zusammenarbeit eingebunden. Globale Prozesse der Forschung und Entwicklung, Logistik und Produktion bedingen eine zunehmende Auslandsreisetätigkeit und erfordern oft eine intensive Zusammenarbeit vor Ort, die sich manchmal über einen mehrmonatigen Zeitraum erstrecken kann.

## **Ziele**

Um die Mitarbeiter dabei zu unterstützen, sich gezielt auf einen Auslandseinsatz vorzubereiten, wurde ein Informationsportal im Intranet von Festo geschaffen: der Festo Travel Guide.

### *Aufbau des Travel Guide*

Das Portal steht allen Festo Mitarbeitern weltweit in englischer Sprache zur Verfügung, da Englisch neben Deutsch die zweite Konzernsprache ist und von den meisten Landesgesellschaften für die Kommunikation genutzt wird. Ein kompakter Text „Introduction to Culture and Cultural Differences“ führt in die Unterschiedlichkeit von Kulturen ein.

Die Länderinformationen im Festo Travel Guide sind jeweils in drei Teile gegliedert und können als pdf-Dokumente von den Mitarbeitern heruntergeladen werden. Hyperlinks ermöglichen die Navigation zwischen den Seiten.

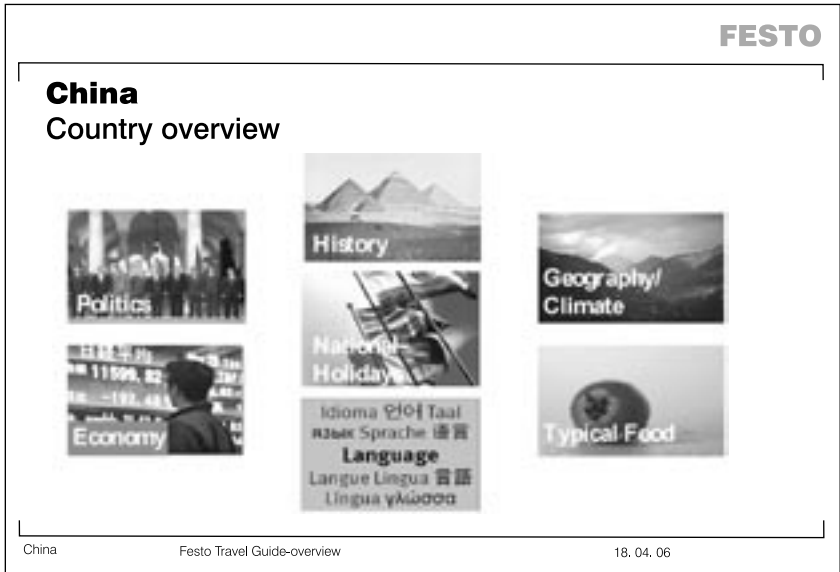
Die Rubrik „Country Overview“ gibt einen allgemeinen Überblick über die Politik und Wirtschaft eines Landes, die Geschichte, die geografische Lage und vieles mehr (Abb. 9).

Was vor dem Reiseantritt beachtet und geplant werden muss, ist in der Rubrik „Travel Preparation“ beschrieben: Was darf ein- bzw. ausgeführt werden? Welches Visum wird verlangt? Mit welchen Reisekosten muss man rechnen? In welcher Zeitzone liegt das Land? (Abb. 10)

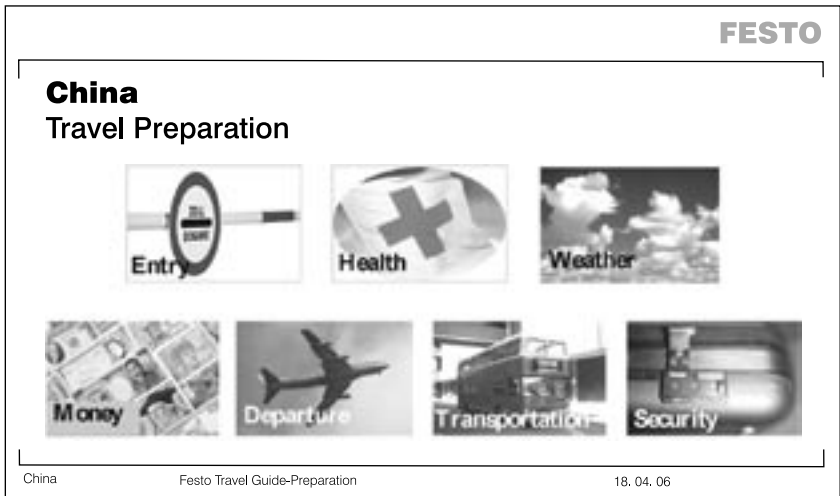
Wichtige Hinweise zum korrekten interkulturellen Verhalten in unterschiedlichen geschäftlichen Situationen liefert der Teil „Business Behavior“: Wie halten es andere Nationalitäten mit der Pünktlichkeit? Was ist bei einer Einladung zu einem Geschäftsessen oder einer Dinnerparty zu beachten? Was ist für einen erfolgreichen Geschäftsabschluss wichtig?



**Abbildung 9**  
*Country Overview China*



**Abbildung 10**  
*Travel Preparation China*



Der Teil „Way of Life“ führt in die jeweilige Kultur ein. Er ist nochmals untergliedert in Angaben über Land und Leute, das Wertesystem und den Umgang mit der Zeit.

„Meeting & Greeting“ beleuchtet die unterschiedlichen Begrüßungsrituale in den jeweiligen Kulturen. Wie begrüßt man sich in Argentinien oder in der Türkei, ohne unangenehm aufzufallen?

Im Kapitel „Corporate Culture“ findet der Mitarbeiter ausführliche Hinweise zur angemessenen Geschäftskleidung, zur guten Vorbereitung und wirksamen Durchführung von Besprechungen sowie zur erfolgreichen Verhandlungsführung. Speziell für Trainer und Referenten gibt dieser Teil Tipps zur Erstellung von technischen Präsentationen im Hinblick auf die jeweilige Zielkultur.

„Relationship Management“ legt den Fokus auf die zwischenmenschlichen Beziehungen und beschreibt das richtige Kommunikationsverhalten in der jeweiligen Kultur. Auch Esskulturen können ganz unterschiedlich sein. Welche Geschenke sind geeignet? Wie soll sich der Mitarbeiter in der Öffentlichkeit verhalten? Welche Trinkgelder sind angemessen? Welche Freizeitkleidung ist erlaubt?

## **Fazit**

Die Reaktion der Mitarbeiter auf den Festo Travel Guide ist ausgesprochen positiv. Sie können durch die Informationen ihre Reisen zielgerichteter vorbereiten und sich mental auf das neue Land und die neue Kultur einstellen. Ein Projektgenieur: „Die Vorbereitung mit dem Festo Travel Guide gibt mir erhöhte Sicherheit. Ich weiß jetzt, welche Fettnäpfchen ich vermeiden muss.“ Ein anderer Kollege meint: „Der Festo Travel Guide schafft die Basis für ein harmonisches Miteinander und dient dem interkulturellen Verständnis.“

Der Travel Guide erlaubt einen schnellen Zugriff auf Informationen und stellt so eine Wissensquelle dar, die selbstgesteuertes, bedarfsorientiertes Lernen am Arbeitsplatz ermöglicht.

Das Portal wird inzwischen nicht nur von Mitarbeitern genutzt, die ins Ausland reisen, sondern auch von denen, die von Deutschland aus mit dem Ausland kommunizieren oder ausländische Kollegen und Besuchergruppen empfangen. Für sie sind vor allem nationale Feiertage, Begrüßungsrituale oder Empfehlungen zur Auswahl von Gastgeschenken wichtig.

Der Festo Travel Guide umfasst bisher 30 Länder, in denen Festo durch Landesgesellschaften vertreten ist. Die Textinhalte wurden von einem interdisziplinären Projektteam erarbeitet, von einem Vertreter des jeweiligen Landes Korrektur gelesen und vor der endgültigen Freigabe nochmals von der entsprechenden Festo Landesgesellschaft vor Ort geprüft. Der Festo Travel Guide soll sukzessive erweitert und für alle 56 Länder der Festo Landesgesellschaften erstellt werden.

## **5 Verhalten im interkulturellen Umfeld ändern: Neu wahrnehmen, anders interpretieren, kompetent reagieren**

Die Kommunikationspsychologie hat uns gezeigt, dass menschliche Kommunikation aus drei Schritten besteht (Schulz von Thun 1981):

- der Wahrnehmung und Beobachtung der Kommunikation oder des Verhaltens anderer,
- der Interpretation dieser Wahrnehmung und
- der Reaktion auf die eigene Interpretation.

In der Realität vollziehen sich diese drei Schritte im Allgemeinen quasi automatisch und verschmelzen mitunter zu einem explosiven Gemisch. Verhaltensänderung kann gefördert werden, wenn die drei Schritte gesondert betrachtet werden: Sie basiert auf der Bereitschaft, neu und anders wahrzunehmen und andere Interpretationen der eigenen Wahrnehmungen und Beobachtungen zuzulassen. Das bedeutet, die eigene Verstehenskompetenz zu erweitern (Weißbach 2004). Auf dieser Basis werden andere Reaktionen ermöglicht: Ein breiteres Spektrum möglicher Verhaltensweisen steht nun potenziell zur Verfügung.

### **5.1 Teamtraining: Arbeitsprozesse gemeinsam gestalten**

*Lutz Jäkel, ANIMO-ART, Projektleiter Jüdische Gemeinde zu Berlin*

#### ***Ausgangslage***

Angesichts zunehmender kultureller Heterogenität ist die Bereitschaft zur Akzeptanz fremdkulturellen Denkens, Fühlens und Handelns auch bei Mitarbeitern ohne Führungspositionen in den verschiedenen Teams der Jüdischen Gemeinde immer wichtiger geworden. Auch unter den Klienten der Kindertagesstätte (im Folgenden: Kita) und einer Pflegeeinrichtung – Eltern, Kindern, Patienten – ist eine Zunahme kultureller Heterogenität zu

beobachten, die im Sinne verbesserter Kunden- und Serviceorientierung in Rechnung gestellt werden muss. Deshalb kann die Entwicklung von interkultureller und Problemlösungskompetenz nicht auf Führungskräfte beschränkt bleiben; ein umfassender Teamentwicklungsprozess sollte eingeleitet werden.

Gleichzeitig wurde die Arbeitsbelastung in beiden Einrichtungen als sehr hoch empfunden. Eine Analyse der Arbeitsbedingungen im Vorfeld der Teamentwicklung erwies sich als unumgänglich, um zu verhindern, dass die Entwicklung neuer Kompetenzen nur als Belastung empfunden wird.

### **Ziele**

Der Teamentwicklungsprozess erstreckte sich auf die Kita und eine Pflegeeinrichtung und beinhaltete folgende Ziele:

- Verbesserung des Klimas in und zwischen den Teams durch Förderung des wechselseitigen Kennenlernens über kulturelle Grenzen hinweg,
- Erkennen von Verbesserungs- und Veränderungspotenzialen sowie
- Verbesserung der Arbeitsbedingungen auf Basis der zuvor durchgeführten Analyse zwecks Reduzierung von Fehlzeiten.

### **Methodik und Ergebnisse**

Die Trainingsinhalte basierten auf der Analyse der Arbeitssituation. Aufbauend auf diesen Analysen wurden Trainingskonzepte entwickelt, die sich in der Umsetzung befinden und im ersten Halbjahr 2006 auf ihre Wirksamkeit und Nachhaltigkeit überprüft werden.

Der Bedarf an Maßnahmen zur Veränderungen der Arbeitssituation wurde mit Hilfe qualitativer und quantitativer Instrumente ermittelt. Daraus ergaben sich die wichtigsten Interventionsfelder.

#### *Methodisches Vorgehen beim Teamtraining*

Das Teamtraining bestand aus zwei Modulen in Workshopform.

#### *Modul 1*

In einem ersten Schritt sollten die Teilnehmer des Workshops ein Bild zeichnen, das ihre Sicht auf das Team widerspiegelt.

### **Meine Sichtweise der Situation unseres Teams.**

Zeichnen Sie ein Bild, dass Ihrer Sichtweise entspricht. Bearbeiten Sie dabei eine Auswahl folgender Fragen:

- Wie hat sich die Situation entwickelt?
- Welche Strukturen finden Sie vor?
- Welche Gefühle haben Sie?
- Welche organisationalen Bedingungen finden Sie vor?
- Welche Merkmale des Teams haben Sie in Ihrer eigenen Arbeit beeinflusst?
- Welche Merkmale hemmen den Arbeitsprozess?
- Welche Ziele spielen im Team eine Rolle?

Bitte verwenden Sie ausschließlich Symbole, Farben, Formen, Strichmännchen, Wegweiser u. Ä., keine Worte.

Es soll kein Kunstwerk entstehen. Das Bild soll Ihnen später als Unterstützung und für alle anderen als Konzentrationshilfe und zum besseren Verstehen Ihrer Sichtweise dienen.

Stellen Sie bitte in der großen Runde Ihr Bild ganz kurz vor!

Während der Präsentation der anderen Bilder machen Sie sich bitte Notizen bzw. notieren Sie sich Fragen, die Sie gerne an den Vorstellenden stellen möchten.

In einem nächsten Schritt wurden die wesentlichen Aussagen thematisch geordnet. Diese Zuordnung ergab folgende Beschreibung von interkulturellen Teams:

### **Was sind für mich Merkmale eines interkulturellen Teams?**

#### **Förderliche Merkmale**

##### *Kommunikation*

- Miteinander sprechen
- Diskussionen auf Vertrauensbasis
- Kommunikation
- Zusammenarbeit
- Verständnis, gute Zusammenarbeit
- eigene Meinung sagen
- gleiche Sprache

#### **Hemmende Merkmale**

##### *Kommunikationsprobleme*

- Sprachlosigkeit
- Kommunikationsschwierigkeiten
- Kritikunfähigkeit
- Sprache nicht verstehen
- Kommunikationsprobleme
- Probleme „unter den Teppich kehren“
- Unehrlichkeit
- Missverständnisse
- Unklarheit
- fehlende Information
- keine Transparenz

*Umgang Miteinander*

- Respekt (4x)
- Freundlichkeit
- Pünktlichkeit

*Beziehungen zu anderen*

- schlechtes Klima
- Respektlosigkeit gegenüber anderen
- Zweideutigkeit
- Ungerechtigkeit
- Ungerechtigkeiten
- Zurückgezogenheit
- Neid
- Missgunst (2x)
- Eifersucht
- Arroganz

*Beziehungen zu anderen*

- Gemeinsamkeit
- Toleranz (3x)
- Rücksicht auf andere
- Zugehörigkeitsgefühl
- Zusammenhalt
- Zuverlässigkeit
- Hilfsbereitschaft (2x)
- Verständnis
- Vertrauen (3x)
- Offenheit (2x)
- Ehrlichkeit (5x)

*Kooperation/Zusammenarbeit*

- Intoleranz (4x)
- „Eigenbrödelei“ eines einzelnen Besserwissers
- Nicht kooperativ
- Egoismus (5x)
- Rücksichtslosigkeit (3x)
- Unpünktlichkeit

*Umgang mit Problemen*

- Kritik
- Kritikfähigkeit

*Sonstige*

- gleiche Qualifikation

In der Diskussion wurde ein Klärungsbedarf zu den Themen „gleiche Qualifikation“ und „gleiche Sprache“ erkennbar, die bei einer der folgenden Veranstaltungen aufgegriffen werden.

Um sich mit dem Thema Arbeitsbelastung intensiver auseinanderzusetzen und gleichzeitig einander kennenzulernen, wurde in Zweiergruppen die Aufgabe „Thematischer Spaziergang“ bearbeitet.

Berichten Sie Ihrem Gesprächspartner, was Sie tun, um mögliche Arbeitsbelastungen zu reduzieren und zu kompensieren bzw. sich zu regenerieren!

Stichwörter:

- Entspannungsübungen
- Ausgewogene Ernährung
- Fitness
- Relaxen

Im Anschluss stellen sich die Mitarbeiter der einzelnen Gruppen anhand der gewonnen Informationen gegenseitig im Plenum vor.

## *Modul 2*

Als Ziele des zweiten Workshops wurden festgelegt:

- Analyse der wichtigsten Probleme und Belastungen am Arbeitsplatz,
- Erkennen von Verbesserungspotenzialen und gemeinsame Bearbeitung,
- Ableitung von Maßnahmen, die auf Verbesserungen der Arbeitssituation abzielen,
- Reduzierung der aus den identifizierten Belastungen resultierenden Fehlzeiten.

Zur Vorbereitung des Workshops wurde anhand folgender Fragestellungen Material in den vorbereitenden Teamsitzungen gesammelt:

- In welchen Bereichen Ihrer Arbeitssituation sollte die Veränderung liegen?
  - Arbeitsumgebung
  - Arbeitstätigkeit
  - Arbeitsorganisation
  - Vorgesetztenverhalten
  - Gruppen- und Betriebsklima
- An welche Veränderungen denken Sie in Ihrer Arbeitssituation?
- Welche konkreten Verbesserungsvorschläge haben Sie für die Veränderung Ihrer Arbeitssituation?



Die so gesammelten Verbesserungsvorschläge wurden auf dem Workshop allen Mitarbeitern präsentiert. Mittels Punkteabfrage wurde ein Ranking für die Bearbeitung der Vorschläge festgelegt. Anschließend wurde diskutiert:

- Wie lassen sich die Verbesserungsvorschläge umsetzen?
- Wer ist verantwortlich für die Umsetzung?
- Zeitplan

#### *Weiteres Vorgehen*

Es wurde festgelegt, dass die offenen Themen in der Teamweiterbildung im August 2006 weiter bearbeitet werden sollen. So wird sichergestellt, dass man sich noch im laufenden Jahr auf die Umsetzung der bestehenden Festlegungen konzentrieren kann.

#### *Methodisches Vorgehen in der Teamweiterbildung*

Ziele des Teamtrainings:

- Bewertung der gegenwärtigen Arbeitssituation
- Erfassung der stärksten Arbeitsbelastungen
- Erarbeitung und Gewichtung von Verbesserungsvorschlägen

Vorgehen:

Zuerst sollten die Teilnehmer folgende Fragen beantworten:

- Frage 1: Halten Sie eine Verbesserung Ihrer Arbeitssituation für
  - sehr wichtig?
  - teilweise wichtig?
  - nicht wichtig?

Sie haben eine Stimme, d. h. Sie können einen Punkt kleben.

- Frage 2: In welchen Bereichen Ihrer Arbeitssituation sollte eine Verbesserung stattfinden?
  - Arbeitsumgebung
  - Arbeitstätigkeit
  - Arbeitsorganisation

- Vorgesetztenverhalten
- Gruppenklima/Betriebsklima

Die Stimmzahl legt dabei die Reihenfolge der diskutierten Bereiche fest.

Die Teilnehmer erarbeiten danach realistische Lösungs- und Verbesserungsvorschläge. Diese werden auf Moderationskarten festgehalten und den Belastungen zugeordnet.

Alle Aussagen, die die Gruppe verabschiedet, werden auf Metaplanwänden festgehalten und gehen in den Ergebnisbericht ein.

- Frage 3: Woran haben Sie gedacht, als Sie bei ..... einen Punkt gemacht haben?

Die Teilnehmer werden aufgefordert, Arbeitsbelastungen und Probleme zu benennen, um sie ggf. generalisieren zu können.

- Frage 4: Welche realistischen Verbesserungsmöglichkeiten sehen Sie?

Insgesamt wurden für die genannten Probleme fünf Umsetzungsmaßnahmen beschlossen. Diese werden nach einem Zeitraum von sechs Monaten auf die Ergebnissicherung überprüft.

## **Fazit**

Beide Teamentwicklungsprozesse erwiesen sich zunächst als schwierig und sehr ungewohnt für die Teilnehmenden, die mit derartigen Maßnahmen bisher kaum vertraut waren. Mögliche Ergebnisse und Verbesserungen konnten sie sich zu Beginn nur schwer vorstellen. Insofern konnte die Teamentwicklung nur an den vorhandenen Belastungen, an der Stimmungslage und Unzufriedenheit anknüpfen. Anders wären die Zielgruppen kaum zu motivieren gewesen. Im Verlauf des Projekts wurden einzelne Erfolge jedoch sichtbar, so z. B. in Vereinbarungen zur zukünftigen Zusammenarbeit zwischen Pflege und Küche der Pflegeeinrichtung. Jedoch wird noch viel in die Entwicklung besserer neuer Routinen zu investieren sein, ehe die getroffenen Regelungen zum „Selbstläufer“ werden.

## 5.2 Kollegiale Fallberatung: wechselseitige Unterstützung in schwierigen Situationen

*Theo Schülken, SET GbR und Christel Thiel, VOGT GmbH*

Die Methode „Kollegiale Fallberatung“ hat sich innerhalb der interkulturellen Teams bei VOGT als unverzichtbares Tool erwiesen. Sie ist auch bei der Umsetzung der jeweiligen Konzepte interkultureller Kompetenzentwicklung in den anderen Unternehmen eingesetzt worden (vgl. Kap. 4.2 und 5.3). Kollegiale Fallberatung ist bereits in den sog. sozialen oder helfenden Berufen etabliert und wird z. B. im Rahmen von Teamsupervisionen eingesetzt. Dagegen wird im Dienstleistungsgewerbe bzw. produzierenden Gewerbe diese Form der Problemlösung noch wenig genutzt.

In diesem Beitrag wird die Methode „Kollegiale Fallberatung“ näher erläutert. Zunächst liefern wir die Begründung für den Einsatz dieses Tools in den betrieblichen Maßnahmen bei VOGT. Nach der Beschreibung der Methode stellen wir eine adaptierte Form vor, die ganz nach den Bedürfnissen der Trainingsgruppe „Vorarbeiter“ in den Reinigungsobjekten entwickelt wurde. Damit wird auch gezeigt, wie die Methode bei Lernunge-wohnten durchgeführt werden kann. Die Vorarbeiter erhielten ebenso wie die Führungskräfte aller Ebenen bei Vogt ein interkulturelles Training, das eng mit der Behandlung von Führungsfragen verknüpft war.

### **Warum „Kollegiale Fallberatung“ bei Führungskräften?**

Vor allen Dingen in der Trainingsgruppe „Vorarbeiter“ war die Methode „Kollegiale Fallberatung“ unverzichtbarer Bestandteil fast jeder Trainingseinheit, aus folgenden Gründen:

- Die Vorarbeiter sind zu ihrer Rolle als Führungskraft fast „wie die Jungfrau zum Kinde“ gekommen. Sie wurden häufig aufgrund ihrer fachlichen Kompetenzen und ihrer Berufserfahrung mit dieser Führungsaufgabe betraut. Prozesskompetenzen bzw. soziale und reflexive Kompetenzen standen bei der Personalauswahl im Hintergrund.
- Die Möglichkeiten zum kollegialen Austausch waren vor dem Training nicht vorhanden. Während die Objektleiter sich einmal in der Woche in einer Teambesprechung austauschen können, bestand ein solches Forum für die Vorarbeiter nicht.

- Die Vorarbeiter sind unmittelbares Bindeglied zwischen den Mitarbeitern, dem Kunden und dem Unternehmen, das vor Ort in den Objekten in der Regel durch die Objektleitung vertreten ist. Damit einher geht eine sog. Sandwichposition. Arbeitsaufträge, Beschwerden und sonstige Anforderungen werden an sie herangetragen. Der persönliche Handlungsspielraum und wahrgenommene Kompetenzbereiche werden jedoch als gering bzw. defizitär erlebt.
- Neben fachlichen Belangen werden die Vorarbeiter mit persönlichen und sozialen Belangen insbesondere durch Mitarbeiter konfrontiert. Es gilt sprachliche Defizite auszugleichen, zwischen kulturellen Gruppen zu vermitteln und der Fürsorgepflicht gegenüber den Mitarbeitern nachzukommen.

Diese Gründe haben dazu beigetragen, dass innerhalb der interkulturellen Trainings eine hohe Motivation, Mitteilungsbereitschaft und Offenheit bereits zu Beginn des ersten Trainingsblocks vorhanden waren. Das Training wurde als Möglichkeit angesehen, sich mitzuteilen und nach Hilfestellungen bei bestehenden Problemen zu suchen. Für den weiteren Verlauf der interkulturellen Trainings wäre es dysfunktional gewesen, diese persönlichen Bedarfe auszublenden oder auf einen späteren Zeitpunkt zu verschieben („Das machen wir, wenn wir mit dem interkulturellen Training durch sind.“). Es erwies sich als wichtig, das Tool „Kollegiale Fallberatung“ im Verlauf der Trainingssitzungen mit der Gruppe zu entwickeln und zu „perfektionieren“. Nur so konnte gewährleistet werden, dass diese Methode auch nach Beendigung nachhaltig als eine Möglichkeit der konstruktiven Problemlösung angesehen und weiterhin eingesetzt wird.

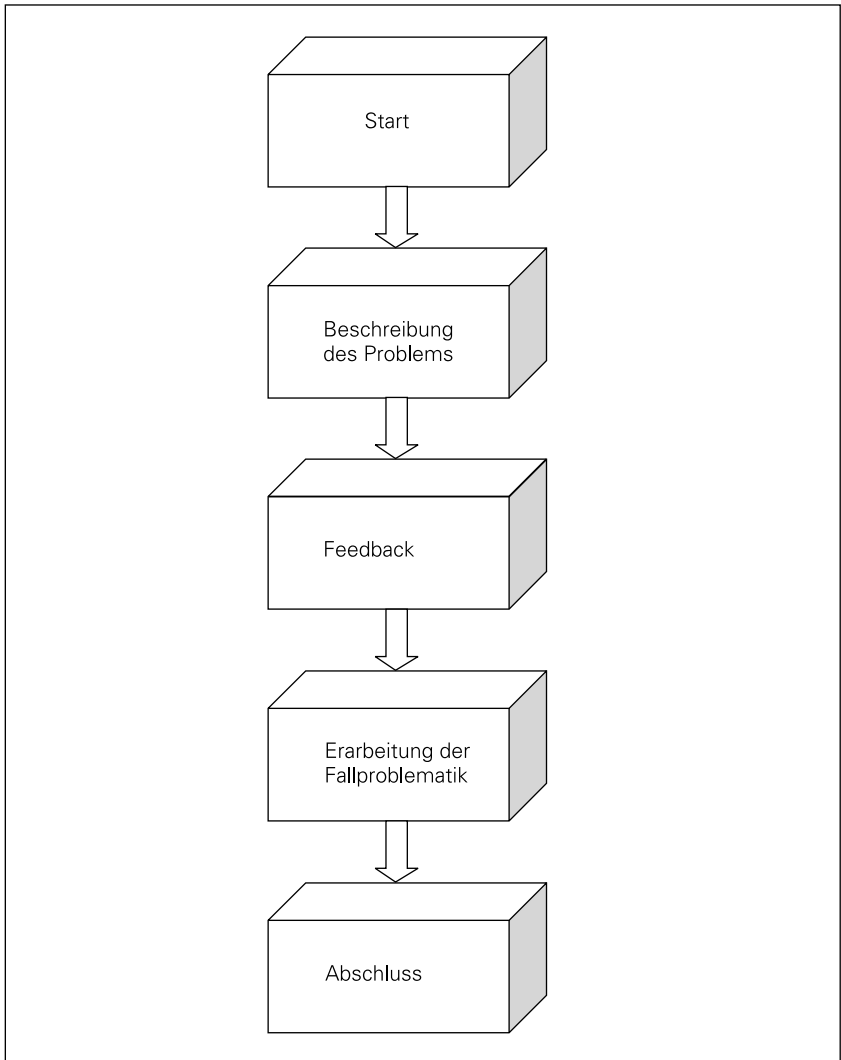
### ***Kollegiale Fallberatung – die Grundlagen***

Die kollegiale Fallberatung ist eine Beratungsform unter beruflich Gleichgestellten. Hier wird strukturiert nach der Lösung konkreter Probleme gesucht. Sie enthält Elemente der kooperativen Entscheidungsfindung. In der Einführungsphase sollte kollegiale Fallberatung stets von einem erfahrenen Moderator oder Supervisor geleitet werden. Später kann die Moderation dann durch ein Mitglied des Teams übernommen werden. Die kollegiale Fallberatung wird in Kleingruppen (sog. „Sympathiegruppen“) durchgeführt. Von einer allgemeinen oberflächlichen Diskussion hebt sich diese Methode ab, da hier zielorientiert konkrete Lösungsmöglichkeiten und -schritte in der Gruppe erarbeitet werden. Patentrezepte und wohlgemeinte Ratschläge haben hier keinen Platz. Alle Gruppenmitglieder betei-

ligen sich aktiv und nehmen an dem jeweiligen Problem der Betroffenen Anteil. Es handelt sich um ein Fünf-Phasen-Modell (Abb. 11).

**Abbildung 11**

*Typische Phasen der kollegialen Fallberatung*



In der *Startphase* wird zunächst festgestellt, ob ein Teammitglied aus der betreffenden Gruppe einen Fall oder ein Problem hat und es gemeinsam mit der Gruppe lösen möchte. Zusätzlich wird ein Zeitrahmen festgesetzt. Sofern nicht bereits an anderer Stelle geschehen, erarbeitet der Moderator mit der Gruppe verbindliche Gesprächsregeln und sorgt dafür, dass die Vorgehensweise den Phasen entsprechend eingehalten wird.

In der Phase „*Beschreibung des Problems*“ schildert das ratsuchende Teammitglied seinen Fall so ausführlich wie möglich. Nachfragen und Kommentare von Seiten der Teammitglieder sind in dieser Phase nicht gestattet.

In der *Feedback-Phase* werden alle Anwesenden um ein kurzes Statement gebeten. Kritiken oder persönliche Bewertungen sind jedoch nicht erwünscht.

In der vierten Phase wird die *Fallproblematik* gründlich durchgearbeitet. Verständnisfragen werden geklärt und undurchsichtige Zusammenhänge erörtert. Die Anwesenden werden vom Moderator aufgefordert, sich ganz in die Rolle des Ratsuchenden hineinzusetzen und eigene Gefühle und Gedanken in dieser Rollenübernahme zu formulieren, z. B.: „Ich als ... würde mich fühlen, als ob ...“ Der Ratsuchende schweigt zu diesem Zeitpunkt und äußert sich erst, nachdem alle Anwesenden ihre Statements abgegeben haben. Neue Gedanken können formuliert und Missverständnisse beseitigt werden. Lösungsvorschläge werden von den Anwesenden erarbeitet und in Rollenspielen dargestellt: „Ich als ... werde ...“ Der Ratsuchende äußert sich dann abschließend dazu, welche Lösungsmöglichkeiten für ihn in Betracht kommen und ihm am erfolgreichsten erscheinen.

In der *Abschlussphase* wird ein allgemeines „Blitzlicht“ durchgeführt (z. B. „Was hat das gebracht?“, „Wie habe ich mich gefühlt?“, „Wie habe ich die Gruppenarbeit erlebt?“ etc.).

### ***Kollegiale Fallberatung – die Praxis***

Die Phasen des Ablaufs und die inhaltlich-didaktische Form einer kollegialen Fallberatung sind sicherlich als optimal zu bezeichnen. Sie ließen sich aber nicht in dieser Reinform auf das Training der Vorarbeiter übertragen. Die trainingsunerfahrene Zielgruppe musste zunächst sorgsam durch den Trainer an das psychologische bzw. pädagogische Instrument herange-

führt werden. Gerade bei Trainingsunerfahrenen kann es ansonsten zu Widerständen kommen: „So einen Psycho-Mist machen wir nicht!“

Weiterhin erwiesen sich einige Problembereiche als so elementar, dass sie sofort angegangen werden mussten. Daher stand in den ersten beiden Trainingssitzungen zunächst eine Auswahl der Themen nach Dringlichkeit im Vordergrund. Die Beteiligten wurden angehalten, die ratsuchende Person zunächst einmal aussprechen zu lassen und sich mit wertenden Kommentaren zurückzuhalten. Erstes Ziel war hier, dem Betroffenen das Gefühl zu vermitteln, mit seinen Problemen nicht allein zu sein. Gemeinsamkeiten und Unterschiede des beruflichen Alltags spielten eine große Rolle. In diesen ersten Trainingseinheiten konnte noch nicht vermieden werden, dass auch der Versuch unternommen wurde, Patentrezepte zu präsentieren. Diesen Tendenzen konnte der Trainer jedoch entgegensteuern.

Zentrales Anliegen war es, die Vorarbeiter bei der Lösung ihrer Probleme zu unterstützen. Die Ratsuchenden sollten die Möglichkeit erkennen, Probleme und Verhaltensmuster aus einer anderen Perspektive wahrzunehmen. Ein weiteres Ziel bestand darin, die Vorarbeiter zu ermutigen, neue Wege zu bestreiten und aus alten eher unproduktiven Verhaltensmustern auszubrechen. Ob die so erarbeiteten Lösungen erfolgreich waren, wurde stets in der nächstfolgenden Trainingseinheit erörtert.

Auch das Thema „Schweigepflicht“ spielte zu Beginn der Trainings eine sehr große Rolle. Zwar war die Wichtigkeit dieser Regel zu Beginn im Kick-off von allen Anwesenden betont worden und jedes Gruppenmitglied verpflichtete sich, diese Regel einzuhalten. Jedoch kam es nach der zweiten Trainingseinheit dazu, dass einige Informationen an Dritte weitergeleitet wurden. Dies führte zu Ärgernissen und Verunsicherung im Team. Eine Krisensitzung zu diesem gravierenden Problem fand statt. In dieser und der nächsten Trainingseinheit wurden zunächst nur noch Probleme genannt, die für die betroffenen Vorarbeiter keine negativen Konsequenzen bei Weiterverbreitung an Dritte nach sich gezogen hätten. Danach wurde geschaut, ob auch diese Informationen die Runde machten („Probeballon“). Tatsächlich wurde aber nun die Schweigepflicht eingehalten. Die gemeinsame Vertrauensbasis konnte wiederhergestellt und gestärkt werden.

Im weiteren Verlauf des Trainings wurden die Vorarbeiter immer vertrauter mit der Problemlösetechnik der kollegialen Fallberatung, so dass nun

auch die Methode des Rollenspiels eingebaut werden konnte. Die Anwesenden nahmen hier die Rollen der unterschiedlichen Konfliktparteien aus den berichteten Fällen ein und benannten ihre Gedanken und Gefühle aus dieser Perspektive heraus. Auch konnten folgende Leitfragen zur Konflikt-diagnose vermittelt werden:

- WORUM ging es (Sachfrage)?
- WELCHE Art des Konflikts ist erkennbar?
- WANN ist der Konflikt zum ersten Mal aufgetreten?
- WER war am Konflikt beteiligt (unmittelbar oder mittelbar)?
- WER hat welche Meinung?
- WAS hat den Konflikt ausgelöst?
- WELCHE Gefühle wurden ausgelöst, welche haben sich im weiteren Konfliktverlauf entwickelt?
- WIE haben sich die Beteiligten verhalten?
- WIE hat sich der Konflikt entwickelt?
- WELCHER Konfliktstil wurde praktiziert?
- WO liegen eventuelle Gründe für den Konflikt?
- WELCHE Auswirkungen hat er kurz- und längerfristig?
- WARUM sollte der Konflikt gelöst werden?

Wie bereits erwähnt, wurde die „Perfektion“ dieser Methode durch die Entwicklung allgemeiner Kommunikationsfähigkeiten und funktionaler Konfliktlösestrategien begleitet. Darüber hinaus wurden weitere gezielte Problemlösehilfen vermittelt. Im Verlauf der Trainingseinheiten konnte somit eine Fülle von Problemlagen bearbeitet werden.

## **Fazit**

Kollegiale Fallberatung hat sich innerhalb der interkulturellen Trainings bei VOGT als probates Mittel der Problemlösung erwiesen. Auch wenn es sicherlich nicht in „Reinform“ umgesetzt werden konnte, hat der Einsatz dieses Tools der Zielgruppe sehr geholfen. Es diente zum einen als Strukturierungshilfe bei der Erarbeitung von Problemlagen. Es vermittelte der ratsuchenden Person Empathie und Verständnis innerhalb der Gruppe sowie das Gefühl, mit dem Problem nicht allein zu stehen. Weiterhin bot es die Möglichkeit, eine Fülle alternativer Erklärungs- und Handlungsmuster zu erfahren. Es machte die Beteiligten neugierig darauf, aus alten Mustern ausubrechen und neue Dinge auszuprobieren. Es diente dem Zusammenhalt im Team und auch der Teamentwicklung. Ergänzt mit weiteren Strukturierungshilfen, Problemlöseschemata und Hilfsmitteln zu einem ef-



fektiveren Sitzungsmanagement ist die kollegiale Fallberatung dazu geeignet, auch unabhängig von externen Moderatoren oder Trainern eingesetzt zu werden.

### **5.3 Zwei unterschiedliche Trainingskonzepte: Kommunikation face-to-face und auf Distanz**

*Yvonne Salazar, Festo AG*

Um das vorhandene Niveau der interkulturellen Handlungskompetenz bei den Mitarbeitern von Festo zu bestimmen und auf dieser Basis gezielte Trainingsmaßnahmen zu entwickeln, wurde die im Kapitel 2.2 beschriebene Goal Attainment Scaling (GAS) Methode eingesetzt. Sie wurde nach Durchführung der Trainings auch zur Messung der Kompetenzentwicklung bzw. Erreichung der Lernziele verwendet.

Hierfür erarbeiteten interdisziplinäre Teams von Festo gemeinsam mit der wissenschaftlichen Begleitung in mehreren Workshops ein interkulturelles Anforderungsprofil, das aus sechs Kompetenzfeldern (vgl. S. 16) und jeweils drei Ausprägungsgraden besteht (Tab. 9-11).

Auf der Basis der generierten Kompetenzfelder wurden zunächst drei unternehmensspezifische Kompetenzprofile (Soll-Profile) für die unten stehenden Zielgruppen 2-4 festgelegt. Das heißt, es wurde für jede der Gruppen definiert, welchen Ausprägungsgrad sie für welches Kompetenzfeld erreichen sollte. Im Arbeitsprozess ergab sich noch ein zusätzlicher Bedarf für Mitarbeiter, die vom Standort in Deutschland aus mit dem Ausland kommunizieren, aber nicht selbst ins Ausland reisen. Für diese Zielgruppe 1 wurde ebenfalls ein Soll-Profil erstellt.

- Zielgruppe 1: Mitarbeiter mit internationalen Kontakten, die nicht reisen
- Zielgruppe 2: Mitarbeiter mit praktischen Aufgaben (zum Beispiel Montage einer Maschine) in einem zeitlich befristeten Auslandseinsatz
- Zielgruppe 3: Mitarbeiter mit Projektaufgaben an ausländischen Standorten
- Zielgruppe 4: Mitarbeiter mit Führungsaufgaben in einem zeitlich befristeten Auslandseinsatz

Es wurde beschlossen, in einer ersten Phase Qualifizierungsmaßnahmen für die Zielgruppen 1 und 3 anzubieten, da sie eine große Mitarbeiteranzahl umfassen und so mit der Entwicklung der Trainingskonzepte eine breite Wirkung erzielt werden kann.

**Tabelle 9**

*Interkulturelles Kompetenzprofil Festo*

*Kompetenzfeld: Praktische Sprachbeherrschung/Verständigungsfähigkeit*

<b>Niveau</b>	<b>Zielgruppe</b>	<b>Kurzbeschreibung</b>	<b>beispielhafte Situation</b>
<b>Basis-niveau 1</b>	Mitarbeiter im interkulturellen Kontext	Survivalkenntnisse in der Landessprache Englischkenntnisse: Aufgabenerledigung vor Ort möglich	praktischer Know-how-Transfer vor Ort kurzfristiger Einsatz (z. B. Montage) Ergänzung sprachlicher Mittel durch Tun/Zeigen
<b>mittleres Niveau 2</b>	Mitarbeiter mit Projektaufgaben im interkulturellen Kontext	Survivalkenntnisse in der Landessprache im Fachgebiet Vokabular in Englisch gut beherrschen über allgemeine Themen gut kommunizieren können	Mitarbeiter-Schulung (z. B. SAP, Prozessabläufe) inkl. Präsentationen vor Ort* Fachinhalte ausführlich beschreiben* Diskussionen/Meetings moderieren* Small-Talk-Situationen (z. B. beim Abendessen) auf mittlerem Niveau bewältigen*
<b>hohes Niveau 3</b>	Mitarbeiter mit Managementaufgaben im interkulturellen Kontext	Basiskenntnisse in der Landessprache Englisch: Konferenzniveau, verhandlungssicher	Vertragsverhandlungen und -abschlüsse* Konferenzen* komplexe Alltagssituationen im Außenkontakt* Small-Talk-Situationen auf hohem Niveau bewältigen*

\* in englischer Sprache

**Tabelle 10**

Kompetenzfeld: Anwendung von interkulturellem Wissen

Niveau	Zielgruppe	Kurzbeschreibung	beispielhafte Situation
<b>Basis-niveau 1</b>	Mitarbeiter im interkulturellen Kontext	Beherrschung der wichtigsten Höflichkeitsformeln sich in einem fremdkulturellen Umfeld bewegen können Vermeidung der größten Fettnäpfchen – andere nicht beleidigen wissen, was muss ich tun, damit ich mein Gesicht nicht verliere	praktischer Know-how-Transfer vor Ort kurzfristiger Einsatz (z. B. Montage) Ergänzung sprachlicher Mittel durch Tun/Zeigen
<b>mittleres Niveau 2</b>	Mitarbeiter mit Projektaufgaben im interkulturellen Kontext	kulturelle Unterscheidungskategorien kennen (Zeitverständnis, Machtdistanz, Individualismus/Kollektivismus, Reserviertheit/Expressivität, Ergebnis-/Beziehungsorientierung) und daraus ableiten können: Wie gehe ich mit konkreten Situationen um? gemeinsame Basis im interkulturellen Kontakt finden, Verständnis und Toleranz für andere zeigen, auch in schwer nachvollziehbaren Situationen sich in mehreren fremdkulturellen Umfeldern bewegen können	Mitarbeiter-Schulung (z. B. SAP, Prozessabläufe) inkl. Präsentationen vor Ort* Fachinhalte ausführlich beschreiben* Diskussionen/Meetings moderieren* Small-Talk-Situationen auf mittlerem Niveau bewältigen*
<b>hohes Niveau 3</b>	Mitarbeiter mit Managementaufgaben im interkulturellen Kontext	<i>pPsychisch relevante Prozesse verstehen</i> fremde Märkte und Entwicklungsmethoden verstehen aus interkulturellem Wissen Handlungsstrategien entwickeln positive Aspekte aus anderen Kulturen übernehmen	Vertragsverhandlungen und -abschlüsse* Konferenzen* komplexe Alltagssituationen im Außenkontakt* Small-Talk-Situationen auf hohem Niveau bewältigen*

\* in englischer Sprache

**Tabelle 11**

*Kompetenzfeld: Erkennen von kulturspezifischen Konfliktpotenzialen und Bewältigung der damit verbundenen Reaktionen*

<b>Niveau</b>	<b>Zielgruppe</b>	<b>Kurzbeschreibung</b>	<b>beispielhafte Situation</b>
<b>Basis-niveau 1</b>	Mitarbeiter im interkulturellen Kontext	kulturell bedingte Konflikte erkennen und andere um Hilfe zur Lösung bitten sich über Konfliktpotenziale vorher informieren und darauf vorbereiten	praktischer Know-how-Transfer vor Ort kurzfristiger Einsatz (z. B. Montage) Ergänzung sprachlicher Mittel durch Tun/Zeigen
<b>mittleres Niveau 2</b>	Mitarbeiter mit Projektaufgaben im interkulturellen Kontext	kulturdominantes Verhalten vermeiden (bezogen auf die eigene Kultur) Konflikte im Vorfeld vermeiden im Hinblick auf Umgang mit Zeit, Lernstilen, Lernmitteln Look & Learn-Haltung praktizieren Kompromisse eingehen im Hinblick auf eigene Überzeugungen sich für öffentliche Situationen (z. B. als Referent in einer Schulung) Unterstützung organisieren	Mitarbeiter-Schulung (z. B. SAP, Prozessabläufe) inkl. Präsentationen vor Ort* Fachinhalte ausführlich beschreiben* Diskussionen/Meetings moderieren* Small-Talk-Situationen auf mittlerem Niveau bewältigen*
<b>hohes Niveau 3</b>	Mitarbeiter mit Managementaufgaben im interkulturellen Kontext	Konflikte in einem frühen Stadium erkennen, entschärfen und selbständig lösen aktiver Umgang mit den kulturellen Gegebenheiten vor Ort: Verstehen entwickeln, sich nicht durch irritierende Erlebnisse persönlich getroffen fühlen	Vertragsverhandlungen und -abschlüsse* Konferenzen* komplexe Alltagssituationen im Außenkontakt* Small-Talk-Situationen auf hohem Niveau bewältigen*

\* in englischer Sprache

Ein erster Probelauf des Fragebogens zur Erhebung des Ist-Zustands vor Beginn der interkulturellen Trainings erfolgte mit Auszubildenden, die Teile ihrer Ausbildung an ausländischen Standorten absolvieren. Anschließend

wurde in allen Vorstandsbereichen des Unternehmens eine Ist-Analyse der interkulturellen Kompetenz für die Zielgruppen 1 und 3 durchgeführt. Insgesamt beteiligten sich 111 Mitarbeiter an der Befragung. Die Ergebnisse wurden interessierten Mitarbeitern und Führungskräften präsentiert.

Aufbauend auf dem Abgleich der Soll-Ist-Profile erarbeitete das Projektteam zusammen mit der wissenschaftlichen Begleitung die Trainingskonzepte für die beiden Zielgruppen.

Ziel war, den Mitarbeitern genau die Kompetenzen zu vermitteln, die ihnen fehlen. Beide Trainingskonzepte haben einen starken Anwendungsbezug, unterscheiden sich jedoch in der Wahl der Methoden.

### ***Das Training für Mitarbeiter mit Projektaufgaben an ausländischen Standorten***

Die Ist-Erhebung ergab, dass ca. 80 Prozent der Mitarbeiter der Zielgruppe 3 das vorab definierte mittlere Niveau erreichen. Dies wurde vom Projektteam so erklärt, dass diese Zielgruppe relativ häufig ins Ausland reist und daher über eine recht umfangreiche Auslandserfahrung verfügt.

So konnte das Training direkt auf der Verhaltensebene ansetzen. Hierfür sollten die Teilnehmer an Fallbeispielen aus dem Arbeitsalltag arbeiten, um vor allem das Erkennen und Lösen kulturbedingter Konflikte zu verbessern. Als Methode wurde die „Critical Incidents“-Methode eingesetzt. Sie wurde in den 40er Jahren des vergangenen Jahrhunderts im Kontext der US-amerikanischen Luftwaffenforschung entwickelt (Flanagan 1954) und diente der Ausbildung und Selektion von Piloten, Marineoffizieren und Vorarbeitern. Heute ist die Methode in vielen Bereichen verbreitet. Unter Critical Incidents versteht man Ereignisse aus dem realen Leben, die zu Irritationen, Missverständnissen oder Konflikten geführt haben und die der Berichtende – der sog. „Fallgeber“ (Schulz von Thun 1998) – nicht einordnen kann. Ihm bleibt unklar, welche Ursachen dazu geführt haben, welchen Anteil er möglicherweise an dem konflikthaften Geschehen hatte und wie er in ähnlichen Situationen zukünftig handeln sollte. Im interkulturellen Kontext resultieren Irritationen, Missverständnisse und Konflikte besonders häufig aus der Kollision unterschiedlicher Werte und Normen, die dem Handeln und der Kommunikation zugrunde liegen.

Ein Critical Incident wird in einer vorgegebenen Abfolge bearbeitet, um dem Berichtenden die Möglichkeit zu geben, nach Ursachen zu suchen,

seine Annahmen zu überprüfen und Handlungsalternativen zu entwickeln. In Anlehnung an Schulz von Thun (1998) werden folgende Schritte durchlaufen:

1. kurze Berichte aller Fallgeber im Plenum der Trainingsgruppe über ihre Critical Incidents und Aufteilung der Teilnehmenden in Kleingruppen entweder nach Art und Ähnlichkeit der Fälle oder nach individuellem Interesse an den berichteten Fällen
2. Ermittlung des Anliegens des Fallgebers in einer Kleingruppe nach bestimmten Kriterien
3. Analyse des Geschehenen
4. Formulierung von Annahmen, wie und warum es zu dem kritischen Ereignis gekommen sein könnte
5. Auswahl der Annahme, die mit der größten Wahrscheinlichkeit das Ereignis erklären kann
6. Diskussion von Handlungsalternativen, die dazu beitragen könnten, dass der Fallgeber zukünftig solche oder ähnliche kritische Ereignisse vermeiden kann
7. Auswahl eines vom Fallgeber formulierten eigenen Lösungswegs, den er akzeptieren kann und der zu seinem persönlichen Stil passt

Diese Schritte werden folgendermaßen umgesetzt: Nachdem Kleingruppen gebildet werden, erfolgt eine detailliertere Darstellung des Critical Incident durch den jeweiligen Fallgeber. Dabei kann entsprechend den folgenden Steps vorgegangen werden:

- Step 1: Die Rahmenbedingungen des Critical Incident werden skizziert: Wer ist an dem Ereignis beteiligt gewesen, in welchem hierarchischen Verhältnis stehen die Konfliktpartner zu mir? usw.
- Step 2: Bei Bedarf wird eine typische Schlüsselsituation benannt: Steht das Ereignis relativ isoliert? Oder ist mir etwas Ähnliches bereits häufiger passiert? Lässt sich ein Muster meiner Critical Incidents erkennen?
- Step 3: Der Fallgeber erläutert seine innere Situation: Gefühle, Irritationen, Zweifel, innere Konflikte usw.
- Step 4: Das konkrete Anliegen des Fallgebers wird benannt, das durch die Fallbesprechung gelöst werden soll. Dieses Anliegen sollte nach folgenden Kriterien formuliert werden:
  - Das Anliegen muss als Frage formuliert sein.
  - Das Wort „Ich“ muss darin enthalten sein.
  - Das Wort „Wie“ muss darin enthalten sein.

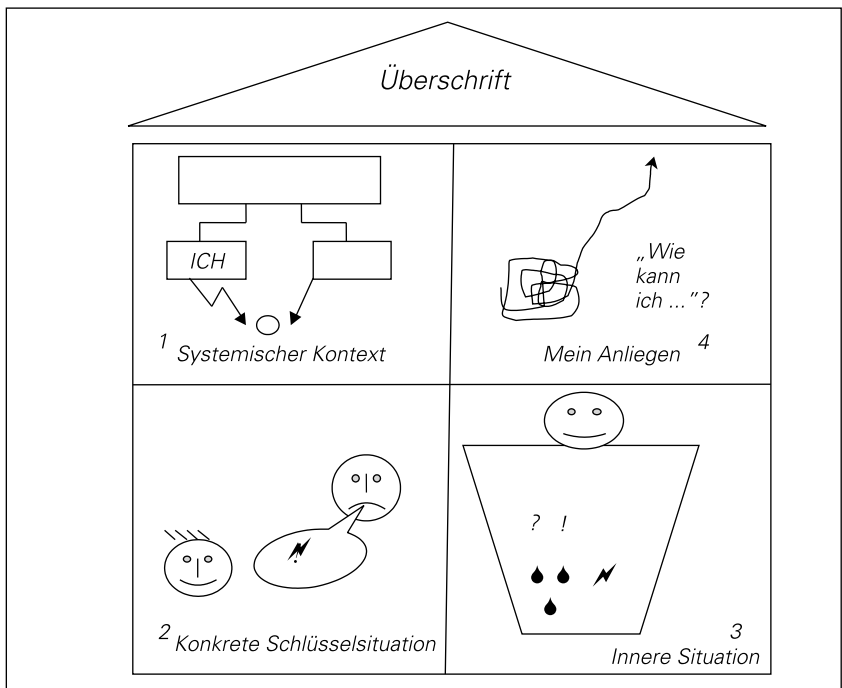
Das Beachten dieser Kriterien ist wichtig, damit das Anliegen nicht zu abstrakt im Raum steht, sondern deutlich wird, was es mit dem Fallgeber selbst zu tun hat und was er dabei lernen will. Auch werden konkretere, für den Fallgeber zielgerichtete und gangbare Handlungsmöglichkeiten aus der gemeinsamen Analyse und Diskussion sichtbar, wenn die drei Kriterien erfüllt werden.

Zwei Beispiele: „Wie kann ich auf die Nichteinhaltung einer Deadline durch einen chinesischen Kooperationspartner reagieren?“ oder „Wie soll ich mich verhalten, wenn ich sehe, dass die chilenischen Kollegen in der Produktion unsere Qualitätsstandards nicht einhalten?“

Bei der Ermittlung des Anliegens hilft es, wenn die Beteiligten die Abbildung 12 vor sich haben und in der dargestellten Reihenfolge bearbeiten.

**Abbildung 12**

*Darstellung eines Critical Incidents (Schulz von Thun 1998)*



**Tabelle 12***Ablauf bei der Bearbeitung eines Critical Incidents*

<b>Phase</b>	<b>Fallgeber</b>	<b>Gruppe</b>	<b>Anleiter</b>
1. Fallbericht	berichtet spontan, assoziativ, mündlich, frei (nicht nach einem Schema)	Kollegen schweigen, hören aufmerksam zu, beobachten die Erzählweise (Emotionen, Lautstärke, Tonfall), machen sich evtl. Notizen; dürfen nur Verständnisfragen stellen; beobachten sich selbst aufmerksam, registrieren eigene Reaktionen	fordert den Fallgeber zu seinem Bericht auf; achtet auf Einhaltung der Regeln
2. Kurzer Austausch in der Gruppe („Blitzlicht“)	schweigt, hört der Gruppe zu	Jeder äußert sich kurz zu den Fragen: Was hat der Fall in mir ausgelöst? Welche Gedanken/Erinnerungen gehen mir durch den Kopf?	fordert die Gruppe zum „Blitzlicht“ auf; achtet auf Einhaltung der Regeln
3. Austausch der äußeren Wahrnehmungen	schweigt, hört der Gruppe zu	Jeder aus der Gruppe äußert sich zu den Fragen: Was ist mir an der Falldarstellung und am Fallgeber aufgefallen? Z. B.: Wie hat er berichtet?	sagt die Phase 3 an; achtet auf Einhaltung der Regeln
4. Austausch der inneren Wahrnehmungen	schweigt, hört der Gruppe zu	Jeder kann Phantasien, Gefühle, Bilder über alle am Konflikt Beteiligten äußern: Was denken sie wohl über die Sache, wie ergeht es ihnen damit? Welche Gefühle hätten die Gruppenmitglieder, wenn sie Konfliktbeteiligte wären?	sagt die Phase 4 an; achtet auf Einhaltung der Regeln
5. Durcharbeiten des Falls	schweigt, hört zu	schweigt im Wesentlichen, kann aber die Deutungen des Anleiters ergänzen	vertieft Einzelaspekte; zieht diagnostische Schlüsse; interpretiert die Gruppenreaktion; arbeitet mit Modellen
6. Lösungsmöglichkeiten	hört zunächst den Ideen der Gruppe zu; äußert dann: Was nehme ich daraus mit?	Ideensammlung, Verhaltensvorschläge, Handlungsplan	wie Gruppe



Ist das Anliegen ermittelt, gehen die Teilnehmer nach einem Phasenmodell vor, das die Diskussion der Ursachenannahmen und möglicher Handlungsalternativen strukturiert. In jeder Phase haben die Beteiligten bestimmte Aufgaben. Tabelle 12 zeigt, wer in welcher Phase etwas tun darf und soll und was nicht.

Im gemeinsamen Austausch wird das jeweilige Critical Incident analysiert. Es wird nach den Gründen gesucht, die das Missverständnis oder den Konflikt verursacht haben können. Dabei fokussiert man im interkulturellen Training auf solche Faktoren, die ihre Wurzeln im Zusammenstoß unterschiedlicher kultureller Muster des Denkens, Handelns und Fühlens haben oder auf kulturell geprägte Vorstellungen von Führung, Arbeit und Motivation zurückgeführt werden können. Auf diese Weise lassen sich die Verhaltensmuster und Handlungsschemata der beteiligten Personen anhand ihrer kulturellen Prägungen deuten, und man erhält eine Erklärung, warum aus interkultureller Sicht der aufgetretene Konflikt unausweichlich war.

Zum Schluss formuliert der Fallgeber seinen persönlichen Lösungsweg, den er als Ergebnis aus Analyse und Diskussion für sich ausgewählt hat.

Das anderthalbtägige Pilottraining fand mit großem Erfolg statt. Als hilfreich erwies sich ein vorgeschalteter Theorie-Input, der gut erforschte kulturelle Unterscheidungsdimensionen vermittelte. Diese dienten als Deutungshilfe bei der Analyse der Critical Incidents und ermöglichten die Formulierung angemessener kulturspezifischer Handlungsstrategien. Die Vorgehensweise nach der Methode „Critical Incidents“ löste bei den Teilnehmern viele „Aha“-Erlebnisse aus und führte zum Erkennen von eigenen Verhaltensmustern. Beispielhaft ein Teilnehmer aus dem Bereich Support International Production: „In dem Workshop haben wir verschiedene Situationen durchgespielt. Mir ist klar geworden, wie unterschiedlich die Menschen anderer Kulturen an eine Aufgabe herangehen.“

### ***Das Training für Mitarbeiter mit internationalen Kontakten, die nicht reisen***

Das Training für Mitarbeiter mit internationalen Kontakten, die nicht reisen (Zielgruppe 1), wurde auf Grund der hohen Nachfrage an zwei Terminen angeboten und durchgeführt. Ziel der Mitarbeiter war, ihre interkulturelle Kompetenz in Bezug auf ihre mündliche und schriftliche Kommunikation

mit dem Ausland zu verbessern. Da bei dieser Zielgruppe die Vermittlung von Wissen und die Erarbeitung von tätigkeitsbezogenen Lösungen im Mittelpunkt des Trainings stand, wurde die von Festo entwickelte C-Master-Methode (Abb. 13) eingesetzt. Das „C“ steht für „certified by application“ und damit für anwendungsbasiertes Lernen. Die Methode fördert den aktiven, selbstgesteuerten Wissenserwerb und erlaubt den Teilnehmern, Wissensinhalte und betrieblichen Anwendungskontext direkt miteinander zu verbinden und auf diese Weise schon während des Lernprozesses die „Kluft“ zwischen Lernen und Tun zu überbrücken. Die konsequente Verbindung von neuen Wissensinhalten mit einer Aufgabenstellung aus dem Arbeitsumfeld der Teilnehmer lässt den üblicherweise notwendigen und zeitraubenden Transfer des Gelernten in die Praxis weitgehend entfallen und generiert direkte Wertschöpfung.

Der methodische Ablauf des C-Masters besteht aus den folgenden vier Phasen:

- Phase 1: Vorbereitung  
Einarbeitung in die Wissensinhalte durch kompakte Einführungstexte, Sammlung der arbeitsplatzrelevanten Aufgabenstellungen
- Phase 2: Einführung im Workshop  
fachliche Einführung, Erarbeitung von Definitionen und Klärung der Zusammenhänge, Teilen von Wissen und Erfahrungen mit dem Experten und anderen Teilnehmern, Strukturierung der Teamarbeit
- Phase 3: Bearbeitung der Arbeitsaufgaben im Workshop  
Entwicklung der Lösungen für die Arbeitsaufgaben in selbstgesteuerten Teams, Betreuung durch den Experten
- Phase 4: Präsentation der Arbeitsergebnisse im Workshop  
Selbstreflexion durch die Teilnehmer und Evaluation durch den Experten, Nachbereitung, Klärung offener Fragen und Bereitstellung von zusätzlichen Materialien für den weiteren Transfer am Arbeitsplatz

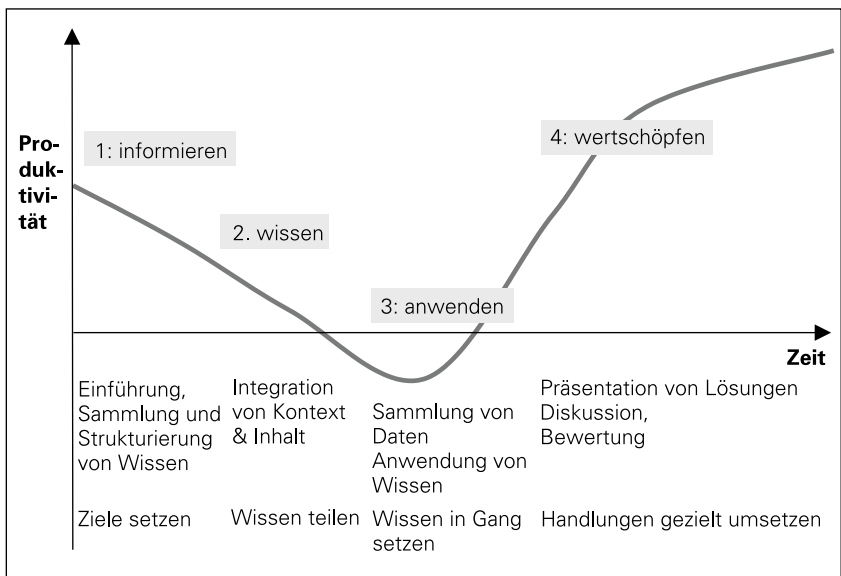
Zur Sammlung der arbeitsplatzrelevanten Aufgabenstellungen formulierten die Teilnehmer vorab Fragen, die sich zu folgenden Themenschwerpunkten zusammenfassen ließen:

- Die richtige Anrede: „du“ oder „Sie“? Wann kann man den Vornamen verwenden? Wie wichtig sind Titel in den einzelnen Kulturen?

- Smalltalk: In welchem Umfang muss man „Smalltalk“ betreiben, um eine Beziehung herzustellen? In welchen Kulturen oder Situationen kann man darauf verzichten?
- Umgang mit der Zeit: Wie setzt man Deadlines? Wie geht man mit Verspätungen und Überschreitungen der Deadlines in den unterschiedlichen Kulturen um?
- Umgang mit Kritik: Wie kann in den verschiedenen Kulturen angemessene Kritik geäußert werden?
- Umgang mit verärgerten Gesprächspartnern: Wie kann ich das Gespräch/die Kommunikation wieder auf die Sachebene zurückführen?

### Abbildung 13

Die C-Master Produktivitätskurve – Learning and Doing



Aus den Fragen wurden nach der C-Master-Methode konkrete Aufgabenstellungen aus dem Arbeitsalltag entwickelt, die die Teilnehmer in Kleingruppen bearbeiteten. Dabei brachten sie offen und engagiert ihre Ideen, Fragen und eigenen Erfahrungen in die Veranstaltungen ein.

Die Teilnehmer waren für kulturspezifische Unterschiede sensibilisiert, benötigten aber auch Wissen zu kulturspezifischen Standards bzw. Nor-

men. Wichtige Inhalte für die fachliche Einführung und Reflexion waren deshalb:

- ein theoretischer Input zu den grundsätzlichen Unterschieden zwischen modernen Kulturen: Nach welchen Mustern „ticken“ andere Gesellschaften?
- praktische Beispiele kulturspezifischer Unterschiede in der telefonischen und schriftlichen Kommunikation (am Beispiel von China, Frankreich, Russland, Südamerika, USA)
- Reflexion der persönlichen Arbeitsweise: Was charakterisiert meinen Arbeits- und Kommunikationsstil? Wie kommt er vermutlich bei Menschen aus anderen Kulturen an?

Die zahlreichen Lösungsvorschläge zur Optimierung der Kommunikation mit ausländischen Kunden, Partnern und Kollegen, die in der Erarbeitung der Aufgaben im Laufe der Workshops entstanden, wurden im Anschluss länderspezifisch nach den o. a. Themenschwerpunkten zusammengefasst, strukturiert und den Mitarbeitern als Arbeitsmaterialien an die Hand gegeben.

Eine Mitarbeiterin der Marktkommunikation zog folgendes Resümee: „Wichtig ist, dass man sich auf die ausländischen Kollegen einstellt und auf sie zugeht. Das dazu nötige Fingerspitzengefühl wird in dem Workshop sehr gut vermittelt.“

Da sich viele Teilnehmer wünschten, dass „solche Trainings zu einem Bestandteil der Weiterbildung von Festo werden“, ist geplant, die Trainings zum Thema interkulturelle Kompetenzentwicklung als festes Angebot der Weiterbildung durch die Festo Academy fortzuführen.

Die im Rahmen des Projekts durchgeführte Kompetenzmessung vor und nach den Trainings hat einen Zuwachs an Wissen über Kulturen ergeben, der sich im Vergleich der beiden Messzeitpunkte auch als statistisch signifikant erwiesen hat: In beiden Zielgruppen stieg der Anteil der Personen deutlich an, die angaben, über ein entsprechendes interkulturelles Wissen zu verfügen. Dieser Anstieg ist insbesondere auf die Zustimmung zu den folgenden Statements zurückzuführen: Die Befragten gaben zum zweiten Befragungszeitpunkt deutlich häufiger an, als Gast im Einsatzland die wichtigsten Höflichkeitsregeln zu kennen; sich sicher in der fremden Kultur bewegen und grobe Fettnäpfchen vermeiden zu können sowie in irritierenden Situationen Toleranz und Verständnis aufbringen zu können.

Damit haben die Trainings zum einen die Funktion der Wissensvertiefung erfüllt, aber auch zu einer höheren Reflexionsbereitschaft in zunächst irritierenden Situationen im fremdkulturellen Umfeld beigetragen.

## **5.4 Kontinuierliche Verbesserung des Produktionsprozesses: Kompetenzentwicklung unter multi-kulturellen Bedingungen**

*Edith Thomas, Lindt & Sprüngli GmbH*

### ***Ausgangssituation***

Mittelständische Unternehmen im produzierenden Bereich stehen in Anbetracht der Globalisierung der Märkte vor der Aufgabe, sich in einem verschärften internationalen Wettbewerb behaupten zu müssen. Um bei der allgemeinen Entwicklung nicht ins Hintertreffen zu geraten und standorterhaltende Produktivitätssteigerungen erreichen zu können, sind ständige Modernisierungen gefragt.

Für die erfolgreiche Implementierung von kontinuierlichen Verbesserungsprozessen in der Produktion nach Maßgabe von KAIZEN-Prinzipien (vgl. Glossar) ist eine solide Basis erfolgreich eingeführter Team- bzw. Gruppenarbeit eine relevante Voraussetzung.

Die durch die Teamstrukturen erzielten Wirkungen tragen dazu bei, dass die steigenden Anforderungen durch die wachsende Komplexität von Produktionsabläufen, die durch die erhebliche Erweiterung der Produktpalette bedingt sind, von den Mitarbeitern erfüllt werden können.

Die Einführung der Teamarbeit war in unserem Unternehmen verbunden mit einem Abbau von Hierarchiestufen, mit der regelmäßigen Wahl von Teamsprechern, der systematischen Erfassung von Ausbildungsstand und -bedarf in den einzelnen Teams sowie der Präsentation der Unternehmens- und Abteilungsziele in jährlich stattfindenden Teamsitzungen.

Durch die erfolgreich verankerten Teamarbeitsstrukturen bot sich eine solide Basis, die sich gut eignete, kontinuierliche Verbesserungsprozesse zu installieren. Diverse Versuche dazu waren vorher bereits gestartet

worden, hatten aber nicht die erhofften Ergebnisse erzielt. Dabei hatte sich gezeigt, dass es den Mitarbeitern keineswegs an guten Ideen für Verbesserungen mangelt, wohl aber an geeigneten Instrumenten und der personellen Kapazität, um die Ideen kurzfristig umzusetzen und den Verbesserungsprozess dauerhaft und betriebsweit zu etablieren. Zusätzlich konnte im Nebeneffekt die Kooperation zwischen Technik und Produktion erheblich verbessert werden.

Grundreinigungswshops bieten einen vielversprechenden Ansatzpunkt, vor allem um in interkulturell zusammengesetzten oder gering qualifizierten Belegschaften kontinuierliche Verbesserungsprozesse (KVP) systematisch zu implementieren.

## **Ziele**

Aus unternehmerischer Sicht sind die wesentlichen Ziele, die mit den KVP verbunden sind, die Absicherung des Produktivitätsfortschritts, die Optimierung der Arbeitsabläufe durch mehr Ordnung und Übersicht, die Motivierung möglichst vieler Mitarbeiter durch zusätzliche Möglichkeiten zu selbständigem und konsequentem Engagement und die messbare Erhöhung der Anlagenverfügbarkeit.

Mit der hohen Dynamik in der Entwicklung der Arbeitssituation gehen steigende Anforderungen an das Personal in Bezug auf dessen fachliche, aber auch auf dessen Schlüsselqualifikationen einher. Über die Führungskräfte hinaus werden verstärkt Mitarbeiter benötigt, die bereit sind, mitzudenken, Initiative zu ergreifen und Verantwortung zu übernehmen.

## **Methoden**

Die Implementierung der KVP begann im Anschluss an die *Kick-off-Veranstaltung* (1) mit der *Fortbildung der Führungskräfte* (2). Danach starteten die *Grundreinigungswshops* (3) zunächst in einem Pilotbereich. Im Laufe von drei Jahren sind insgesamt nahezu 30 solcher Grundreinigungswshops durchgeführt worden, sodass sukzessiv alle Bereiche von Produktion, Logistik und Technik erfasst wurden. Die Grundreinigungswshops wurden standardmäßig von einer Reihe von Maßnahmen flankiert (4).

Als *Steuerungsinstrumente* fungierten das Projektteam sowie der übergeordnete Leitungskreis, der im Zuge der Einführung der Teamarbeit ins Leben gerufen worden war. Das Projektteam setzt sich aus Mitarbeitern

verschiedener Unternehmensbereiche und unterschiedlicher Hierarchiepositionen zusammen und tagt 14-tägig. Hauptsächlich werden strategische Entscheidungen diskutiert und getroffen, die einzelnen Projektphasen mit den Produktionsbereichen koordiniert, Qualifizierungskonzepte entwickelt und weitere Schritte vereinbart. In den Leitungskreis als übergeordnetes Steuerungsgremium werden Themen, die das Projekt betreffen, nach Bedarf eingebracht.

Einem geregelten *Informationsmanagement* kommt bei der Veränderung von Unternehmensstrukturen große Bedeutung zu. Deshalb wurde eine Reihe von Maßnahmen zur Gewährleistung des Informationsflusses ergriffen. So wurden die Gremien Leitungskreis, Geschäftsleitung, Schichtleiterkreis und Betriebsrat in regelmäßigen Abständen zu aktuellen Themen der KVP-Maßnahmen informiert. Die Mitarbeiter der operativen Ebene erhalten regelmäßig aktuelle Informationen über den Stand der Abarbeitung erkannter Optimierungsmöglichkeiten durch Aushänge am schwarzen Brett und in Teamsitzungen. Regelmäßig gab es außerdem Artikel in der Betriebszeitschrift.

### 1) Kick-off-Veranstaltung

Um das Fundament für eine breite Unterstützung bei der Verfolgung des Ziels zu legen, KVP einzuführen, ist es elementar wichtig, dass sämtliche Führungskräfte einschließlich der Schichtleiter des Produktionsbereichs geschlossen hinter dem Konzept stehen. Auf einer Tagung stellte der Produktionsdirektor die mittelfristigen strategischen Ziele des Unternehmens und der einzelnen Bereiche für die nächsten fünf Jahre vor. Als ein zentrales Ziel zeigte er die Ermittlung und Realisierung von Verbesserungspotenzialen durch kontinuierliche Verbesserungsprozesse auf.

Die Ziele wurden diskutiert und ein gemeinsames Commitment als entscheidendes Kriterium des gewünschten Top-down-Prozesses erarbeitet. Gemeinsam wurden die nötigen Rahmenbedingungen für die Installation der kontinuierlichen Verbesserungsprozesse als Fortführung der bestehenden Teamarbeitsstruktur festgelegt. So wurde vereinbart, dass ein Projektleiter freigestellt und dass die Projektleitung durch einen Ausschuss von Vertretern des Führungskreises nach festgelegten Kriterien bestimmt werden sollte.

Bei der Zusammenstellung des Projektteams durch die Projektleitung wurde darauf geachtet, dass es sich aus den wesentlichen Entscheidungsträ-

gern sowie wichtigen Fach- und Interessensvertretern zusammensetzt: Produktionsleitung, Arbeitsorganisation, Schichtleitung, Prozessbegleiter, Betriebsingenieure und Betriebsrat.

Die erste Aufgabe des Projektteams bestand darin, eine Standortbestimmung vorzunehmen. Dabei beschäftigte es sich intensiv mit folgenden Fragen:

- Wo stehen wir zurzeit mit der Teamarbeit?
- Wie können die kontinuierlichen Verbesserungsprozesse in die vorhandenen Teamarbeitsstrukturen integriert werden?
- Wie definieren wir die kontinuierlichen Verbesserungsprozesse unternehmensspezifisch?
- Wie sieht unser Szenario für die Zukunft aus?

Als entscheidende Erfolgsfaktoren für jede Projektphase wurden die Motivation der Mitarbeiter und die Einbindung der Vorgesetzten in die Verantwortung für die Projektaufgaben identifiziert. Es war dem Projektteam bewusst, wie wichtig es zur Gewährleistung des Top-down-Prozesses war, dass es seine Funktion darauf begrenzt, beratend tätig zu sein und für die Schaffung der Strukturen zu sorgen, die es den Entscheidungsträgern ermöglichen, die Projektziele selbständig umzusetzen.

Vor diesem Hintergrund kann die externe Schulung der gesamten Führungsmannschaft als eine erste unabdingbare Voraussetzung für den Projekterfolg angesehen werden.

## *2) Fortbildung der Führungskräfte*

Vor dem Start war es von großer Bedeutung, die Führungskräfte in Produktion und Technik sowie in anderen Abteilungen mit der Philosophie und konkreten Methodik der ausgewählten kontinuierlichen Verbesserungsprozesse vertraut zu machen, um innerhalb des Betriebs sowie auf der operativen Ebene bei der Durchführung der Workshops für hinreichende Akzeptanz zu sorgen. Alle Schichtleiter, Schichtleitervertreter, Technikkoordinatoren und Vorgesetzten der Abteilungen Produktion und Logistik, Marketing, Controlling, Forschung und Entwicklung sowie Produktionsplanung wurden in einer zweitägigen Fortbildung zum Thema KAIZEN geschult.



### *3) Kontinuierlicher Verbesserungsprozess KVP*

Entsprechend dem KAIZEN-Konzept, das an die betriebspezifischen Bedürfnisse angepasst wurde, startete die Einführung von KVP mit sogenannten Grundreinigungswshops. Bevor sie in einem Bereich beginnen, findet ein Einföhrungswshop statt, dessen Funktion darin besteht, einige Mitarbeiter, die im Team eine (oftmals informelle) Multiplikatorfunktion innehaben, mit den Zielen des Grundreinigungswshops vertraut zu machen. Etwa eine Woche später fand dann der Grundreinigungswshop statt, der in Absprache mit der Produktion und je nach Komplexität des Bereichs zwischen zwei und vier Tagen dauerte. Nach dem Grundreinigungswshop setzten Maßnahmen ein, die die nachhaltige Wirkung des Workshops sichern sollen. Zum einen wurde in jedem Bereich ein Regeltermin vereinbart, der wöchentlicher stattfindet. Zum anderen begann die Ausbildung von sog. Paten, und zwar sowohl in Vor-Ort-Terminen als auch in Schulungen. Drei Monate nach dem Grundreinigungswshop setzte dann eine interne Auditierung des Bereichs ein, um die Mitarbeiter zur Einhaltung der beim Workshop erreichten Ziele zu motivieren und den Rückfall in alte Gewohnheiten zu verhindern.

#### *Einföhrungs-Workshop*

Es ist ratsam, die Idee, die hinter den Grundreinigungswshops steht, in einem Einföhrungswshop zu erläutern, an dem die Schichtleiter, Schichtleitervertreter, die Techniker, die Teamsprecher und diejenigen Mitarbeiter teilnehmen, die beim Grundreinigungswshop eine Arbeitsgruppe betreuen sollen. Durch die Einföhrungs-Workshops werden bereits im Vorfeld Multiplikatoren ausgebildet, die die Idee der KVP in die Teams tragen.

#### *Grundreinigungswshops*

Die Grundreinigungswshops haben sich in unserem Unternehmen als ein geeignetes Instrument erwiesen, kontinuierliche Verbesserungsprozesse betriebsweit systematisch einzuföhren. Dabei wurden die Mitarbeiter zu Betroffenen gemacht, die erfuhren, dass nicht über ihre Köpfe hinweg entschieden wird, sondern dass sie aktiv an der Gestaltung ihrer Arbeitsumgebung mitwirken können, dass ihre Kompetenz am Arbeitsplatz gefragt ist und ihre Verbesserungsideen zum überwiegenden Teil realisiert werden.

**Abbildung 14**

*Alle machen mit!*



**Abbildung 15**

*Optimierungspotenziale suchen*



Das Konzept des Grundreinigungsworkshops berücksichtigt neben dem multikulturellen Hintergrund in besonderer Weise auch die Lernumgebung vieler Produktionsmitarbeiter bezüglich kognitiver Lerninhalte. Der theoretische Bestandteil des Workshops war deshalb möglichst knapp bemessen, sprachlich einfach vermittelt und stark durch visuelle Elemente gestützt. Beim Workshop wurden die Teilnehmer ihren Kompetenzen entsprechend in übersichtliche Arbeitsgruppen eingeteilt, sodass jeder die größtmögliche Chance hat, sich und seine Anregungen einzubringen. Nach Möglichkeit wurde jede Arbeitsgruppe von einem Kollegen betreut. An den Grundreinigungsworkshops beteiligten sich nicht nur Mitarbeiter, Techniker und Vorgesetzte des entsprechenden Bereichs, sondern auch Gäste aus anderen Abteilungen bis hin zur Geschäftsleitung. Jeder Arbeitsgruppe wurde neben Technikern auch ein eingeladener Kollege oder Vorgesetzter aus anderen Abteilungen zugeteilt. Durch die Zusammensetzung der Arbeitsgruppen erhielten die Mitarbeiter ausgiebig Gelegenheit, den Technikern und Vorgesetzten Schwierigkeiten an den Anlagen zu demonstrieren und über Verbesserungsmöglichkeiten zu sprechen. Sie merkten dabei, dass sie ernst genommen wurden und erfuhren eine Bestätigung ihrer Kompetenz am Arbeitsplatz. Die überwiegende Zeit agierten die Arbeitsgruppen während der Workshops vor Ort, an ihrem Arbeitsplatz, da wo sich die Mitarbeiter auskennen und wo sie sich sicher fühlen.

Neben der gründlichen Reinigung wurden Stellplätze gekennzeichnet, Materialien beschriftet, die Zugänglichkeit von Maschinen erleichtert und Arbeitserleichterungen geschaffen (Abb. 16). Von zentraler Bedeutung war aber, dass die Mitarbeiter bewusst nach technischen Mängeln, Verschwendungen und Verbesserungsmöglichkeiten Ausschau hielten, sie systematisch in eine sog. Optimierungsliste eintrugen und möglichst viele der Mängel möglichst rasch abarbeiteten. Die Optimierungslisten wurden nach dem Workshop zusammen mit einer Art Tafel, die den Stand der Mängelbearbeitung visualisiert, an den zugehörigen Anlagen angebracht. Dabei war besonders wichtig, dass die Listen von den Mitarbeitern über den Workshop hinaus als ein dauerhaftes Werkzeug zur Umsetzung ihrer Verbesserungsideen begriffen werden konnten. Durch die beständige Arbeit mit den Listen wird den Mitarbeiter die Möglichkeit eingeräumt, wirkungsvoll Initiative zu zeigen und Eigenverantwortung für die Bearbeitung der Verbesserungsideen wahrzunehmen.

Am Ende des Workshops arbeiteten die Arbeitsgruppen ihre Ergebnisse aus und präsentierten sie in einem Abschlussplenum selbständig den Vor-

gesetzten verschiedener Hierarchiestufen. Dies kostete die Mitarbeiter im ersten Impuls zwar meist Überwindung, ließ sie am Ende aber doch stolz auf ihre Leistung sein.

### **Abbildung 16**

*Arbeitserleichterungen schaffen: Hebehilfe*



#### *4) Flankierende Maßnahmen*

##### *Regeltermin*

Um die Abarbeitung der in den Optimierungslisten erfassten Mängel und die kontinuierliche Aufnahme neuer Mängel in die Listen auch nach dem Grundreinigungsworkshop zu gewährleisten, ist es wichtig, nach dem Workshop einen Regeltermin zu vereinbaren, an dem die Paten, der Betriebsingenieur, die zuständigen Techniker, die Schichtleiter bzw. ihre Vertreter, interessierte Mitarbeiter und ein Prozessbegleiter teilnehmen. Der Regeltermin dient dazu, Vorgehensweisen bei der Mängelabarbeitung zwischen Produktion und Technik abzustimmen, Zuständigkeiten zu klären und in strittigen Fragen Lösungsmöglichkeiten zu diskutieren. Wenn der

Abarbeitungsprozess ins Stocken gerät, wird nach Gründen gefragt und nach Alternativen gesucht.

Die Regeltermine finden in unserem Unternehmen immer noch in regelmäßigem Turnus statt, abhängig davon, wie viele Mängel erfasst sind und wie der Schichtbetrieb erlaubt, die erforderlichen Mitarbeiter zu einem Termin zu versammeln.

### *Patenausbildung*

Während des Grundreinigungsworkshops wurden für jede Optimierungsliste zwei Paten gesucht, deren Aufgabe darin besteht, sich konsequent um die Pflege der Liste zu kümmern – für Kollegen, die nicht fähig sind, sich schriftsprachlich zu äußern, Einträge in die Liste zu übernehmen und bei Vorgesetzten und Technikern wegen der Abarbeitung von Mängeln beharrlich nachzuhaken.

Den Paten kommt eine Schlüsselfunktion zu, weil sie die nachhaltige Wirkung des Workshops sichern. Die Ausbildung der Paten war demzufolge ein wichtiges Ziel. Das Konzept für die Ausbildung der Paten wurde von den Prozessbegleitern entwickelt. Sie begleiteten die Paten ein halbes Jahr intensiv vor Ort und organisierten einen Erfahrungsaustausch aller Paten eines Bereichs, damit diese Gelegenheit erhielten, voneinander zu lernen.

### *Moderierte Teamsitzung*

Etwa einen Monat nach dem Grundreinigungsworkshop fand mit jedem Team des Bereichs eine durch den Prozessbegleiter moderierte Teamsitzung statt. Dort wurden die wesentlichen Inhalte der KVP kurz wiederholt, aktuelle Statistiken zur Mängelerfassung und -abarbeitung vorgestellt und erläutert, so dass die Teammitglieder nachher auch in der Lage waren, die monatlich an den Informationstafeln ausgehängten Statistiken zu verstehen. Außerdem hatten die Teams Gelegenheit, von ihren Erfahrungen mit den Optimierungslisten zu berichten und bei auftauchenden Schwierigkeiten gemeinsam Lösungsansätze zu entwickeln.

### *Audits*

90 Tage nach dem Grundreinigungsworkshop wurde damit angefangen, den Bereich intern zu auditieren. Die Audits entsprangen dem Wunsch,

ein wirkungsvolles Kontrollinstrument für die Einhaltung der bei den Workshops erreichten Standards zu etablieren. Den Kriterienkatalog und das Bewertungssystem der Auditbögen hatten die Prozessbegleiter in Abstimmung mit den Steuerungsgremien ausgearbeitet.

In jedem Bereich wird seitdem mindestens einmal monatlich ohne Ankündigung ein einstündiges Audit durchgeführt, an dem ein Mitglied aus dem Leitungskreis, ein Prozessbegleiter, ein Schichtleiter oder -vertreter, der zuständige Betriebsingenieur und ein Mitarbeiter aus dem Team teilnehmen. Die Ergebnisse der Audits werden regelmäßig ausgehängt, und zwar sowohl an der Infotafel des Bereichs als auch an einer eigens angeschafften Info-Säule in der Kantine.

### ***Erfahrungen***

Es ist bislang gelungen, durch den gewählten Modus von KVP eine möglichst große Zahl auch sprachlich nicht so versierter Mitarbeiter in den Stand zu versetzen, ihre Verbesserungsideen zu äußern, für deren Realisierung zu sorgen und ein über die übliche Verrichtung von Routineaufgaben hinausgehendes Verantwortungsgefühl für ihren Bereich zu entwickeln.

Es hat sich gezeigt, dass genügend Mitarbeiter vorhanden sind, die den Veränderungsprozessen offen und neugierig begegnen und bereit sind, sie mitzutragen. Das vorhandene, aber oft verborgene Potenzial dieses Mitarbeiteranteils konnte aktiviert werden.

Insgesamt sind die bisherigen Erfahrungen in unserem Unternehmen uneingeschränkt als positiv zu bezeichnen. Die Ziele hinsichtlich der Mitarbeiterkompetenzentwicklung in multikulturell zusammengesetzten Teams konnten mit großem Erfolg verwirklicht werden.

Die Erwartungen in Bezug auf die Bestandsaufnahme der Mängel und Optimierungen sind weit übertroffen worden. Dies kann als Indikator für die hohe Akzeptanz der Maßnahmen durch die Mitarbeiter gewertet werden.

### ***Fördernde Faktoren***

Es lassen sich eine Reihe von Rahmenbedingungen identifizieren, die sich positiv oder negativ auf die Umsetzung der KVP ausgewirkt haben. Zur positiven Wirkung hat zu einem erheblichen Teil beigetragen, dass

sie sich innerhalb des Rahmens von Teamarbeit vollzog und dass sie auf die ungeteilte Unterstützung bei den Führungskräften stieß. Während der Grundreinigungswshops ließen die Motivation und das Engagement der Mitarbeiter nichts zu wünschen übrig und bis zum heutigen Tag gibt es genügend Mitarbeiter, die die kontinuierlichen Verbesserungsprozesse am Leben erhalten. Die Grundreinigungswshops entwickelten sich zum Werbeträger in eigener Sache und die Audits sichern die nachhaltige Wirkung der ergriffenen Maßnahmen.

- *Teamarbeit*: Ein wesentlich förrender Faktor ist mit Sicherheit darin zu sehen, dass die begonnenen KVP auf der soliden Basis von Teamarbeit aufbauen. So hat sich zumindest bei einem Teil der Mitarbeiter schon ein gewisser Gewöhnungseffekt an Veränderungen, die durchaus auch als positiv erlebt worden waren, eingestellt.
- *Projektbegleiter*: Als vorteilhaft für den Erfolg der Grundreinigungswshops ist die Begleitung des Prozesses durch Prozessbegleiter einzuschätzen. Sie garantieren die Kontinuität des Prozesses, weil sie die Ressourcen haben, auf die Einhaltung getroffener Vereinbarungen zu insistieren, Teams bis zur selbständigen Übernahme der Aufgaben zu unterstützen, bei der Abarbeitung von Mängeln nachzuhaken etc.
- *Führungskräfte*: Die Führungskräfte waren durch die Fortbildung gut gebrieft und zogen ausnahmslos an einem Strang. Sie sind überzeugt von der Sache und setzen sich nachdrücklich für Belange der KVP ein. Sie leisteten gute Überzeugungsarbeit und sichern die nachhaltige Wirkung der Workshops mit ab.
- *Projektteam*: Das Projektteam nimmt eine steuernde Funktion wahr und wirkt als Korrektiv bei vom Plan abweichenden Entwicklungen. Durch regelmäßige Treffen der Vertreter verschiedener Bereiche und unterschiedlicher Hierarchiestufen wird sichergestellt, dass Informationen ausgetauscht werden, dass Maßnahmen im Rahmen der KVP einen breiten Konsens finden. Darüber hinaus trifft das Projektteam strategische Entscheidungen und entwickelt in ganztägigen Thementagungen Perspektiven über die Einführung der KVP hinaus. Da die Mitarbeiter auf den Optimierungslisten nicht nur kleine und kleinere Mängel und Optimierungsmöglichkeiten notierten, sondern auch aufwändigere, deren Behebung eine eingehendere Beschäftigung mit der Problematik erfordert, wurde die Einführung von sogenannten Optimierungskreisen

geplant, die sich unter Anwendung ausgewählter Problemlösungstechniken mit spezifischen Optimierungsmöglichkeiten einzelner Anlagen beschäftigen.

- *Mitarbeitermotivation*: In der Produktion empfinden manche Mitarbeiter ein Mehr an Verantwortung als eine zusätzliche Bürde, als psychische Belastung oder sie messen der Arbeit vor dem Hintergrund der Doppelbelastung von Familie und Beruf eine lediglich notwendige, aber doch untergeordnete Rolle bei. Für sie stellen rein iterative Routinearbeiten eine Entlastung dar. Diese Mitarbeiterklientel ist für KVP gar nicht oder nur sehr bedingt zu gewinnen. Hier kann sicher nur entsprechend der Devise „Jeder nach seinen Fähigkeiten und Bedürfnissen“ verfahren werden. In den Teams gibt es aber auch einen unterschiedlich hohen Anteil an Mitarbeitern, die sich aktiv an Teamentwicklungsprozessen beteiligen, sich für ihr Team engagieren und gerne geschaffene Spielräume nutzen. In diesem Mitarbeiteranteil ist die eigentliche Triebfeder für kontinuierliche Verbesserungsprozesse zu sehen.
- *Delegation von Verantwortung*: Ein wesentlicher Aspekt der KVP ist das Übertragen von Verantwortung, das nur funktioniert, wenn auf der einen Seite die Bereitschaft besteht, die Verantwortung zu delegieren, und wenn die andere Seite gewillt ist, sie zu übernehmen. Förderlich dafür ist, dass die Ideen der Mitarbeiter ungeachtet ihrer Qualität ernst genommen und sorgfältig behandelt und geprüft werden, dass bei Entscheidungsprozessen alle Meinungen gehört und Entscheidungen in einem nachvollziehbaren Prozess getroffen werden. Mitarbeiter, deren Idee nicht verwirklicht wird, erhalten eine plausible Begründung dafür.
- *Signalwirkung der Grundreinigungworkshops*: Von jedem Workshop geht eine massive Signalwirkung aus. Gab es zu Anfang der Einführung von KVP noch vermehrt misstrauische bis ablehnende Stimmen, waren diese recht schnell verstummt. Bald bekundeten die Produktionsbereiche, in denen noch kein Grundreinigungsworkshop stattgefunden hatte, ein großes Interesse daran, weil sich die in summa doch sehr positiven Erfahrungen herumgesprochen hatten und die Verbesserungen für jedermann offensichtlich waren. Dies hat dazu geführt, dass die KVP insgesamt positiv bewertet werden.
- *Audits*: Zwölf Mal im Jahr wird jeder Bereich intern auditiert. Dahinter stand die Einsicht, eine wirksame Gegenmaßnahme gegen die Gefahr des Rückfalls in die Macht der Gewohnheit ergreifen zu müssen.



Durch die Audits ist ein Wettbewerbsgedanke in die KVP gelangt, der die Schichtleiter und Mitarbeiter gleichermaßen anspricht, erreichte Ziele beizubehalten und sich weiter zu verbessern. Die Audits haben den positiven Nebeneffekt, dass die Mitglieder des Leitungskreises, die nicht unmittelbar in der Produktion angesiedelt sind, regelmäßig die Verhältnisse vor Ort sehen und mit dem Produktionsalltag vertrauter werden. Am Ende eines Jahres werden die Teams, die in Bezug auf die Audits die jährlich neu festgelegten Zielwerte erreicht haben, mit einem Drei-Gänge-Essen während der Arbeitszeit belohnt.

- *Optimierungslisten:* Die Optimierungslisten sind das Instrument, das die nachhaltige Wirkung der Grundreinigungswshops gewährleistet. In sie werden aber nicht nur neu erkannte Mängel eingetragen, sondern sie sind auch geeignet, bei der Abarbeitung zu unterstützen.

In die Zeilen der Liste werden die erkannten Mängel und Optimierungen eingetragen. In die Optimierungsliste tragen die Mitarbeiter vor Ort zunächst handschriftlich den erkannten Mangel oder die Verbesserung ein. Die Maßnahme, die zu ergreifen ist, wird im erwähnten Regeltermin besprochen. Auch wer für die Abarbeitung zuständig ist, wird im Regeltermin festgelegt, aber erst nach persönlicher Absprache mit der Person in die Liste eingepflegt. Dieses Verfahren ist sinnvoll, damit jeder, der zuständig für die Abarbeitung von Mängeln bzw. Umsetzung von Verbesserungen ist, auch Kenntnis davon hat. Der zuständige Mitarbeiter gibt auch an, bis wann er es schafft, den Punkt zu beheben. Wenn er den Punkt erledigt hat, trägt er das Datum in die Liste ein und hakt den Mangel in der Liste ab. Die Angabe des Alters der noch offenen Mängel ermöglicht leicht eine Kontrolle des Abarbeitungsprozesses. Einmal jährlich gibt es einen Termin, bei dem speziell die Erledigung von Punkten, die ein vorher festgelegtes Alter überschritten haben, forciert wird.

In der Spalte „Maßnahme/Bemerkung“ kann sich jeder Mitarbeiter darüber informieren, in welchem Stadium der Abarbeitung sich ein Punkt befindet, denn dort wird immer der jeweils nächste Schritt vermerkt.

Bei den Optimierungslisten kommt es darauf an, dass möglichst viele Mitarbeiter sich angesprochen fühlen und erkannte Mängel und Verbesserungsideen eintragen. Da dies vor allem für Mitarbeiter, die in der deutschen Schriftsprache unsicher sind, oft große Überwindung bedeutet, ist enorm wichtig, dass eine große Fehlertoleranz vorherrscht, dass alle Einträge ernst genommen werden und dass ohne jede Arroganz nachgefragt wird, wenn etwas auf Anhieb nicht verständlich ist.

## *Hemmende Faktoren*

- *Mitarbeiterverfügbarkeit*: Es gibt nicht nur Faktoren, die KVP begünstigen, sondern auch solche, die sich als hemmend erwiesen haben. Hier ist insbesondere die Mitarbeiterverfügbarkeit für Maßnahmen im Rahmen der KVP zu nennen. Sie stellt ein ernsthaftes Problem dar, für das kaum Lösungen existieren, da den Erfordernissen des Produktionsprozesses unbedingte Priorität zukommt. Wenn aufgrund fehlender Kapazitäten Mitarbeiter nicht freigestellt werden konnten, blieb nichts anderes übrig, als Termine zu verschieben.

Zusammen mit dem Schichtleiter wurde ein geeigneter Termin für den Grundreinigungsworkshop einschließlich aller begleitenden Maßnahmen vereinbart. Unter der Zielvorgabe, dass möglichst alle Teammitglieder, auch die Saisonkräfte, am Workshop teilnehmen und dass die Anforderungen der Produktionsplanung berücksichtigt werden, mussten teilweise bereits geplante Workshops verschoben werden. Aus diesem Grunde stellte sich der ursprüngliche Zeitplan als unrealistisch heraus.

Wenn in Workshops viele Mängel und Optimierungsmöglichkeiten erfasst wurden, kam es bei den Technikerkapazitäten zu Engpässen, obwohl ein Techniker eigens für Mängelbearbeitung freigestellt worden war. Die Techniker vor Ort waren oftmals von ihren täglichen Aufgaben so in Anspruch genommen, dass ihnen nicht immer genügend Zeit blieb, sich der Abarbeitung von Punkten, die in die Optimierungsliste eingetragen waren, zu widmen. Damit die Mitarbeiter nicht den Eindruck bekommen, die Mängelbearbeitung werde hintangestellt, wird sie im Regeltermin thematisiert. Wurde dabei wiederholt die Behebung eines Mangels aus Zeitgründen verschoben, dann werden verstärkt Fremdhandwerker angefordert.

Auch die Freistellung von Personal von der laufenden Produktion für Schulungen ist oft schwierig und verzögert mitunter die Zeitpläne.

Die Fluktuation der Mitarbeiter durch den Saisonbetrieb und der Dreischichtbetrieb erschweren eine kontinuierliche Arbeit und bedingen ebenfalls, dass Termine sich verschieben.

- *Blockaden*: Veränderungen gegenüber reagieren Menschen auf Grund von Unwissen, Vorurteilen und Ängsten oft mit Misstrauen oder Widerstand. Um dem im Vorfeld zu begegnen, wurde unbeirrbar eine offensive Informationspolitik betrieben.

Einzelne Mitarbeiter, die seit 20 oder 30 Jahren engagiert und durchaus erfolgreich ihre Arbeit verrichten, versuchten, die Optimierungslisten zu ignorieren. Auf Drängen der Vorgesetzten und der Prozessbegleiter

konnten sie von den Vorteilen der konsequenten Arbeit mit den Optimierungslisten überzeugt werden.

Mitarbeiter, die bei der Einführung der Teamarbeit durch den Abbau von Hierarchiestufen Privilegien eingebüßt hatten, blockierten zu Beginn manchmal den Prozess. Doch mittelfristig begriffen sie, welche Vorteile er für sie selbst und ihren Bereich bot, und sie gaben ihre Widerstände auf.

Die Techniker reagierten anfangs mit dem stärksten Widerstand. Sie empfanden den Begriff „Mängel“ als persönlichen Affront, obwohl er nicht nur die technischen Mängel im engeren Sinne, sondern auch die Verbesserungen und Verschwendungen bezeichnet. Durch eingehende Erklärungen, wie der Begriff zu verstehen ist, durch stärkere Einbeziehung der Techniker sowie durch die Erfahrung, dass mit dem Optimierungssystem keine Schuldzuweisungen verbunden sind, hat sich dieser anfängliche Widerstand weitgehend gelegt.

- *Sprache*: Schon bei der Einführung der Teamarbeit stellte sich heraus, dass mangelnde Sprachkenntnisse bei einem Teil der Mitarbeiter mit interkulturellem Hintergrund problematisch sind. Zwar hat man mit dem Grundreinigungsworkshop ein Forum geschaffen, wo die Mitarbeiter auf der Handlungsebene agieren und vieles auch zeigen können und so in die Aktionen miteingebunden sind, doch ist eine nonverbale Beteiligung an Teamprozessen, die auf Mitreden und Mitdiskutieren beruht, kaum möglich. So stellte sich die mangelnde Sprachkompetenz im Endeffekt durchaus als ein Hemmnis heraus. In der Personalpolitik hatte dies zur Konsequenz, dass bei der Einstellung auch niedrig qualifizierter Mitarbeiter verstärkt darauf geachtet wird, dass eine Verständigung auf Deutsch möglich ist.
- *Mitarbeiterqualifikation*: Das überwiegend niedrige Qualifikationsniveau stellt nicht zwangsläufig eine Barriere für Veränderungsprozesse dar, führt aber dazu, dass ein entsprechend hoher Betreuungsaufwand einkalkuliert werden muss. Doch ganz ohne Einfluss blieb – zumindest bei einigen Aufgaben – die fehlende Qualifikation nicht. Bei den gering qualifizierten Mitarbeitern kann ein sicherer Umgang mit den Windows-Programmen nicht vorausgesetzt werden. So kann es schwierig sein, Paten für die Optimierungslisten in ausreichender Zahl zu finden, die in der Lage sind, in einem absehbaren Zeitraum mit einem vertretbaren Aufwand das Programm Excel zu erlernen. In unserem Unternehmen ist es gelegentlich zu Klagen der Paten gekommen, die auf eine Überforderung schließen ließen. Hier schlug sich

die Tendenz einiger Teams nieder, Aufgaben auf einen Mitarbeiter mit herausgehobener Position zu schieben. In solchen Fällen sind die Paten durch die Prozessbegleiter darauf hingewiesen worden, wie sie sich dagegen zur Wehr setzen können. In der Patenschulung wird dieser Punkt seitdem thematisiert.

### ***Fazit und Perspektive***

Zusammenfassend kann die Verankerung von KVP in unserem Unternehmen als Erfolg verbucht werden. In Produktion, Technik und Logistik sind den Mitarbeitern in den multikulturell zusammengesetzten Teams neue Handlungsmöglichkeiten zur Verfügung gestellt worden, Eigenverantwortung zu übernehmen und selbständig auf die Gestaltung ihrer Arbeitsumgebung Einfluss zu nehmen.

Die Wirkungen der ergriffenen Maßnahmen beschränken sich nicht auf die jeweiligen Bereiche, sondern erstrecken sich auch auf das abteilungsübergreifende Betriebsklima. Durch die bereichsfremden Gäste, die sich an den Grundreinigungswshops beteiligt haben, entstand mehr Verständnis für die Situation in der Produktion. Auch sind Achtungserfolge für das Engagement der Mitarbeiter bei den Workshops erzielt worden.

Das Aufdecken von Mängeln, seien es technische Defekte oder Verschwendungen, das Erfassen von Verbesserungsmöglichkeiten und die Anstrengungen, sie umgehend zu beheben bzw. umzusetzen, wird als ein selbstverständlicher, kontinuierlicher, nie abgeschlossener Prozess begriffen. Erfolge und Zwischenergebnisse werden regelmäßig in transparenter und ansprechend visualisierter Form kommuniziert. Einmal erreichte Standards werden eingehalten. Doch endet die Entwicklung nicht bei der Einführung von KVP. In den Bereichen, in denen das Optimierungspotenzial der Produktionsprozesse offensichtlich noch nicht ausgeschöpft ist, werden sog. Optimierungskreise ins Leben gerufen. Daran nehmen alle die Mitarbeiter teil, die mittelbar oder unmittelbar in diesen Produktionsprozess involviert sind, und beteiligen sich an der Suche nach Lösungsmöglichkeiten. Mit Hilfe ausgewählter Problemlösungstechniken werden systematisch Ursachen erforscht und Probleme bewältigt. Damit wird der nächste Schritt zur weiteren Verbesserung der Produktionseffizienz getan. Dazu ist eine weitere Kompetenzentwicklung in den multikulturell zusammengesetzten Teams erforderlich.

## **6 Kulturbedingte Lernstile: Berücksichtigung kultureller Unterschiede in Lernprozessen**

*Marina Zavarzina, Festo AG*

Neben der Förderung interkultureller Handlungskompetenz bestand ein weiterer Schwerpunkt des Projekts bei Festo darin, ein innovatives Managementkompetenz-Entwicklungsprogramm – das C-Master-Programm (vgl. Kap. 5.3) – mit seinen Inhalten und seiner spezifischen Methodik für den Einsatz in anderen Kulturräumen anzupassen. Hierfür wurden von dem Projektteam kulturbedingte kognitive Lernstile in zwölf Ländern aus Europa, Asien und Südamerika untersucht.

### **6.1 Die Forschungsmethode: Learning Style Inventory**

Um den Anpassungsbedarf des C-Master-Programms an andere Kulturen zu erheben, wählte das Projektteam als Instrument das Learning Style Inventory (LSI) des amerikanischen Psychologen David A. Kolb (1981) in der Bearbeitung von Barmeyer (2000). Das LSI wird zur Operationalisierung kognitiver Fähigkeiten mit dem Ziel eingesetzt, Lern- und Denkstile von Individuen zu ermitteln. Dem liegt die Annahme zugrunde, dass jeder Mensch neue Informationen auf eine individuelle Art und Weise wahrnimmt, interpretiert und als Wissen verarbeitet. Das Resultat ist ein individueller Lern-, Denk- und Arbeitsstil, der sich anhand des LSI bestimmen lässt.

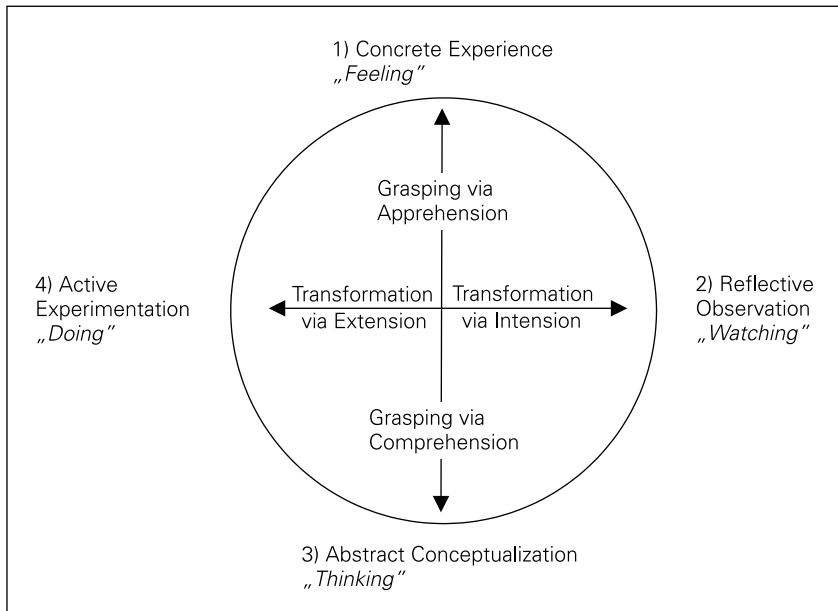
Kolb identifizierte in empirischen Untersuchungen diverse Lern- und Verhaltensweisen, die er auf vier Dimensionen reduzierte (vgl. Abb. 17):

- Feeling: Konkrete Erfahrung (KE)
- Watching: Reflektierende Beobachtung (RB)
- Thinking: Abstrakte Begriffsbildung (AB)
- Doing: Aktives Experimentieren (AE)

Lernen wird als Prozess verstanden, in dem sich die vier Dimensionen zyklusartig abwechseln. Jedes Individuum durchläuft den Zyklus unterschiedlich schnell, setzt in unterschiedlichen Stadien ein und verweilt in den jeweiligen Stadien unterschiedlich lange, was zu individuell geprägten Lernstilen führt.

### Abbildung 17

Zyklus des *Experiential Learning* (Kolb 1984, S. 42)



## 6.2 Die Vorgehensweise im Projekt

Das Projektteam ging von der Annahme aus, dass der kognitive Stil, d. h. das Denken sowie die Arbeits-, Problemlösungs- und Lerntechniken des Einzelnen nicht nur durch seine individuelle Veranlagung, sondern auch durch kulturelle Einflüsse geprägt werden und daher bei der Konzeption und Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen Berücksichtigung finden müssen. Hieraus folgte die Notwendigkeit, Lernmethoden und -instrumente an fremdkulturelle Denkmuster und Lernstile anzupassen.

Der LSI-Fragebogen von Kolb wurde für die Zielsetzung des Projekts inhaltlich überarbeitet. Um die Verständlichkeit zu gewährleisten, wurden der LSI-Fragebogen und die dazu gehörige Projektbeschreibung für den Einsatz in den fremdsprachigen Ländern in die jeweilige Landessprache übersetzt.

Die Zielgruppe unserer Lernstiluntersuchung bildeten Naturwissenschaftler und Ingenieure sowie Studenten entsprechender Studienrichtungen. Die Probanden führten anhand des LSI-Fragebogens eine Selbsteinschätzung ihres individuellen Lernstils durch. Aus den eingegangenen Daten wurden mit einem statistischen Verfahren für jedes Land Mittelwerte gebildet. Die Mittelwerte dienten als Grundlage zur Erstellung eines kulturspezifischen Lernstilprofils für das jeweilige Land.

### ***Auswertung der Umfragedaten***

Die Studie wurde in folgenden Ländern durchgeführt:

- Europa: Deutschland, Griechenland, Russland, Schweiz, Türkei
- Asien: China, Indien, Korea
- Lateinamerika: Argentinien, Brasilien, Chile, Mexiko

Insgesamt beteiligten sich 554 Probanden an der Erhebung, wobei sich die Anzahl der Befragten aus den einzelnen Kulturen auf eine Bandbreite zwischen 36 und 71 verteilte.

Die Ergebnisse der Erhebung waren aus Sicht des Projektteams sehr aussagekräftig und nutzbringend für die konzeptionelle Anpassung des C-Master-Programms und die Erarbeitung von zukünftigen Weiterbildungsmaßnahmen für Lernende in anderen kulturellen Umfeldern. Wie bereits beschrieben besteht der Ansatz der C-Master-Methode darin, einen direkten Bezug zwischen Lern- bzw. Wissensinhalten und Arbeitsumfeld zu generieren. So wird von den Teilnehmern bei der Bearbeitung von praktischen Aufgabenstellungen notwendiges theoretisches Wissen gesammelt, praktische Erfahrungen und theoretisches Wissen werden zur Entwicklung einer Lösung zusammengeführt und in die Praxis umgesetzt. Die Bausteine der C-Master-Methode entsprechen demnach überwiegend dem kognitiven Lernstil des Convergiers. Unter Berücksichtigung der erhaltenen Profile können Optimierungsstrategien entwickelt werden, die einen erfolgreichen Einsatz des C-Master-Programms und weiterer Qualifizierungsangebote von Festo in den untersuchten Ländern ermöglichen.

Die Analyse der Lernstile deutscher, russischer, schweizerischer, türkischer, chinesischer, koreanischer, indischer und mexikanischer Probanden brachte ein überraschendes Ergebnis. Alle Probandengruppen dieser Länder wiesen in ihrem jeweiligen Lernverhalten eindeutige Tendenzen des Lernstils „Converger“ auf. Die theoretische Erfassung der Lerninhalte und ihre Erprobung in der Praxis bilden bei diesem Lernstil die Grundlage des Lernens, während die intuitive Wissensaufnahme (Feeling-Dimension) in den Hintergrund tritt. So werden Lernsituationen in den o. g. Ländern in erster Linie über abstrakte Konzeptualisierung und aktives Experimentieren erfolgreich gemeistert (vgl. Beschreibung „Converger“). Daraus folgt, dass für die Länder Russland, Schweiz, Türkei, China, Korea, Indien und Mexiko zumindest für Zielgruppen mit einem ingenieurwissenschaftlichen, technischen oder naturwissenschaftlichen Hintergrund kein Anpassungsbedarf bezüglich der Lehrlernziele und -methoden besteht.

Dagegen unterschieden sich drei südamerikanische Kulturen (Argentinien, Brasilien, Chile) in ihrem jeweiligen Lernverhalten deutlich von den europäischen und asiatischen Ländern. Die Ergebnisse der LSI-Studie im südlichen Südamerika zeigten, dass hier bei der Konzipierung der Weiterbildungsprogramme spezifische Anforderungen des Lernstils „Assimilator“ berücksichtigt werden müssen. Dieser Lernstil zeichnet sich wesentlich dadurch aus, dass Lernende viel Zeit in die abstrakte Konzeption von Lerninhalten sowie ihre reflektierende Verarbeitung investieren. Der Schwerpunkt sowohl der theoretischen als auch der praktischen Lernphasen sollte in Argentinien, Brasilien und Chile demnach vor allem auf der systematischen Analyse von Lerninhalten und -aufgaben liegen. Auf die C-Master-Methode übertragen bedeutet dies z. B., dass die Einführung in das Thema und die Aufgabenstellungen sowie der Austausch von Wissen zwischen Experten und Teilnehmern die umfangreichsten Phasen des Moduls bilden sollten. Der Modulablauf könnte zudem durch eine weitere Reflexions- und theoretische Transferphase am Ende ergänzt werden. Alle Phasen sollten darauf ausgerichtet sein, logische Strukturen und Beziehungen zwischen theoretischen Konzepten und praktischen Fällen herzustellen, sie zu analysieren und aufgrund der erhaltenen Resultate zu neuen Schlussfolgerungen zu kommen. Es sollte außerdem darauf geachtet werden, dass die Modulteilnehmer umfangreiche Materialien in Form von einführender und weiterführender Literatur erhalten (vgl. Beschreibung „Assimilator“).

Die griechischen Probanden wiesen in ihren Lerntendenzen den Stil „Accomodator“ auf. Charakteristisch hierfür sind intuitive Wissensaufnahme



anhand von direkten Erfahrungen und aktiver Praxisbezug. Demnach sollten bei der Einführung des C-Master-Programms in Griechenland die selbstgesteuerte Teamarbeit der Modulteilnehmer und das Coaching durch Experten im Mittelpunkt stehen. Die theoretischen Lernphasen dagegen dürfen etwas kürzer gestaltet werden, wobei hier bei der Konzeption auf die Praxisnähe von theoretischen Modellen sowie den Praxisbezug der Literatur besonders geachtet werden sollte. Möglich wäre es außerdem, dass die Modulteilnehmer sich in einem späteren Treffen über die Ergebnisse bei der Implementierung der erarbeiteten Lösungen austauschen (vgl. Beschreibung „Accommodator“).

Der kognitive Lernstil ist jedoch nur einer der Einflussfaktoren, die bei der Einführung von Weiterbildungs- bzw. Qualifizierungsmaßnahmen in eine andere Kultur berücksichtigt werden müssen. Nicht weniger entscheidend sind auch die Kenntnisse von kulturspezifischen Verhaltensmustern, Körpersprache, Trainererscheinungsbild, Layout von Präsentationen, Farb- und Bildgestaltung etc. Ein Beispiel für die kulturbedingte Wahrnehmung von Farben liefert Tabelle 13.

**Tabelle 13**

Kulturbedingte Bedeutung von Farben (Hennig/Tjarks-Sobhani 2002)

	<b>Westeuropa</b>	<b>Japan</b>	<b>China</b>	<b>Arabische Länder</b>
<b>Rot</b>	Gefahr	Aggression, Gefahr	Freude, festliche Stimmung	Blut, Tod
<b>Gelb</b>	Vorsicht, Feigheit	Würde, Adel	Wärme	Glück, Wohlstand
<b>Grün</b>	Sicherheit, Neid	Zukunft, Jugend, Energie	Frieden	Fruchtbarkeit, Stärke
<b>Blau</b>	Männlichkeit, Kälte, Autorität		Formalität	Tugend, Vertrauen, Wahrheit
<b>Weiß</b>	Reinheit, Tugend	Tod, Trauer	Tod, Trauer	
<b>Schwarz</b>	Tod, Trauer		Tod	

## 6.3 Methodisch-didaktische Hinweise für Trainer

### **Accommodator**

*Länder: Griechenland*

*Typ-Beschreibung:* Accommodatoren (Pragmatiker) verbinden konkrete Erfahrung und aktives Experimentieren. Sie tendieren mehr zu instinktivem Handeln nach der Versuchs- und Irrtumsmethode als zu logischer Analyse. Kann eine Theorie nicht mit den Fakten in Einklang gebracht werden, neigen Accommodatoren dazu, die Theorie zu verwerfen und nicht die Fakten in Frage zu stellen. Bei Problemlösungen verlassen sie sich mehr auf Informationen anderer Menschen als auf eigene Untersuchungen. Der Accommodator nimmt eher Risiken auf sich als Personen der anderen drei Lernstile. Oftmals sind solche Menschen ungeduldig.

Dieser Lernstil ist wichtig für den Erfolg in handlungsorientierten Berufen wie Marketing und Verkauf.

*Hinweise für Trainer:* Accommodatoren brauchen zum Begreifen konkrete Praxiserfahrungen, die sie anschließend durch experimentelle Anwendung überprüfen.

Da Accommodatoren sich neue Informationen gern von anderen Menschen holen, ist es für den Trainer oder den Seminarleiter relativ einfach, Kontakt zur Gruppe herzustellen. Entscheidend ist dabei jedoch, dass der Trainer sich nicht in die Position eines „Gurus“ begibt, der von oben nach unten Anweisungen gibt, sondern zu einem Gleichgestellten der Gruppe wird, denn Accommodatoren lernen am meisten durch das Feedback von „Peers“.

Ein allgemeines theoretisches Konzept wird vom Accommodator in der Regel anhand konkreter Praxisbeispiele verstanden. Lange theoretische Ausführungen können Accommodatoren langweilen. Auch auf abstrakte Diskussionen und Überlegungen im Seminar sollte man nach Möglichkeit verzichten. Der Fokus des theoretischen Teils sollte auf Fakten und praktischen Hinweisen liegen. Es ist zudem empfehlenswert, öfter Pausen im theoretischen Teil einzulegen und die Gruppe nach Beispielen und eigenen Erfahrungen zu dem jeweiligen Themenpunkt zu fragen. Der Trainer sollte die Gruppe vor allem experimentieren und erfahren lassen, wie das Erlernete in der Praxis funktioniert.

Gruppenarbeit und Bearbeitung von praxisbezogenen Fallbeispielen wird von Personen dieses Lernstils besonders geschätzt. Accommodatoren mögen Innovation und haben eine Abneigung gegen Wiederholungen. Sie arbeiten schnell und brauchen deshalb bereits nach kurzer Zeit eine neue Herausforderung. Hilfreich für den Trainer ist es deshalb, zusätzliche Übungen und Aufgaben in seinem Vorrat zu haben.

Achtung: Weil Accommodatoren ungeduldig bei Details werden, kann es passieren, dass sie Wichtiges übersehen oder Flüchtigkeitsfehler bei Berechnungen und praktischen Übungen machen. In diesem Fall sollte der Trainer die Gruppe auffordern, die Ergebnisse zu überprüfen.

### ***Diverger***

*Länder: bisher keine ermittelt*

*Typ-Beschreibung:* Der Diverger (Universalist) verbindet konkrete Praxiserfahrung mit reflektierender Beobachtung. Menschen mit diesem Lernstil erfassen konkrete Situationen und betrachten sie aus unterschiedlichen Perspektiven. Sie gehen Situationen eher beobachtend als handelnd an, erarbeiten dann aber ein breites Ideenfeld, etwa beim gemeinsamen Brainstorming, also dem Sammeln von Einfällen. Diverger sind personenorientiert, haben vielseitige kulturelle Interessen und sammeln gerne Informationen. Diverger ergreifen meist Berufe, die mit Kunst, Unterhaltung und Dienstleistung zu tun haben.

*Hinweise für Trainer:* Diverger brauchen zum Verstehen konkrete Praxiserfahrungen, die sie anschließend aus verschiedenen Perspektiven analysieren und systematisieren.

Diverger ziehen Lernsituationen vor, in denen sie die Rolle eines Beobachters einnehmen können, so z. B. Vorlesungen oder Vorträge. Diese bieten Divergern die Möglichkeit, über neue Informationen nachzudenken. Dem Vortrag darf es jedoch nicht an Fakten und Tatsachen mangeln. Besonders hilfreich ist es, die Teilnehmer aufzufordern, über ihre konkreten Erfahrungen zu der jeweiligen Themeneinheit zu reflektieren.

Ein großer Fehler wäre es, Lernende mit diesem Lernstil zu raschem Lerntempo oder schnellen Entschlüssen zu motivieren. Der Trainer sollte das Lernmaterial deswegen nicht einfach vortragen, sondern ab und zu innehalten, um den jeweiligen Themenpunkt zu diskutieren und über mögliche

Fragen oder Anwendungen zusammen mit den Teilnehmern nachzudenken. Das beansprucht vielleicht mehr Zeit, hilft dem Diverger aber, das Material besser zu begreifen.

Da soziale Interaktionen und der Austausch von Perspektiven für Diverger eine hohe Bedeutung haben, sind gemeinsame Aktivitäten im Rahmen einer Qualifizierungsmaßnahme förderlich. Wichtig ist, dass die Lernenden vor der Gruppenarbeit oder gemeinsamen Diskussion Zeit bekommen, allein über die jeweilige Fragestellung nachzudenken. Bei der Auswahl von Aufgaben ist zu beachten, dass Diverger einen konkreten Erfahrungsraum benötigen, aus dem sie durch Reflexion abstrahieren können. Aus diesem Grund müssen die Aufgaben einen deutlich erkennbaren praktischen Bezug haben. Das Problem wird vom Diverger dann aus verschiedenen Perspektiven analysiert, und es werden verschiedene Alternativen erarbeitet. Der Trainer sollte für den praktischen Teil des Unterrichts genügend Zeit einplanen. Übungsformen wie Bearbeitung von Fallbeispielen in Einzel- und Gruppenarbeit, gemeinsame Diskussion und Brainstorming sind für Diverger besonders geeignet.

Details besitzen bei diesem Lerntyp generell eine hohe Bedeutung. Ob es sich dabei um eine theoretische Lernstoffeinheit, eine Handlungsanweisung oder Vorgaben zu einer Übung handelt – präzise und detaillierte Beschreibung sowie korrekte Faktendarlegung werden erwartet.

Achtung: Bei diesem Lerntyp wird mehr Führung benötigt. Die Aufgabe des Trainers ist es u. a. zu kontrollieren, ob die Gruppe nicht zu viel Zeit mit der Reflexion verbringt und zielorientiert arbeitet.

## **Converger**

*Länder:* China, Deutschland, Indien, Russland, Schweiz, Türkei, Korea, Mexiko

*Typ-Beschreibung:* Der Converger (Spezialist) verbindet abstraktes Theorieverständnis mit aktivem Experimentieren. Menschen mit diesem Lernstil gehen deduktiv vor. Sie müssen erst das theoretische Konzept erfassen und setzen es dann in die Praxis um. Converger haben die Fähigkeit, zielgerichtet Fragen zu beantworten, Probleme zu lösen und Entscheidungen zu fällen. Sie können besser mit technischen Sachverhalten und Aufgaben umgehen als mit sozialen und zwischenmenschlichen Problemen. Diese Eigenschaften sind wichtig für effektives Arbeiten als

Spezialist in technischen Berufen mit starker Sachorientierung (wie z. B. bei Ingenieuren).

*Hinweise für Trainer:* Converger vertreten einen theoretischen Ansatz des Lernens und sind experimentierfreudig.

Noch bevor mit der Qualifizierungsmaßnahme begonnen wird, sollte ein Überblick über das gesamte Themenfeld und die Veranstaltungsstruktur gegeben werden. Der Überblick ist für Converger wichtig, da sie dazu neigen, Zusammenhänge abstrakt und deduktiv zu begreifen. Wenn sie das Gesamtbild erfasst haben, können sie oft komplexe Probleme schneller lösen oder Dinge auf neue Art zusammenfügen.

Generell empfiehlt sich, für den theoretischen Teil genügend Zeit einzuplanen. Sich in einzelne Themen für längere Zeit zu vertiefen, ist für den Converger wesentlich produktiver, als mehreren Themen eine kurze Zeit zu widmen. Die Informationen sollten eine hierarchische Struktur haben, d. h. Inhalte einzelner Teile und Lektionen sollten aufeinander aufbauen. Converger gehen geduldig mit Einzelheiten um. Der Trainer sollte mit dieser Gruppe die verschiedenen theoretischen Aspekte eines Themas systematisch analysieren.

Die konkrete Aufgabenbearbeitung ist der zweite zentrale Teil der Qualifizierungsmaßnahme. Die Gruppe sollte die Möglichkeit bekommen, das behandelte Thema aktiv auszuprobieren. Lernende mit diesem Lernstil benötigen tendenziell wenig Führung. Die neuen Kenntnisse werden von den Teilnehmern selbständig reorganisiert und je nach Aufgabe abgerufen.

Den maximalen Erfolg erreichen Converger, indem sie hypothetisch-deduktive Überlegungen auf konkret vorgegebene Situationen anwenden. Die Bearbeitung von praxisbezogenen Problemsituationen und Fragestellungen in Kleingruppen und in Einzelarbeit sind hierfür am besten geeignet. Converger mögen keine Seminare, die keine erkennbare Verbindung zur realen Welt haben. Entscheidend ist auch, dass die Aufgaben und Lernsituationen klar strukturiert sind und konkrete Antworten enthalten. Offene Lernsituationen finden Converger frustrierend.

Kontroverse Diskussionen sind bei diesem Lerntyp weniger hilfreich. Soziale Interaktionen haben generell keinen sehr hohen Stellenwert. Wenn die Gruppe trotzdem zu einer Diskussion angeregt werden soll, nimmt man hierfür am besten ein authentisches Problem als Ausgangspunkt.

## **Assimilator**

*Länder: Argentinien, Brasilien, Chile*

*Typ-Beschreibung:* Der Assimilator (Theoretiker) verbindet abstrakte Konzeptualisierung mit reflektierender Beobachtung. Menschen mit diesem Lernstil sind fähig, große Informationsmengen in eine kompakte und logische Struktur zu bringen. Assimilatoren sind eher auf abstrakte Ideen und Modelle eingestellt und weniger auf praktische Erfahrungen.

Im Allgemeinen ist die logische Stichhaltigkeit einer Theorie für sie wesentlicher als ihr praktischer Wert. Dieser Lernstil ist wichtig für den Erfolg in Berufen aus den Bereichen Planung, Datenverarbeitung und Wissenschaft.

*Hinweise für Trainer:* Der Lernansatz der Assimilatoren basiert auf dem theoretischen Verständnis neuen Wissens und seiner sorgfältigen Reflexion.

Assimilatoren brauchen eine detaillierte Einführung in neue Themen und Methoden. Sie mögen keine logischen Brüche und Überraschungen. Sie greifen neue theoretische Konzepte schnell auf und kommen mit mathematischen Formeln gut zurecht. Assimilatoren lernen vor allem durch Abstraktion und systematische Analyse. Sie tendieren dazu, Verständnis in linearen Schritten zu gewinnen, wobei jeder Schritt dem vorherigen logisch folgt. Sie sind eher analytisch und vorsichtiger veranlagt als andere Lerntypen.

Assimilatoren benötigen ausführliche Vorgaben zur Aufgabenbearbeitung. Sie bevorzugen es, Zusammenhänge zu analysieren sowie Möglichkeiten und Beziehungen zu entdecken. Assimilatoren sind geduldig mit Einzelheiten. Sie legen viel Wert darauf, die gelernten Teile logisch zu verbinden, um so zu einer klaren Struktur zu kommen. Die Aufgabe kann noch so verwirrend sein, am Schluss bildet sich doch ein logisches Ganzes.

Generell gilt, dass Assimilatoren am liebsten allein arbeiten und sich nicht gerne stören lassen. In den kollektivistisch geprägten Ländern Südamerikas wie Argentinien, Brasilien und Chile ist auch die Arbeit in Gruppen sehr verbreitet. Sie dient jedoch eher dem intellektuellen Austausch, der theoretischen Diskussion und der Konsensfindung. Die konkrete Ausarbeitung einer Aufgabe ist dann meist die Aufgabe eines Einzelnen.

**Tabelle 15**

*Übersicht der Hauptmerkmale der vier LSI-Stile*

<i>Lern- typ</i>	<i>kognitiver Lernstil</i>	<i>Was Trainer beachten sollten</i>	<i>Stärken</i>	<i>Schwä- chen</i>
<i>Accommodator</i>	Accommodatoren brauchen zum Begreifen konkrete Praxiserfahrungen, die sie anschließend durch experimentelle Anwendung überprüfen.	aktives Einbeziehen konkreter Beispiele in die Theorie Verzicht auf lange, abstrakte Diskussionen und Ausführungen regelmäßiger Wechsel zwischen theoretischen und aktiven Seminarteilen Learning by Doing: aktives Ausprobieren neuer Kenntnisse und Systematisieren von Erfahrungen	Innovation, Spontaneität, Wunsch nach Herausforderung, Risikobereitschaft, zielgerichtete Ausführung von Plänen	mangelnde Detailorientierung, Flüchtigkeitsfehler, mangelnde Geduld
<i>Diverger</i>	Diverger brauchen zum Verstehen konkrete Praxiserfahrungen, die sie anschließend aus verschiedenen Perspektiven analysieren und systematisieren.	aktives Einbeziehen konkreter Beispiele in die Theorie Analyse verschiedener theoretischer und praktischer Aspekte des Lernmaterials, Suche nach Zusammenhängen Erarbeitung und Reflexion zahlreicher Alternativen bei der Aufgabenbearbeitung Perspektivenaustausch	breites Ideenfeld, Phantasiebegabung, Problemerkennung, Problemanalyse, Detailorientierung	Passivität durch zu viele Alternativen, Entscheidungsschwäche
<i>Converger</i>	Converger vertreten einen theoretischen Ansatz des Lernens und sind experimentierfreudig.	Überblick über den gesamten Themenblock am Seminaranfang Schaffung klarer abstrakter Strukturen und Zusammenhänge anschließender Brückenschlag in die Praxis praxisbezogene Aufgaben mit deduktiver Vorgehensweise und konkreten Antworten	Präzision, Detailorientierung, Problemerkennung, Problemlösung, zielgerichtetes Handeln	Neigung zu schnellen Entscheidungen, mangelnde Flexibilität bei Aufgabenbearbeitung
<i>Assimilator</i>	Der Lernansatz des Assimilators basiert auf dem theoretischen Verständnis neuen Wissens und seiner sorgfältigen Reflexion.	detaillierte theoretische Einführung Abstraktion, systematische Analyse, induktive Schlussfolgerung Schaffung klarer und logischer Strukturen in Theorie und Aufgabenbearbeitung ausführliches Feedback, Zusatzzerläuterungen	ausgeprägtes analytisches Denken, Theorienentwicklung, Planung	geringer Praxisbezug

Ein ausführliches Feedback sowie Zusatzerläuterungen durch den Trainer sind ein Muss. Wiederholungen im Unterricht stören Assimilatoren wenig. Es muss allerdings damit gerechnet werden, dass der wiederholte Lernstoff gerne und ausgiebig aus neuen Perspektiven ausdiskutiert wird. Der Trainer sollte daher entsprechend Zeit einplanen. Besondere Aufmerksamkeit gilt der Aufgabe, mehr Praxisnähe zu schaffen. Die Distanz der Assimilatoren zur realen Welt ist ihre größte Schwäche.

### ***Transfer der erhaltenen Ergebnisse im Unternehmen***

Im Rahmen des Projekts ergab sich eine interessante Kooperation mit einem anderen Weiterbildungsbereich von Festo, dem Lernzentrum Saar (FLZ). Eine der Aufgaben des FLZ besteht in der Entwicklung und dem Einsatz von E-Learning-Programmen. Die weltweite Bereitstellung von elektronischen Lernmedien und -programmen wird bei Festo zunehmend forciert. In der Vergangenheit hat sich gezeigt, dass es global durchaus Unterschiede in der Akzeptanz des elektronischen Lernens gibt. Daher ist die Integration interkultureller Gesichtspunkte in die E-Learning Konzeption ein Ansatz, die Nutzungsbereitschaft für das Lernmedium zu steigern. Festo verfolgt damit folgende Ziele:

- Erhöhung der weltweiten Akzeptanz des E-Learning
- international einheitliches Nutzungsniveau der zentralen Lernplattform
- Verbesserung der Qualifikation der Mitarbeiter
- Erhöhung der Service-Qualität bei Festo weltweit

Die Grundidee der Kooperation ist, dass E-Learning, um weltweite Akzeptanz zu finden, die Lernstilpräferenzen aller vier LSI-Lerntypen in sich vereinen sollte. Vor diesem Hintergrund soll der Fragebogen des Learning Style Inventory eingesetzt werden, um den Nutzern der E-Learning-Plattform ein Instrument an die Hand zu geben, mit dem sie ihren Lernstil bestimmen können. Zu jedem Lernstil erhalten die Lernenden Handlungsempfehlungen, wie sie die Lernprogramme bezogen auf ihren individuellen Lernstil optimal einsetzen können.

Parallel wurden aufbauend auf die jeweiligen Lernpräferenzen der vier LSI-Lerntypen für jeden Lerntyp spezielle didaktische Konzepte entwickelt. Diese sollen bei Festo in einem dreistufigen Implementierungsprozess eingeführt werden.

Zu einem späteren Zeitpunkt sollen die Ergebnisse der LSI-Studie für die Entwicklung kulturspezifischer Lernprogramme genutzt werden.



## 7 Lernerfahrungen im Sample: Drei Jahre gemeinsame Projektarbeit

*Barbara Weißbach, IUK Institut GmbH*

Das Sample stellte sich unter vielerlei Gesichtspunkten als eine sehr diverse Gruppe dar: Produkt- und Dienstleistungsspektrum, Belegschaft und Zielgruppen, Lernvoraussetzungen und angestrebte Maßnahmen, Projekterfahrung und nicht zuletzt die Zusammensetzung der Projektsprechpartner und der Beteiligten bei den unternehmensübergreifenden Treffen erwiesen sich als außerordentlich unterschiedlich. Zu Beginn war manchmal Skepsis spürbar, ob die verschiedenen Interessen und Motive vereinbar und produktive gemeinsame Ergebnisse für alle erreichbar sein würden.

### **Abbildung 18**

*Die diverse Projektgruppe in Uniform unter Reinraumbedingungen*



Diese Skepsis hat sich als unbegründet erwiesen: Der Austausch der Unternehmen untereinander, intensive Diskussionen bei den Sample-Workshops und das gemeinsame Erproben von Lernmaterial zeigten, dass die Sample-Treffen ein hohes Anregungspotenzial für alle besaßen. Die Unterschiedlichkeit der jeweiligen Herausforderungen und Arbeitsgebiete schien eher Phantasie und Kreativität zu beflügeln, um für das eigene Unternehmen den Transfer fremder Ideen, Konzepte und Methoden zu schaffen. Nach drei Jahren gemeinsamer Projektarbeit ist die Motivation hoch, die Kontakte und den Austausch fortzusetzen und nach möglichen neuen gemeinsamen Projekten Ausschau zu halten.

# Glossar

*Balanced Scorecard (BSC):* Die Balanced Scorecard (deutsch: „Ausgewogenes Kennzahlensystem“) dient dazu, die Umsetzung der Unternehmensstrategie zu steuern. Dazu zeigt die BSC wie das Armaturenbrett eines Piloten den aktuellen Kurs mit allen wichtigen Betriebsdaten an. Die Besonderheit der BSC liegt in der ganzheitlichen Darstellung von Unternehmenszusammenhängen. Eine BSC gliedert sich in die vier zentralen Perspektiven Kunden, Geschäftsprozesse, Finanzen, Innovation/Lernen und schafft damit ein ganzheitliches, facettenreiches Bild eines Unternehmens.

*Blitzlicht:* Damit ist eine kurze Bestandsaufnahme der aktuellen Stimmungslage und Zufriedenheit in Lern- und Trainingsgruppen gemeint. Es kann nach Abschluss von einzelnen Modulen oder am Ende eines Trainingstags durchgeführt werden. Es sollte auch eingesetzt werden, sobald Spannungen oder Unaufmerksamkeit gegenüber den Inhalten von Lernmaßnahmen spürbar werden. Der Nutzen eines Blitzlichts liegt damit auch in der Thematisierung von Störungen, die den Lernprozess nachhaltig beeinträchtigen können.

*C-Master-Methode:* Die C-Master-Methode ist der innovative Ansatz des Unternehmens Festo für die Integration von Personal- und Organisationsentwicklung mit Wissensmanagement. In den C-Master-Programmen erarbeiten die Teilnehmer in interdisziplinären Teams Lösungswege zu Aufgabenstellungen des Unternehmens und erwerben so Wissen im Prozess der Arbeit.

*Critical-Incident-Methode:* Die Arbeit mit Critical Incidents ([www.lernetzwerk.de](http://www.lernetzwerk.de)) stammt ursprünglich aus der Luftfahrt und wurde dort zur Analyse kritischer Flugereignisse eingesetzt. Heute erstreckt sich die Methode über ein breites Einsatzgebiet. Durch eine genaue Analyse kritischer Ereignisse oder Situationen wird Einsicht in Bewältigungs- und Verarbeitungsstrategien der Beteiligten möglich und Lösungsansätze können erarbeitet werden. Kritische Ereignisse werden strukturiert untersucht: Identifikation von Faktoren, die beim Zustandekommen einer kritischen Situation bedeutsam waren, Bildung von Ursachenannahmen, Überprüfung der Annahmen auf ihre Wahrscheinlichkeit und Aufklärung des kritischen Ereignisses, Erarbeitung von Handlungsstrategien.

*E-Learning:* Unter E-Lernen bzw. E-Learning (englisch: electronic learning – elektronisch unterstütztes Lernen) werden – nach einer Definition von Michael Kerres – alle Formen von Lernen verstanden, bei denen digitale Medien für die Distribution von Lernmaterialien und/oder die Kommunikation zum Einsatz kommen.

*Führen durch Zielvereinbarung:* ist ein Handlungs- und Führungsmodell mit starker Ausrichtung auf vereinbarte Ziele. Grundprinzip ist die Eigenverantwortlichkeit aller Mitarbeiter eines Unternehmens für ihren Aufgabenbereich. Wesentliches Element sind die sog. Zielvereinbarungsgespräche, in denen für einen bestimmten Zeitraum (meist ein Jahr) die bis zum nächsten Gespräch zu erreichenden Ziele vereinbart und dokumentiert werden.

*GROW-Modell:* Es handelt sich um ein einfaches und praktikables Modell der Problemlösungstechnik, das von John Whitmore (1994) entwickelt wurde. Wörtlich übersetzt bedeutet es „wachsen“. Die vier Buchstaben GROW stehen ins Deutsche übersetzt für die vier Phasen Zieldefinition, Realitätsbeschreibung, Auswahl von Handlungsmöglichkeiten und Einleitung erster Umsetzungsschritte.

*Kaizen:* ist ein von Taiichi Ohno entwickeltes japanisches Management-Konzept der ständigen Verbesserung betrieblicher Prozesse. Frei übersetzt bedeutet Kai „Veränderung“ und Zen „zum Besseren“. Dem Kaizen liegt die Philosophie der schrittweisen Optimierung bewährter Produkte und Prozesse zugrunde in Abgrenzung zu sprunghaften Veränderungsprozessen. Im Westen wurde Kaizen unter dem Namen „Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)“ bekannt und in vielen Unternehmen eingeführt.

*Kollegiale Fallberatung:* Die Methode „Kollegiale Fallberatung“ ist eine Beratungsform unter beruflich Gleichgestellten. Sie zeichnet sich durch die strukturierte, zielgerichtete und in Phasen organisierte Erarbeitung von Lösungen bestehender Probleme aus. Sie wird in Kleingruppen (sog. „Sympathiegruppen“) durchgeführt. Zumindest in der Einführungsphase muss sie von einem externen Berater oder Trainer moderiert werden.

*Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP):* KVP basiert auf der Idee, dass Produkt- und Prozessinnovationen nicht sporadisch als Reaktion auf plötzlich aufgetretene Probleme oder veränderte Kundenanforderungen stattfinden sollen, sondern permanent und in klein(st)en Schritten. KVP richtet sich auf die Erhöhung des Kundennutzens und Verbesserung des

Betriebsergebnisses durch Beeinflussung maßgeblicher Kennziffern: Erhöhung der Produktivität durch Senkung von Ausfallzeiten, Einsparung von Kosten, Erhöhung der Mitarbeitermotivation durch verbesserte Arbeitsbedingungen und der Kundenzufriedenheit durch Verbesserung von Servicequalität und Reaktionsgeschwindigkeit sind wesentliche Ziele. Verschwendung soll vermieden und der Wertschöpfungsanteil erhöht werden.

*Skill-Will-Matrix:* Sie ist im Rahmen der Diskussion um geeignete Führungsstile von Max Landsberg, einem britischen Coachingexperten, entwickelt worden und dem sog. situativen Ansatz in der Führungspsychologie zuzurechnen. Sie hilft der Führungskraft bei der differenzierten Betrachtung seiner Mitarbeiter nach den Kriterien Kompetenz und Engagement. Aus dieser Betrachtung lassen sich situativ und personbezogen geeignete Maßnahmen der Personalentwicklung ableiten.

*Supervision:* Damit ist eine Beratungsform zur Sicherung und Verbesserung der Qualität beruflicher Arbeit gemeint. Supervision kann von Einzelnen in Anspruch genommen werden, die einen Supervisor zu Rate ziehen. Sie kann auch in Teams moderiert durch mindestens einen Supervisor stattfinden. Die zu reflektierende Praxis umfasst problematische Szenen aus dem Berufsleben. Bei der Bearbeitung dieser Szenen liegt der Schwerpunkt auf dem Verhalten und Innenleben der Beteiligten und Betroffenen, auf ihrem Miteinander, ihren Aufgaben und Vorhaben.

# Literatur

- Barmeyer, Ch. I.:* Interkulturelles Management und Lernstile. Frankfurt/Main 2000
- de Bono, E.:* Serious Creativity. Die Entwicklung neuer Ideen durch die Kraft lateralen Denkens. Stuttgart 1996
- de Bono, E.:* Six Thinking Hats. In: [www.sixhats.com](http://www.sixhats.com)
- Cox, T. jr.:* Creating the Multicultural Organization. San Francisco 2001
- Cropanzano, R.; Folger, R.:* Procedural justice and worker motivation. In *Steers, R. M.; Porter, L. W.; Bigley, G. A.* (Hrsg.): Motivation and leadership at work. McGraw-Hill 1996, S. 72-83
- Fiedler, F. E.:* Personality and situational determinants of leadership effectiveness. In *Cartwright, D.; Zander, A.* (Hrsg.): Group dynamics. New York 1968, S. 362-380
- Flanagan, J. C.:* The Critical Incident Technique. In: Psychological Bulletin, 51, 4, 1954, S. 327-358
- Gaitanides, St.:* Interkulturelle Kompetenz als Anforderungsprofil in der sozialen Arbeit. Tagungsdokumentation: Interkulturelle Kompetenz: Qualitätsstandards an die soziale Arbeit. Arbeiterwohlfahrt Bayern e.V. München 2000
- Greenberg, J.:* Employee theft as a reaction to underpayment inequity. The hidden costs of pay cuts. Journal of Applied Psychology, Band 75. Washington 1990, S. 561-568
- Harris, T. A.:* Ich bin O.K. Du bist O.K. Eine Einführung in die Transaktionsanalyse. Reinbek bei Hamburg 2002
- Hennig, J.; Tjarks-Sobhani, M.:* Lokalisierung von Technischer Dokumentation. Lübeck 2002
- Hofstede, G.:* Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management. München 2001
- Khanide, M.; Giebeler, K.:* Ohne Angst verschieden sein. Ein Praxishandbuch für die interkulturelle Arbeit. Gütersloh 2003
- Kirusek, T.; Smith, A.; Cordillo, J.:* Goal Attainment Scaling: Applications, Theory and Measurement. Hillsdale: Erlbaum 1994
- Kolb, D. A.:* Learning Styles and Disciplinary Differences. In: *Chickering, A. W.* (Hrsg.): The Modern American College. San Francisco 1981
- Kolb, D. A.:* Experiential Learning. New York 1984
- Ruppel, J.; Schulz von Thun, F.; Stratmann, R.:* Miteinander reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte. Reinbek bei Hamburg 2000
- Schulz von Thun, F.:* Miteinander reden – Störungen und Klärung. Allgemeine Psychologie der Kommunikation. Reinbek bei Hamburg 1981
- Schulz von Thun, F.:* Praxisberatung in Gruppen. Weinheim und Basel 1998

*Schulz von Thun, F.:* Miteinander reden. Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation. Band 1, 35. Auflage. Reinbek bei Hamburg 2001

*Watzlawick, P.; Beavin, Jackson, D. D.:* Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien. Bern 2000

*Weißbach, B.:* Interkulturelle Führungskompetenz. Eine systematisch zu entwickelnde Größe im Arbeitsprozess. In: QUEM-Bulletin 6/2004, S. 9-11

*Weißbach, B.; Kipp, A.:* Managing Diversity: Konzepte – Fälle – Tools. Ein Trainingshandbuch, überarbeitetes Update. Dortmund 2006

*Whitmore, J.:* Coaching für die Praxis – Eine klare, prägnante und praktische Anleitung für Manager, Trainer, Eltern und Gruppenleiter. Frankfurt/M. 1994

