

aus: Koch, Eckart / Speiser, Sabine (Hrsg.) Interkulturelle Projekte - Angewandte Interkulturalität. Rainer Hampp Verlag, München / Mering 2009
Achtung: überarbeitete Fassung vom 01.11.2010

Eckart Koch

Interkulturelle Praxisprojekte - Erfahrungen und Einsichten

Ein Überblick über Kooperationen des Masterstudiengangs "Interkulturelle Kommunikation und Kooperation" mit Unternehmen und Organisationen.

Inhalt

1 Einleitung: Konzept

2 Projekte für interkulturelle Fragen im eigenen Land

2.1 ... für kulturell homogene Gruppen

- 2.1.1 Interkulturelle Kompetenz in der Verwaltung
- 2.1.2 Interkulturelles Training für "Exilio"-Mitarbeiter
- 2.1.3 "Face-Konzept" - Ein Beitrag zum TV-Hochschulmagazin "Campus"
- 2.1.4 Deutsche und japanische Unternehmenskultur
- 2.1.5 Überprüfung der Anwendbarkeit des Kommunikationsstil Süd (KSS)

2.2 ... für kulturell heterogene Gruppen

- 2.2.1 Interkulturelle Sensibilisierung im Kindergarten
- 2.2.2 Konzept für ein interkulturelles Internet-Portal" - Unterstützung des Masterstudiengangs „Interkulturelle Kommunikation und Kooperation“
- 2.2.3 Interkulturelle Kompetenz des Pflegepersonals einer Klinik
- 2.2.4 Evaluierung der UNICEF Kampagne "Du und ich gegen AIDS"
- 2.2.5 Interkulturelle Empfehlungen zur Harmonisierung von Verfahrensanweisungen für drei europäische Standorte
- 2.2.6 Intensivierung der Kooperation zwischen der Hochschule München und der Beijing Foreign Studies University
- 2.2.7 Verbesserung der interkulturellen Kompetenz des Klinik-Pflegepersonals durch die Erstellung eines Leitfadens

3 Projekte für interkulturelle Fragen für andere Länder

3.1 ... für kulturell homogene Gruppen

- 3.1.1 Auslandseinsatz - Das „Marco-Polo-Projekt“
- 3.1.2 Wissenstransfer-Workshop für Ingenieure im Ausland
- 3.1.3 Expatriate-Management
- 3.1.4 Interkulturelle Elemente im Auftragsmanagement-Kurs
- 3.1.5 Assessment Center - Interkulturelles Kompetenzprofil
- 3.1.6 Interkulturelle Anforderungen für internationale Lizenzkooperation
- 3.1.7 "InterGreen" - Biogas in England

3.2 ... für kulturell heterogene Gruppen

- 3.2.1 Interkulturelles Management - Der "ICM Pass"
- 3.2.2 "Cultural Diversity Strategy" für einen Global Player
- 3.2.3 Workshop: Entwicklungspotentiale von interkulturellen Teams
- 3.2.4 Kommunikationsstil Süd - Eine Untersuchung zum Kommunikationsstil in multikulturellen Teams

4 Weitere Projekte

1 Einleitung : Konzept

Wichtiger Bestandteil des seit 2003 bestehenden berufsbegleitenden Masterstudiengangs "Interkulturelle Kommunikation und Kooperation" an der Hochschule München" ist die erfolgreiche Mitarbeit in zwei selbst gewählten und verantwortlich durchgeführten interkulturellen Praxisprojekten.¹ Die Projekte, die im dritten und vierten Semester durchgeführt werden, zielen insbesondere auf die Verknüpfung und Synthese von bisher erworbenem interkulturellem Wissen und Kompetenzen sowie von theoretischen und praktischen Kenntnissen und Kompetenzen der Projektplanung und des Projektmanagements mit eigenen interkulturellen und projektspezifischen Vor-Erfahrungen.²

Die multikulturell und multidisziplinär zusammen gesetzten Projektteams entwickeln und planen in eigener Verantwortung interkulturelle, interdisziplinäre Projekte und erarbeiten neuartige Lösungskonzepte. Anschließend werden die Ergebnisse und Prozesse in angemessener Form evaluiert, aufbereitet und präsentiert. Dabei erwerben die Studierenden interkulturell / interdisziplinäre Teamkompetenz, sind in der Lage neuartige interkulturelle Situationen besser zu analysieren und einzuschätzen, gewinnen Erkenntnisse über reale interkulturelle Probleme und leisten aktive Beiträge zu interkulturellen Problemlösungen. Sie verbessern deutlich ihre Kompetenz zur relevanten problemorientierten Recherche über interkulturelle Themen und beteiligen sich an dem Auf- und Ausbau von interkulturellen Netzwerken. Die Umsetzung dieses Konzepts zeigte bislang eindrucksvoll, dass die Projektgestaltung mit zu den wichtigsten prägenden Erfahrungen des Masterstudiengangs gehört.

Das Projekt beginnt mit einer Kick-off Veranstaltung, in der Projektvorschläge gesammelt, diskutiert, bewertet und vorläufig vereinbart werden, mögliche Auftraggeber identifiziert sowie die Projektteams zunächst vorläufig zusammengestellt werden. Das konkrete Projekt wird dann zwischen dem Projektteam und dem externen Auftraggeber vereinbart. Die potenziellen Auftraggeber, für die diese Projekte kostenlos durchgeführt werden, werden entweder durch die Verantwortlichen des Masterstudiengangs vermittelt oder von den Studierenden, die ja bereits ein Studium absolviert haben und meist als Fach- oder Führungskräfte tätig sind, kontaktiert. In den Projekten sollen konkrete Lösungsbeiträge für Problemstellungen des Auftraggebers entwickelt werden, die sich diesen bei der Gestaltung interkultureller Beziehungen stellen und für die die Anwendung von Erkenntnissen aus dem Bereich der interkulturellen Kommunikation und Kooperation erforderlich ist.

Unter Verwendung angepasster Planungsmethoden und der laufenden Anpassung der Planung, werden die Projekte von den Studierenden systematisch entwickelt, mit dem Betreuer und dem Auftraggeber abgestimmt und unter Erreichung der geplanten Meilensteine durchgeführt.³ Je nach Projekttyp müssen diese dem Auftraggeber nur präsentiert (z.B. Kommunikationsmodelle, E-Learning-Module, interkulturelle Kooperationsvorschläge) oder auch zusätzlich praktisch durchgeführt werden (z.B. Assessment Center, Trainings, Workshops).

Im Zuge der Auseinandersetzung mit praktischen interkulturellen Fragestellungen werden die bisherigen Lerninhalte einem Praxistest ausgesetzt und dabei nicht selten konstruktiv eingesetzt und ergänzt. In der Projektdokumentation müssen sich die Projektteilnehmer sowohl mit der Planung, Durchführung und Evaluation ihres Projekts auseinander setzen als auch ihre eigenen Erfahrungen mit dem Team und seinen Funktionen, dem Auftraggeber und dem

¹ Curriculum: s. Anlage zu diesem Beitrag

² vgl. zu Folgendem: Modulbeschreibungen des Masterstudiengangs "Interkulturelle Kommunikation und Kooperation" im Anhang zu diesem Beitrag sowie unter www.ifis-hm.de

³ vgl. Koch, E. (2009) Was sind Interkulturelle Projekte? Typen - Planung - Ergebnisse, in diesem Band

Projektgegenstand analysieren. Am Ende des Projekts wird das vereinbarte Projektergebnis übergeben und der Projektverlauf und seine Ergebnisse vor dem Auftraggeber präsentiert.

Insgesamt müssen alle Studierenden zwei Projekte durchführen. Das zweite Projekt kann entweder eine vollkommen andere Themenstellung, auch mit einem anderen Auftraggeber bearbeiten, es ist aber auch möglich, das erste Projekt mit einer neuen Problemstellung als zweites Projekt im Folgesemester fortzuführen. Die durch das Projekt gewonnenen interdisziplinären Kenntnisse und Erfahrungen in Bezug auf aktuelle interkulturelle Praxisprobleme und entsprechende Lösungsansätze, auf beruflich relevante interkulturelle Berufsfelder und aktuelle und weiterführende interkulturelle Forschungsaspekte tragen dazu bei das eigene interkulturelle Profil mit Anforderungen des Arbeitsmarkts abzustimmen und vermitteln wichtige Voraussetzungen für die anschließende Masterarbeit (Themenfindung, Recherche, Durchführung).

Im Folgenden werden die bisher durchgeführten Projekte entsprechend der von Koch vorgestellten Typologie⁴ nach dem Projektgegenstand geclustert:

für mit	Interkulturelle Fragen im eigenen Land	Interkulturelle Fragen für andere Länder
Kulturell homogenen Gruppen	<p>2.1.1 Konzeption und Durchführung eines ik Sensibilisierungstrainings für Verwaltungsangestellte in Landratsämtern (InWEnt)</p> <p>2.1.2 Entwicklung und Durchführung eines Trainings für Mitarbeiter einer deutschen NRO für den Umgang mit ausländischen Klienten (exilio e.V.)</p> <p>* Entwicklung eines E-Learning Konzepts für deutsches Krankenhauspersonal für den Umgang mit arabischen Patienten</p> <p>2.1.3 Produktion einer TV Sendung über ein ik Konzept (Face Konzept) (Bayerischer Rundfunk)</p> <p>* Entwicklung eines Konzepts zur Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitern der deutschen Niederlassung eines ausländischen Unternehmens mit Impatriates des Mutterkonzerns</p> <p>2.1.4 Analyse von unternehmenskulturellen Anforderungen zur Optimierung der Geschäftsbeziehungen mit japanischen Geschäftspartnern</p> <p>2.1.5 Überprüfung der Anwendbarkeit des Kommunikationsstil Süd</p>	<p>3.1.1 Entwicklung und Durchführung eines Trainings für Soldaten für Auslandseinsätze (Bundeswehr)</p> <p>3.1.2 Entwicklung eines Wissenstransfer-Konzepts von Auslandsrückkehrern für Mitarbeiter/Mitglieder kurz vor einer Erst-Entsendung ins Ausland bei einem großen deutschen Berufsverband (VDI)</p> <p>3.1.3 Entwicklung von Handlungsempfehlungen für die Optimierung des Entsendeprozesses einschließlich der Reintegrationsplanung bei einem mittelständischen deutschen Global Player</p> <p>3.1.4 Entwicklung von ik Inhalten für ein Trainingsmodul für zukünftige Auslandsmitarbeiter einer deutschen Organisation (GTZ)</p> <p>3.1.5 Entwicklung eines Tools zur Überprüfung der ik Kompetenzen von Mitarbeitern eines großen deutschen Global Players</p> <p>3.1.6 Analyse der Globalisierungsstrategie eines deutschen Verlages im Hinblick auf eine Optimierung der Kooperation und Kommunikation mit ausländischen Partnern</p> <p>3.1.7 Analyse der kulturellen Anforderungen bei der Entwicklung von Markteintrittsstrategien für ein deutsches Unternehmen in einen ausländischen Markt</p>

⁴ vgl. ebd.

Kulturell diversen Gruppen	<p>2.2.1 Entwicklung und Durchführung eines Trainings für Mitarbeiter eines internationalen Kindergartens</p> <p>* Entwicklung eines Konzepts für die Verbesserung der Integration von Migrantengruppen in einer deutschen Großstadt</p> <p>2.2.2 Entwicklung eines Konzepts für ein interkulturelles Internetportal für den Masterstudiengang IKM</p> <p>2.2.3 Evaluierung der ik Kompetenz des Pflegepersonals einer Münchner Klinik (OCM)</p> <p>2.2.4 Evaluierung der Wirkungen der UNICEF Kampagne "Du und ich gegen AIDS"</p> <p>2.2.5 Entwicklung von ik Empfehlungen zur Harmonisierung von Verfahrensanweisungen für drei europäische Standorte (EADS)</p> <p>2.2.6 Vorschläge zur Intensivierung der Kooperation zwischen der Hochschule München und der Beijing Foreign Studies University</p> <p>2 2.7 Verbesserung der interkulturellen Kompetenz des Klinik-Pflegepersonals durch die Erstellung eines Leitfadens</p>	<p>3.2.1 Entwicklung eines Tools zur Überprüfung ik Managementkompetenzen von internationalen Fach- und Führungskräften eines mittelständischen deutschen Global Players</p> <p>3.2.2 / 3.2.3 Entwicklung eines Konzepts zur Verbesserung der ik Sensibilität von Mitarbeitern und der besseren Nutzung ik Synergien bei einem großen deutschen Global Player</p> <p>3.2.4 Untersuchung zu Möglichkeiten den Kommunikationsstil in multikulturellen Teams zu optimieren (Nokia/Siemens)</p>
---	---	---

Abbildung 1: Interkulturelle Projekte des Masterstudiengangs "Interkulturelle Kommunikation und Kooperation"

Bis auf wenige Ausnahmen werden die oben genannten Praxisprojekte nun vorgestellt. Es handelt sich hierbei um überarbeitete Kurzversionen, die von den Studierenden im Anschluss an die Präsentation ihrer Ergebnisse zusammengestellt wurden. Die Darstellungen stellen einige zentrale Informationen bereit, sie können in dieser Kürze jedoch nicht dem Anspruch gerecht werden, die Erfahrungen und Ergebnisse kritisch aufzuarbeiten.

2 Projekte für interkulturelle Fragen im eigenen Land

2.1 ... für kulturell homogene Gruppen

2.1.1 Interkulturelle Kompetenz in der Verwaltung ⁵

Hintergrund

Sprachen, Sitten und Gebräuche aus 133 Nationen bringen die mehr als 12.000 Menschen mit Migrationshintergrund mit, die derzeit im Landkreis Starnberg leben. „Grund genug für die Mitarbeiter von öffentlichen Einrichtungen, die auch beruflich mit Vertretern der verschiedenen Kulturen zu tun haben, sich einmal außerhalb ihres Büros – frei von Vorschriften und Formularen – mit dem Thema Interkulturelle Kommunikation zu beschäftigen“ erklärte ein Vertreter von InWEnt, die Kooperationspartner bei diesem Projekt waren.

Ziel

Ziel des Projekts war es also, die interkulturelle Kommunikationsfähigkeit der Mitarbeiter von Behörden im Landkreis Starnberg durch ein Trainingsangebot zu stärken.

Vorbereitung / Konzeption

Nach einer mehrmonatigen Vorbereitungszeit, in der ein neues Trainingskonzept u.a. auch bei einer Pilotveranstaltung getestet wurde, konnte das Training wie geplant im November 2004 durchgeführt werden. Durch die aktive Einbindung von Langzeitstipendiaten von InWEnt aus 15 unterschiedlichen Ländern Asiens und Afrikas, erhielten die deutschen Behörden-Teilnehmer nicht nur Informationen aus erster Hand, sondern auch die Möglichkeit, sich aktiv mit Stereotypen auseinander zu setzen.

Ergebnisse

Die Evaluierung bestätigte den großen Erfolg der Veranstaltung. Die Teilnehmer bekundeten, dass sie zu 98% wieder an einem interkulturellen Kompetenztraining teilnehmen würden.

Wichtige Erkenntnisse

„Es ist immer wieder sehr überraschend, dass in allen Kulturkreisen Werte wie Familie, Solidarität und Freiheit ganz hoch angesiedelt sind“, zeigt sich der Kreisjugendheimatpfleger im Landkreis von der Veranstaltung begeistert. Auf diesen Gemeinsamkeiten könne man einen interkulturellen Dialog aufbauen und sich Kompetenzen für die tägliche Arbeit mit Bürgern mit Migrationshintergrund aneignen, sagte er. „Aus Sicht der Hochschule München und der Trainerinnen handelt es sich bei dem Programm um eine bewusst und fundiert erarbeitete Konzeption, deren Umsetzung natürlich auch vom Einsatz und vom Enthusiasmus der Trainerinnen, aber auch von der Bereitschaft und Offenheit aller Teilnehmer geprägt war“ erklärt der Betreuer des Projekts.

2.1.2 Interkulturelles Training für "Exilio"-Mitarbeiter ⁶

Hintergrund

Von exilio e.V., einem Verein der Flüchtlinge, Migranten und Folterüberlebende unterstützt und betreut, wurden wir beauftragt ein interkulturelles Training für ehrenamtliche Mitarbeiter des Vereins durchzuführen. Die Mitarbeiter, die in ihrer täglichen Arbeit mit Migranten durchgängig mit interkulturellen Fragestellungen konfrontiert werden, sollten hierdurch eine Möglichkeit erhalten, sich mit dem Thema "Interkulturelle Kommunikation" auch theoretisch und im Rahmen spezifischer Übungen auseinanderzusetzen.

⁵ Auftraggeber: InWEnt, Feldafing; Projektdauer: März 2004 bis Januar 2005; Projektteam: Illaria Carrara-Cagni, Paola Dellepiane, Vesselina Meurer, Martina Simon. Das Projektteam lieferte die Vorlage für die Projektdarstellung.

⁶ Auftraggeber: exilio e.V., Lindau; Projektdauer; Oktober 2006 bis Februar 2007; Projektteam: Steffi Knedlhans, Katja Seeger. Das Projektteam lieferte die Vorlage für die Projektdarstellung.

Ziel

Durch die Konzeption und Durchführung eines kurzen einführenden Trainings zu dieser Thematik sollten ehrenamtliche Mitarbeiter einen - soweit in der zur Verfügung stehenden Zeit von ca. 4 Stunden möglichen - fundierten Einblick in diese Thematik erhalten, um das Bewusstsein für die bei ihrer Tätigkeit auftretenden interkulturellen Herausforderungen zu schärfen.

Vorbereitung/ Konzeption

Das Training wurde auf die Bereiche "Wahrnehmung", "Kultur" und "Kommunikation" fokussiert. Hierfür wurden acht Module mit folgender Grundstruktur konzipiert: Modulbezeichnung, erforderliche Zeit, notwendige Vorbereitungsmaßnahmen, benötigte Materialien, Modulziel, Inhaltsbeschreibung, Übergangsphase.

Ergebnisse

Die überwiegend positiven mündlichen und schriftlichen Feedback-Ergebnisse zeigten deutlich, dass das Training von den Teilnehmern als sinnvoll eingestuft wurde.

Wichtige Erkenntnisse

Beide Teammitglieder konnten, außer zusätzlichem Know-how für die Durchführung von Projekten allgemein, auch wertvolle Erfahrungen bei der Gestaltung von interkulturellen Lehr- und Lerninhalten insbesondere für den Bereich der Erwachsenenbildung sammeln.

2.1.3 "Das Face-Konzept" - Ein Beitrag zum TV-Hochschulmagazin "Campus"

7

Hintergrund

Die Redaktion Bildung des Bayerischen Fernsehens ist daran interessiert, ihr Hochschulmagazin "Campus" in Zusammenarbeit mit studentischen Gruppen zu gestalten. Diesen Ansatz stellte die zuständige Redakteurin im Rahmen des Kick-Off Workshops für die Projekte des Masterstudiengangs kurz vor, worauf sich eine Projektgruppe etablierte, die eine Idee für ein relevantes interkulturelles Thema entwickeln und ein Drehbuch erstellen wollte.

Ziel

Ziel des Projekts war also die fernsehgerechte Aufbereitung und Vermittlung eines interkulturellen Themas. Hierzu gehörte im Wesentlichen die Themenfindung, die Erarbeitung des Drehbuchs, die Produktion von Filmmaterial und der entsprechende Schnitt. Der Beitrag sollte zu einem vorgegebenen Termin im November 2008 in dem Hochschulmagazin Campus auf BR alpha ausgestrahlt werden.

Vorbereitung

Dem Projektteam wurde in einem Seminar durch die BR-Redakteurin, Frau Corinna Benning-Creanga, die wichtigsten Grundlagen des journalistischen Arbeitens vermittelt. Es folgte ein längerer Diskussions- und Abstimmungsprozess über das zu vermittelnde theoretische interkulturelle Thema, einschließlich der notwendigen Literaturrecherche. Das Team einigte sich schließlich auf das Thema "Face-Konzept". Wichtige Punkte waren die Notwendigkeit einen klaren Fokus für die Vermittlung von interkulturellem Wissen zu finden und eine deutliche Unterscheidbarkeit zu anderen eher allgemeinen interkulturellen Beiträgen herzustellen.

Es musste nun ein Konzept entwickelt, Protagonisten, Experten und mögliche Drehorte gefunden werden und die Ergebnisse in die Form eines Drehbuchs gebracht werden. Das Team war dabei für den ganzen Prozess, von der Idee bis zum fertigen Film verantwortlich, wobei es allerdings professionelle Hilfe durch den Bayerischen Rundfunk in Anspruch nehmen konnte.

⁷ Auftraggeber: Bayerischer Rundfunk; Projektdauer: August 2008 bis Januar 2009; Projektteam: Patricia Bönsch, Carmen Fischer, Erika Hildebrandt, Orlando Vasquez, Yun Wu

Ergebnis

Das Kernergebnis des Projektes ist ein Fernsehbeitrag, der das interkulturelle theoretische Konzept in die Bilder- und Fernsehsprache übersetzt. Wichtig hierbei war, den Film für die Zielgruppe spannend und auch optisch ansprechend zu gestalten. Der Beitrag wurde bisher zweimal auf BR alpha gesendet. Ein Internetbeitrag auf der Website des Bayrischen Rundfunks ergänzte den Film. Hier konnten Interessenten eine Zusammenfassung zum Film und weiterführende Literatur und Quellen zum Face-Konzept finden.

Wichtige Erkenntnisse

Zum einen stellte es für die Projektteilnehmer eine große Herausforderung dar, das nicht einfach zu erfassende Thema filmisch darzustellen. Zum anderen war es aufgrund der interkulturellen Zusammensetzung des Projektteams und der Reisetätigkeit von einigen Projektmitgliedern wichtig, von Anfang an die Kommunikationskanäle und eine klare Aufgabenverteilung zu definieren. Hierbei waren die kulturellen Besonderheiten eines jeden Projektmitglieds angemessen zu berücksichtigen.

2.1.4 Deutsche und japanische Unternehmenskultur ⁸

Hintergrund

Die Allianz zwischen dem deutschen Unternehmen A und einem japanischen Unternehmen besteht zum heutigen Zeitpunkt primär in einer strategischen und operativen Zusammenarbeit, bei der kulturelle Aspekte noch weitgehend ausgeklammert sind. Es wurde daher von dem Auftraggeber der Wunsch geäußert, sich mit der Entwicklung einer gemeinsamen Unternehmenskultur zu beschäftigen. Zentrale Fragestellungen waren: „Kann es eine gemeinsame Unternehmenskultur geben?“ „Wo liegen die Besonderheiten einer japanischen Unternehmenskultur?“ „Wo sind die größten Unterschiede zu einer deutschen Unternehmenskultur und wie wirken sich diese auf die tägliche Zusammenarbeit aus?“

Ziel

Ziel des Projekts war es Mitarbeiter und Führungskräfte für die Herausforderungen der deutsch-japanischen Zusammenarbeit durch das Aufzeigen kultureller Charakteristika und Unterschiede zu sensibilisieren, um die Voraussetzungen für die Entwicklung einer Unternehmenskultur zu schaffen, die die Belange der japanischen Mitarbeiter angemessen berücksichtigt, bzw. auf mögliche „Stolpersteine“ hierbei aufmerksam zu machen. Wichtige Themen im Rahmen waren daher „Motivation der Mitarbeiter“, „die Rolle von Führungskräften als Kulturträger“ sowie die „Funktion der interkulturellen Kompetenz für die Entwicklung der gemeinsamen Unternehmenskultur“.

Vorbereitung

Die Projektgruppe wertete zunächst vor allem Literatur und Materialien zu den Themen deutsche und japanische Kultur und Unternehmenskultur aus. Die Ergebnisse wurden verglichen und ein Zusammenhang zu zentralen Themen des täglichen Alltags hergestellt, z.B. wie und warum verlaufen Meetings unterschiedlich, welche Unterschiede gibt es im Kommunikationsverhalten, in der Motivation und der Werteskala. Das Projekt wurde abgerundet durch die Analyse zweier Praxisbeispiele.

Ergebnis

Dem Auftraggeber wurden Unterschiede, mögliche Schwierigkeiten und Anpassungsmöglichkeiten präsentiert und mit diesem diskutiert.

⁸ Auftraggeber: Unternehmen A; Projektdauer; Oktober 2007 bis Mai 2008; Projektteam: Ulrike Dorgeist, Erik Schneidawind, Kathrin Schumann, Marilda Tavares. Das Projektteam lieferte die Vorlage für die Projektdarstellung.

Wichtige Erkenntnisse

In Übereinstimmung mit dem Auftraggeber war die Auseinandersetzung mit und Diskussion über die unterschiedlichen Werte der japanischen und deutschen Kultur von zentraler Bedeutung sowohl bei den internen Projektdiskussionen als auch bei der Präsentation der Ergebnisse. Die hieraus entwickelten Handlungsmöglichkeiten wurden als Anregung verstanden und dienen dem Unternehmen nun als Grundlage für die weitere Zusammenarbeit mit dem japanischen Kooperationspartner.

2.1.5 Überprüfung der Anwendbarkeit des Kommunikationsstil Süd⁹

Hintergrund

Multikulturelle Begegnungen sind heute für viele Menschen ein unumgänglicher Teil ihres Arbeitsalltags geworden. Dabei stellen Interaktionen mit kulturell diversen Gruppen hohe Anforderungen an die Beteiligten, die ohne entsprechende Vorbereitung kaum erfolgreich verlaufen werden. Mit dem Kommunikationsstil Süd (KSS) wurde erst vor Kurzem ein Kommunikationsstil entwickelt, der auf kulturwissenschaftlichen Erkenntnissen basiert und kommunikationsrelevante Verhaltenselemente und Erkenntnisse zu einer Orientierungshilfe für erfolgreiche Kommunikation in multikulturellen Situationen verknüpft.¹⁰

Ziel

Die theoretischen Überlegungen sind zwar in einem erheblichen Umfang praxisrelevant, sie sind jedoch noch nicht in der Praxis getestet worden. Ziel des Projekts war es daher die Praxisrelevanz des KSS und seiner einzelnen Elemente zu testen, um Aussagen darüber zu erlangen, ob und in welcher Form sie in der Praxis tatsächlich erfolgreich anwendbar sind.

Vorbereitung und Durchführung

Hierzu wurden geeignete Einzelpersonen und Gruppen ausgewählt und mit dem KSS und den kommunikationsrelevanten Verhaltenselementen vertraut gemacht. Nach einer Anwendungsphase in den jeweiligen beruflichen Kontexten zu ihren hiermit gemachten Erfahrungen befragt. Insgesamt nahmen zehn Personen unterschiedlicher Herkunft und Erfahrung, die mit Partnern aus 35 verschiedenen Ländern kooperieren, an der Studie teil. Ihre Erfahrungen mit dem KSS wurden durch Gruppenbefragungen und Einzelinterviews ermittelt und anschließend analysiert.

Ergebnisse

Die Auswertung ergab, dass die Testpersonen alle Elemente des KSS als wichtig für den Erfolg der Kommunikation in multikulturellen Kontexten einschätzten, wobei als wesentliche Voraussetzung der kontextbezogene Einsatz der einzelnen Elemente gesehen wurde. Damit konnte die Praxisrelevanz des KSS bestätigt werden.

Wichtige Erkenntnisse

Insgesamt kann der KSS als gewinnbringendes Instrument sowohl für Profis als auch für Einsteiger in multikulturelle Begegnungen gesehen werden. Anregungen, die eine mögliche Weiterentwicklung des KSS betreffen, beziehen sich auf berufsspezifische Beispiele, die Berücksichtigung der Genderthematik und die Differenzierung der Einweisungsmethodik in Abhängigkeit von der entsprechenden Berufs- und/oder Zielgruppe.

⁹ Auftraggeber: Hochschule München, Prof. Dr. E. Koch; Projektdauer: Februar 2010 bis September 2010; Projektteam: Vanessa Bustamante, Susanne Hergeth, Ernest Hodzic, Lisa Wagner, Barbara Wisbauer. Das Projektteam lieferte die Vorlage für die Projektdarstellung.

¹⁰ vgl. Koch, E. (2009) Plädoyer für einen Kommunikationsstil Süd - Kommunikation in multikulturellen Situationen; in: Koch, E. / Speiser, S. (Hrsg.) Interkulturelle Projekte - Angewandte Interkulturalität, Rainer Hampp Verlag, München/Mering, s. 159 - 184

2.2 ... für kulturell heterogene Gruppen

2.2.1 Interkulturelle Sensibilisierung im Kindergarten ¹¹

Hintergrund

Globalisierung dynamisiert die Arbeitsmärkte und führt zu steigender Mobilität der Menschen. Der Umgang mit unterschiedlichen Kulturen - und damit einhergehend auch das Beherrschen mehrerer Sprachen - gewinnt somit in den verschiedenen Lebens- und Arbeitssituationen an Bedeutung.

Im Kindergarten wird ein Kind nach der Geborgenheit der Familie zum ersten Mal nachhaltig mit einem fremden Umfeld konfrontiert. Dies ist insbesondere für Kinder, die mit ihren Eltern in ein anderes Land gehen, eine gravierende neue Erfahrung. Das Kinderhaus Casa Luz möchte die Kinder bei diesen prägnanten Schritten begleiten und sie dabei auf die Herausforderungen in einem anderen kulturellen Umfeld vorbereiten.

Ziel

Ziel des Projektes war es, zunächst ein Trainingskonzept zu erarbeiten und anschließend ein entsprechendes Training für die ErzieherInnen und Mitarbeiter des Kindergartens durchzuführen. Das Training wollte die Teilnehmer für das Thema Interkulturalität im Allgemeinen sensibilisieren, es wollte Wissen vermitteln und Anregungen für die tägliche Arbeit geben. Die Idee, ein entsprechendes Training auch für Eltern und Kinder durchzuführen, konnte zwar aus Zeitgründen nicht umgesetzt werden, sollte aber in einem Folgeprojekt realisiert werden.

Vorbereitung / Konzeption

Nach einer intensiven Situations- und Umfeldanalyse wurde ein Trainingskonzept entwickelt, das an die Bedürfnisse und Wünsche der ErzieherInnen und die Anforderungen der Kindergartenleitung angepasst wurde. Wie geplant, wurde das Training am Ende des Semesters durchgeführt. Ein hierfür entwickeltes Handbuch soll den Teilnehmern auch über das Training hinaus die Möglichkeit geben, sich mit dem Thema „Interkulturalität im Kindergarten“ weiter zu beschäftigen.

Ergebnisse

Die nach dem Training durchgeführte Evaluierung bestätigte den Erfolg der Veranstaltung. Für über 70% der Teilnehmer wurden die Erwartungen an das Training in allen Teilen übertroffen, außerdem wurden ein gutes Niveau, neue Ideen, Anregungen, Techniken und Methoden, "die man mitnehmen konnte", konstatiert. Weitere positive Effekte waren, dass - nach Auffassung der Leitung von Casa Luz - die Mitarbeiter durch die Gruppenarbeiten und gemeinsamen Beiträge zu den unterschiedlichen Übungen als Team weiter zusammen gewachsen sind. Es soll nun versucht werden, die durch das Training erworbenen neuen Ideen und Überlegungen in der täglichen Arbeit umzusetzen.

Wichtige Erkenntnisse

Anhand der Metapher eines Berges erklärte der Leiter des Kindergartens am Ende des Trainingstages, dass alle Teilnehmer während des Trainings einen steilen Berg hinauf gestiegen seien und am Ende des Trainings sehr zufrieden zusammen auf dem Gipfel des Berges stehen würden, bei guter Aussicht und vielen neuen Eindrücken. Nun müsse man den Berg wieder langsam und gemeinsam hinabsteigen, das erlernte Wissen verarbeiten und dieses dann in den Kindergartenalltag übertragen. Aus Sicht des Projektteams ist es wünschenswert, zukünftig solche Trainings auch in anderen Kindergärten und Horten durchzuführen, um so interkulturelles Wissen zu vermitteln und die Kinder entsprechend zu fördern. Eine interkulturelle Bildung der Erzieherinnen könnte als Standard in entsprechenden Einrichtungen etabliert werden.

¹¹ Auftraggeber: Kinderhaus Casa Luz, München; Projektdauer; März bis Juli 2007; Projektteam: Carmen Fischer, Andria Maddison-Lund, Sveta Georgieva, Günter Miedaner, Bettina Pflügl. Das Projektteam lieferte die Vorlage für die Projektdarstellung.

2.2.2 Konzept für ein interkulturelles Internet-Portal - Unterstützung des Masterstudiengangs „Interkulturelle Kommunikation und Kooperation“¹²

Hintergrund

Im Masterstudiengang Interkulturelle Kommunikation und Kooperation (IKM) gibt es bislang keine gemeinsame Plattform für Austausch, Kommunikation und Information. Es fehlt ein zentraler Ort, an dem sich Studierende, Absolventen und Dozenten treffen und miteinander in Kontakt treten können und an dem sowohl Informationen zum Studiengang als auch Dokumente, wie etwa Vorlesungsskripte, zur Verfügung gestellt werden. Da es sich um einen Weiterbildungsstudiengang handelt und damit verfügbare Zeit und räumliche Entfernungen kritische Faktoren sind, stellt ein Internetportal für diese Zwecke eine perfekte Lösung dar.

Es gab zwar schon seit geraumer Zeit die Idee, eine solche Plattform für den interkulturellen Austausch unter den Studierenden zu entwickeln, nur fehlten bislang die Kapazitäten für die Realisierung. Es wurde daher beschlossen, ein interkulturelles Internetportal im Rahmen eines Praxisprojekts zu konzipieren.

Ziel

Projektziel war es demnach, ein Konzept für ein interkulturelles Internet-Portal zu erstellen, das dann von einer externen Agentur direkt umgesetzt werden kann.

Vorbereitung / Konzeption

Zunächst definierte die Projektgruppe die Zielgruppen sowie sonstige potentielle Nutzer des Portals sowie deren Interessen. Hieraus wurden dann Anforderungen abgeleitet, die Features beschrieben und eine Sitemap entworfen. Auf dieser Grundlage wurden diverse Gespräche mit den IT-Verantwortlichen der Hochschule/Fakultät 13 und Webagenturen geführt, um klarere Vorstellungen für eine Umsetzung zu bekommen.

Ergebnisse

Ein grobes Konzept für ein interkulturelles Portal ist jetzt vorhanden. Aufgrund vielfältiger Abstimmungs- sowie Termenschwierigkeiten bedarf diese jedoch noch einer Überarbeitung bzw. einer detaillierteren Ausarbeitung, bevor es von einer Agentur umgesetzt werden kann.

Wichtige Erkenntnisse

Es wurde im Verlauf des Projekts deutlich, dass die Entwicklung eines solchen Konzepts, das zudem noch interkulturellen Charakter hat, also auch die verschiedenen kulturellen Ansprüche der Nutzer erfüllen sollte, sehr zeitaufwändig ist und mit einem erheblichen multiplen Abstimmungsbedarf verbunden ist. Einige nicht eindeutig bestimmte Variablen, wie Finanzierung, weitere Betreuung des Portals innerhalb der Hochschule und Umsetzung des Konzepts durch eine geeignete Agentur müssen nach Projektabschluss noch geklärt werden. Die Resonanz auf unsere Vorstellungen war bei den Studierenden, denen dieses Konzept präsentiert wurde, und den Vertretern der Hochschule grundsätzlich positiv.

2.2.3 Interkulturelle Kompetenz des Pflegepersonals einer Klinik¹³

Hintergrund

München ist bekannt als internationales Zentrum für Krankenhaustourismus. So kommen seit einigen Jahren auch viele Patienten der Orthopädischen Chirurgie München (OCM) aus dem arabischen und osteuropäischen Raum. Um diese erfolgreiche Entwicklung weiter zu fördern,

¹² Auftraggeber: Hochschule München, Masterstudiengang IKM; Projektdauer: April 2009 bis November 2009; Projektteam: Katty Falcón de Ratzel, Emily Flechter, Orlando Vasquez Kellhammer, Anja Wimmer. Das Projektteam lieferte die Vorlage für die Projektdarstellung

¹³ Auftraggeber: Orthopädische Chirurgie München (OCM); Projektdauer: Juni 2009 bis Februar 2010; Projektteam: Vanessa Bustamante, Ernest Hodžic, Arne Langhof, Barbara Wisbauer, Sibylle Wolf. Betreuer: Prof. Dr. E. Koch. Das Projektteam lieferte die Vorlage für die Projektdarstellung.

bat die OCM das Projektteam um eine Basisdatenerhebung zur interkulturellen Kompetenz ihres Pflegeperson und um sich daraus ableitende Empfehlungen.

Ziel

Projektziel war es demzufolge, die interkulturelle Kompetenz des Pflegepersonals der OCM und der angeschlossenen Sana Klinik im Umgang mit ausländischen Privatpatienten zu untersuchen und hieraus entsprechende Empfehlungen für die Klinikleitung abzuleiten.

Vorbereitung / Konzeption

Nach einer ausführlichen Problem- und anschließender Beteiligtenanalyse wurden Varianten des Vorgehens mit der Klinikleitung abgeklärt. Das Projektteam erstellte daraufhin einen Fragebogen für das Klinikpflegepersonal, optimierte ihn und führte einen Testlauf durch. Die Befragung von insgesamt 30 Klinikmitarbeitern erfolgte schriftlich und anonym mit zusätzlichen Nachbesprechungen. Anschließend wurden die Fragebogenergebnisse ausgewertet, wobei die zuvor aufgestellten Hypothesen nur zum Teil bestätigt wurden. Die Ergebnisse wurden dokumentiert, dem Auftraggeber präsentiert und mit diesem diskutiert.

Ergebnisse

Besonders wichtig erscheinen folgende Erkenntnisse:

- In der Interaktion zwischen Pflegern und ausländischen Patienten treten derzeit noch häufiger Irritationen und Probleme auf,
- die Interkulturelle Kompetenz des Pflegepersonals ist erweiterungsbedürftig,
- die Sprachkompetenz des Pflegepersonals ist ausbaubar,
- das Pflegepersonal ist an Informationen zu der interkulturellen Thematik und an Weiterbildungsmaßnahmen interessiert.

Wichtige Erkenntnisse

Für das Projektteam stellte insbesondere die Auswahl der geeigneten Fragen eine Herausforderung dar, da diese kurz und verständlich sein mussten und Informationen auf allen drei Ebenen - konativ, affektiv, kognitiv - produzieren sollten. Es war zudem wichtig, bei der Zielgruppe keine Missverständnisse aufkommen zu lassen, da es nicht beabsichtigt war, Leistungen im Pflegebereich in irgendeiner Weise in Frage zu stellen, vielmehr ging es ausschließlich um die Identifizierung der vorhandenen interkulturellen Kompetenzen.

2.2.4 Evaluierung der UNICEF Kampagne "Du und ich gegen AIDS"¹⁴

Hintergrund

UNICEF Deutschland führte von 2005 bis 2007 in Deutschland die Kampagne „Du und ich gegen AIDS“ durch. Da eine Evaluierung bislang noch nicht erfolgt war, schlug UNICEF dem Projektteam eine Ex-post Evaluierung vor, um hieraus Schlussfolgerungen für die zukünftige Gestaltung ähnlicher Aktivitäten ableiten zu können. Ursprünglich war zwar eine Konzeptentwicklung für zukünftige Kampagnen angedacht, diese Aufgabe war jedoch in der zur Verfügung stehenden Zeit nicht zu bewältigen.

Ziel

Mit dem Projekt sollte die Wirkungen der oben genannten Kampagne analysiert und evaluiert werden, um festzustellen, ob und wie die Kampagne in der Öffentlichkeit wahrgenommen worden war. Die Ergebnisse sollten helfen die Kampagnenaktivität zu reflektieren, um die Öffentlichkeitsmobilisierung zukünftiger Kampagnen anpassen und verbessern zu können.

Vorbereitung/ Konzeption/ Durchführung

¹⁴ Auftraggeber: UNICEF Deutschland; Projektdauer: Oktober 2009 bis März 2010; Projektteam: Friederike Barié, Lisa Wagner, Claudia Weber, Janett Zeising. Das Projektteam lieferte die Vorlage für die Projektdarstellung.

Die Projektgruppe sichtete zunächst die überwiegend von UNICEF zur Verfügung gestellten Informationsmaterialien zur Kampagne und zu UNICEF selbst. Anschließend wurde ein Fragebogen in Papierform und als Online-Dokument erstellt und an ausgewählte Personen verschickt. Auch wenn die Befragung nicht durchgängig repräsentativ war, so wurde doch darauf geachtet, dass die Befragten im Hinblick auf Alter und interkulturellem Hintergrund bestimmte Kriterien aufwiesen. Zu Beginn stellte die Projektgruppe verschiedene Hypothesen auf, die durch die Befragung verifiziert bzw. widerlegt werden sollten. Die Befragungsergebnisse wurden ausgewertet und analysiert. Die Ergebnisse sowie hieraus abgeleitete weitergehende Empfehlungen wurden UNICEF in Köln präsentiert.

Ergebnis

Insgesamt konnten 226 Fragebogen ausgewertet werden, dies entspricht einer Rücklaufquote von 45%. Die meisten Hypothesen wurden bestätigt. Mit Hilfe der Umfrage ist es gelungen, wirkungsvolle und weniger wirkungsvolle Elemente der AIDS-Kampagne zu identifizieren. Aus den zum Ausdruck gebrachten Meinungen, Interessensschwerpunkten, Einstellungen und Motivationshaltungen konnten wichtige Erkenntnisse, Vorschläge und Anregungen für die Gestaltung künftiger Kampagnen abgeleitet werden, die mit UNICEF ausführlich diskutiert wurden. Aus dem positiven Feedback von UNICEF ist zu schließen, dass zumindest die zentralen Aspekte zukünftig auch tatsächlich berücksichtigt werden.

Erkenntnisse

Projektplanung und Projektmanagement stellte für das Team eine große Herausforderung dar, da keines der Mitglieder hierin bislang Erfahrung hatte. Zudem war es aufgrund der über Deutschland verteilten Wohnorte der Projektmitglieder wichtig, von Anfang an eine klare Aufgabenverteilung sowie eine funktionierende Kommunikationsstrategie festzulegen, die Fähigkeiten und Verfügbarkeiten jedes Projektmitglieds berücksichtigten.

2.2.5 Interkulturelle Empfehlungen zur Harmonisierung von Verfahrensanweisungen für drei europäische Standorte¹⁵

Hintergrund

Aufgrund einer Umorganisation von EADS Military Air Systems im Jahr 2008 wurden die bis dahin eigenständig operierenden Standorte Deutschland, Spanien und Frankreich organisatorisch zusammengeführt. Im Bereich "Test Centre" ergab sich daraus die Notwendigkeit allgemeingültige Verfahrensanweisungen zu harmonisieren, um eine Vereinheitlichung der flugversuchsspezifischen Prozesse zu erreichen. Darüber hinaus stellte sich innerhalb des Test Centres die Frage, wie die Integration der Abteilungen in interkultureller Hinsicht besser gestaltet werden könne.

Ziel

Ziel des Projektes war die Erstellung eines Basisdokuments mit Empfehlungen zur Berücksichtigung interkultureller Aspekte für die Harmonisierung von Verfahrensanweisungen sowie für die Zusammenführung der deutschen, spanischen und französischen Bereiche in die neue Organisation EADS Military Air Systems Test Centre.

Vorbereitung/Konzeption

Untersucht wurde exemplarisch eine Verfahrensanweisung des deutschen Test Centres, woraus ein Gesprächsleitfaden für Telefoninterviews mit dem französischen und dem spanischen Standort entwickelt wurde. Aus den Ergebnissen der Gespräche wurden nach der Analyse interkulturelle Handlungsempfehlungen abgeleitet.

¹⁵ Auftraggeber: EADS Military Air Systems, Manching; Oktober 2009 bis März 2010; Projektteam: Daniel Allgaier, Renata Elisa Marcicano Grothe, Susanne Hergeth, Yevheniya Kurochkina, Christian Waizmann. Das Projektteam lieferte die Vorlage für die Projektdarstellung

Ergebnisse

Zu den generellen Empfehlungen gehört unter anderem die Notwendigkeit der Entwicklung einer gemeinsamen neuen Organisationskultur. Dabei sollten alle Mitarbeiter einbezogen werden, etwa indem gemeinsame Projekte durchgeführt werden, in die alle Standorte involviert sind und die auch einen Personal- und Erfahrungsaustausch zwischen den Ländern fördern. Ebenfalls sinnvoll wäre die Implementierung eines Risiko Management Systems, um frühzeitig notwendige Änderungen bei der Durchführung zu erkennen und beispielsweise durch spezifische Trainings gegenzusteuern zu können.

Für eine Harmonisierung der Verfahrensanweisungen selbst wurde empfohlen zunächst eine Bestandsaufnahme zu machen und dann eine gemeinsame Struktur zu verwenden, die einen standardisierten Rahmen bietet, der aber gleichzeitig Raum für lokale Varianten bietet und so eine vertretbare Flexibilität ermöglicht. Es sollten mehr visuelle Komponenten eingebaut werden und der Inhalt in der Landessprache sowie in Englisch vorliegen.

Wichtige Erkenntnisse

Es wurde deutlich, wie wichtig eine gemeinsame Firmenkultur ist, um die möglichen Potentiale, die ein solcher Zusammenschluss bietet, im vollen Umfang nutzen zu können. Dabei ist es jedoch wichtig, dass die Integration nicht zu einer Anpassung des französischen und des spanischen Bereichs an die deutsche Organisation führt. Ergebnis muss vielmehr eine gleichberechtigte Kooperation sein, die auf den jeweiligen Länderorganisationen aufbaut. Die neuen Ziele und Werte sollten unbedingt so gewählt werden, dass sich die Mitarbeiter aller drei Standorte damit identifizieren können.

2.2.6 Intensivierung der Kooperation zwischen der Hochschule München und der Beijing Foreign Studies University¹⁶

Hintergrund

Seit dem Sommer 2009 besteht zwischen der Fakultät für Studium Generale und Interdisziplinäre Studien der Hochschule München und der Fakultät für Germanistik der Beijing Foreign Studies University eine Kooperation. Kern dieser Zusammenarbeit ist ein mehrtägiges gemeinsames Seminar in Beijing, an dem auch drei der fünf Projektgruppenmitglieder bereits teilgenommen haben.

Ziel

Das Hauptziel des Projektes bestand darin herauszufinden, wie die bestehende Kooperation zwischen den beiden Fakultäten unter Berücksichtigung der verschiedenen kulturell geprägten Vorstellungen der Kooperationsteilnehmer weiter intensiviert werden kann.

Vorbereitung /Konzeption

Zunächst befragte die Projektgruppe die studentischen Teilnehmer des letzten gemeinsamen Seminars hinsichtlich ihrer Erfahrungen, Erwartungen und Ansichten bezüglich des Seminars und einem möglichen zusätzlich zu initiiierenden Online-Auftritt. Nach der Auswertung der Fragebögen stellte das Projektteam fest, dass vor allem bessere Kontaktmöglichkeiten, ein Online-Auftritt und weitere Austauschmöglichkeiten gewünscht wurden. Alle Studenten befürworteten die Intensivierung der Kooperation und waren insbesondere an einem Seminar auch in Deutschland interessiert. Auf der Grundlage dieser Ergebnisse, der technischen Rahmenbedingungen sowie der Vorgaben der Auftraggeberin wurde ein Konzept in Form eines Navigationsplans für einen Online-Auftritt erstellt.

Ergebnisse

Das Projektergebnis besteht aus dem Navigationsplan, der verschiedene Themenbereiche wie

¹⁶ Auftraggeber: Hochschule München, Prof. Dr. K. v. Helmolt; Projektdauer: Februar 2010 bis August 2010; Projektteam: Daniel Allgaier, Friederike Barié, Renata Elisa Marcicano Grothe, Christian Waizmann, Claudia Weber. Das Projektteam lieferte die Vorlage für die Projektdarstellung.

Informationen zum Seminar, Erfahrungsberichte und Literaturempfehlungen beinhaltet. Bei der Erstellung des Navigationsplans war es wichtig, diesen in die bereits existierenden Websites der Fakultät einzubetten, um Kosten zu sparen und den Aufwand für ein weiteres Online-Portal zu vermeiden. Zusätzlich wurden weiterführende Handlungsempfehlungen zur Intensivierung der Kooperation, die sich aus den Ergebnissen der Befragung ergaben, entwickelt. Hierbei handelt es sich zum Beispiel um Hinweise für ein Vorbereitungsseminar, weitere außercurriculare Aktivitäten und eine gemeinsame Studienreise.

Wichtige Erkenntnisse

Die Projektgruppe berücksichtigte insbesondere die kulturellen Unterschiede zwischen den deutschen und den chinesischen Studenten. Dabei wurde deutlich, dass neben vielen gleichen Erwartungen auch kulturbedingt unterschiedliche Erwartungen existieren, etwa bei der Prioritätensetzung der Inhalte des Online-Auftritts und der Themenwahl für das Seminar, die bei der Umsetzung der Vorschläge und bei der Planung weiterer gemeinsamer Seminare berücksichtigt werden sollten.

2.2.7 Verbesserung der interkulturellen Kompetenz des Klinik - Pflegepersonals durch die Erstellung eines Leitfadens ¹⁷

Hintergrund

München ist bekannt als internationales Zentrum für Krankenhaustourismus. Ein Beispiel ist die Orthopädische Chirurgie München (OCM), bei der eine zunehmende Anzahl ausländischer Patienten überwiegend aus dem arabischen und russischen Raum behandelt wird. Ein erstes Projekt im Wintersemester 2009/2010, das sich mit der interkulturellen Kompetenz des Pflegepersonals der OCM in Bezug auf die ausländischen Patienten beschäftigte, hatte u.a. Verbesserungsmöglichkeiten bei der Information des Klinikpersonals über den kulturellen Hintergrund der wichtigsten Patientengruppen des OCM aufgezeigt.

Ziel

Nach der Abwägung mehrerer Alternativen wurde beschlossen, durch ein Folgeprojekt das interkulturelle Wissen des Pflegepersonals durch eine Informationsbroschüre über wichtige und für das Krankenhaus relevante Spezifika der arabischen und russischen Kultur zu verbessern. Die Broschüre sollte kognitive, affektive und handlungsbezogene Aspekte beinhalten und in der Folge zu einer Verbesserung der interkulturellen Kompetenz des Pflegepersonals führen.

Vorbereitung / Durchführung

Zur Erstellung der Informationsbroschüre wurde eine Literaturrecherche zu dem Thema Besonderheiten der russischen und arabischen Kultur durchgeführt. Die Ergebnisse wurden zusammengetragen und anschließend auf ihre Relevanz im Krankenhaus Alltag überprüft. Danach folgte eine Einteilung in die einzelnen ausgewählten Themengebiete wie „Begrüßung“, „Zeit“, „Essen“ und die Formulierung der Broschüre. Diese wurden zur inhaltlichen Kontrolle noch verschiedenen Experten für arabische beziehungsweise russische Kultur vorgelegt.

Ergebnis

Als Resultat des Projektes entstand eine 10-seitige Broschüre, die den Pflegern und Krankenschwestern auf leicht verständliche Art viele wichtige Informationen über die arabische und russische Kultur liefert und sowohl Gemeinsamkeiten als auch Unterschiede, die zu beachten sind, aufzeigt. Die Aussagen sind wissenschaftlich fundiert, sie liefern Erklärungen, vermeiden Stereotype und sind praxisorientiert, ohne sich auf do's und do'nts zu beschränken.

¹⁷ Auftraggeber: Orthopädische Chirurgie München (OCM); Projektdauer: März 2010 bis September 2010; Projektteam: Yevheniya Kurochkina, Arne Langhof, Sibylle Wolf, Janett Zeising. Das Projektteam lieferte die Vorlage für die Projektdarstellung

Eine Evaluierung wenige Wochen nach der Verteilung der Broschüre ergab die erwarteten sehr positiven Ergebnisse.

Wichtige Erkenntnisse

Die größte Herausforderung für das Projektteam war naturgemäß die Reduktion der komplexen interkulturellen Materie auf das Format einer konsumierbaren kürzeren Broschüre, ohne wichtige Kompromisse bei zentralen Aussagen und der Verständlichkeit machen zu müssen. Da sowohl die russische als auch die arabische Kultur viele Unterschiede zu den Eigenheiten der deutschen Kultur aufweist, war eine entsprechende Selektion und Reduktion auf die für die Klinik relevanten Themenfelder notwendig. Die zweite große Herausforderung war die zu wählende Sprache der Broschüre. Es mussten relativ komplexe Sachverhalte, die in der Literatur mit vielen Fachtermini beschrieben werden, so formuliert werden, dass der Sinn weiterhin korrekt wiedergegeben wird und der Text gleichzeitig für Personen ohne eine entsprechende Vorbildung leicht verständlich ist.

3 Projekte für interkulturelle Fragen für andere Länder

3.1 ... für kulturell homogene Gruppen

3.1.1 Auslandseinsatz - Das „Marco-Polo-Projekt“¹⁸

Hintergrund

Die Projektgruppe nutzte einen bereits bestehenden Kontakt der Hochschule München für ein Kooperationsprojekt mit der „Akademie der Bundeswehr für Information und Kommunikation“ (AIK), Strausberg.

Ziel

Zunächst besuchte die Projektgruppe ein von der AIK in Strausberg durchgeführtes interkulturelles Training für Presseoffiziere und analysierte es wissenschaftlich. Basierend auf den gewonnenen Erkenntnissen wurde dann ein Konzept für ein ergänzendes Training entworfen. Im Folgesemester wurde das Konzept verfeinert und das Training in neuer, veränderter Form mit einer anderen Teilnehmergruppe noch einmal durchgeführt.

Vorbereitung / Konzeption

Ein Probetraining lieferte wichtige Erkenntnisse, die in das endgültige Trainingskonzept eingearbeitet wurden. Ausgehend von den Ergebnissen der Analyse wurden Trainingsaufbau sowie inhaltliche und methodische Prinzipien festgelegt und die Umsetzung mit vielfältigen Medien und Materialien geplant.

Ergebnisse

Im November 2005 führte die Projektgruppe das Training an der AIK in Strausberg durch. Alle Teilnehmer bewerteten das Ergebnis dieser Veranstaltung als sehr erfolgreich und für die zukünftige Auslandstätigkeit als gewinnbringend.

Wichtige Erkenntnisse

Das beschriebene Projekt eröffnete der Projektgruppe die Möglichkeit, einen großen Teil des bisher im Studium erworbenen Wissens und eigene Erfahrungen in die Praxis umzusetzen. Das persönliche Feedback der Trainingsteilnehmer an die Projektmitglieder gibt Anlass zur Vermutung, dass es gelungen ist, sinnvolle und nachhaltige interkulturelle Inhalte zu vermitteln. Darüber hinaus bot sich den Teammitgliedern auf diese Weise die Möglichkeit, die eigene interkulturelle Sensibilisierung durch Kontakte mit einer ihnen bislang nicht vertrauten

¹⁸ Auftraggeber: Akademie der Bundeswehr für Information und Kommunikation (AIK), Strausberg; Projektdauer: März 2005 bis Februar 2006; Projektteam: Anja Baumann, Elisabeth Bichler, Tatjana von Rosenstil. Das Projektteam lieferte die Vorlage für die Projektdarstellung. Siehe hierzu auch den ausführlichen Beitrag von Anja Baumann / Elisabeth Bichler / Tatjana von Rosenstil in diesem Band.

„Subkultur“, nämlich der Bundeswehr, auf den Prüfstand zu stellen, persönliche Erfahrungen zu sammeln und zu reflektieren, was eine besonderen Reiz diese Projekts ausmachte.

3.1.2 Wissenstransfer-Workshop für Ingenieure im Ausland¹⁹

Hintergrund

Wie bewältigt ein Umwelttechniker die zentralistische Behördenstruktur in Frankreich? Was macht eigentlich einem Elektroingenieur in Japan besonders zu schaffen? Wie "überlebt" ein deutscher Ingenieur ein üppiges chinesisches Arbeitsessen? Wie kommt man als Mitglied des VDI München, Ober- und Niederbayern an solche Informationen, wenn man gern im Ausland arbeiten möchte - und wie kann der Verband seine Mitglieder dabei unterstützen?

Ziel

Übergreifendes Ziel des Projektes war der Transfer von Erfahrungen von Rückkehrern aus dem Ausland an andere Ingenieure, die vor einer Entsendung ins Ausland stehen. Darüber hinaus sollten im Rahmen eines Wissenstransfer-Workshops auch Grundlagen der interkulturellen Kommunikation und Kooperation vermittelt werden, um die Teilnehmer für interkulturelle Fragen und Probleme zu sensibilisieren.

Vorbereitung / Konzeption

Nach einer grundlegenden Analyse der Gesamtsituation wurde beschlossen das Gesamtvorhaben in zwei Semesterprojekte aufzuteilen: Zunächst wurde in einer breit angelegten Befragung versucht, einen Überblick über die vorhandenen Auslandserfahrungen bei den etwa 3000 im Raum München ansässigen VDI-Mitgliedern zu gewinnen. Auf dieser Basis wurden Interessen ermittelt sowie mögliche Referenten identifiziert, die bereit waren, ihre eigenen interkulturellen Auslandserfahrungen weiterzugeben. Zudem wurde ein Grobkonzept für den geplanten Wissenstransfer-Workshop erstellt. Das Folgeprojekt konzentrierte sich dann auf die Vorbereitung, Durchführung und Auswertung des Workshops.

Ergebnisse

Es gelang dem Projektteam, sich ein gutes Bild über die vorhandenen Auslandserfahrungen der Verbandsmitglieder zu machen. Viele VDI-Mitglieder verfügen über zum Teil langjährige Erfahrungen im europäischen und außereuropäischen Ausland. Der Rücklauf auf die Fragebogenaktion und die zusätzlichen Meldungen per Email spiegelten zudem das große Interesse der angesprochenen Gruppe wider. Im Folgeprojekt wurde zusammen mit den sorgfältig ausgewählten Referenten ein Workshopkonzept ausgearbeitet. In der eineinhalbtägigen Veranstaltung wurden umfangreiches Know-how sowie Erfahrungen über ausgewählte Länder und Regionen "aus erster Hand" und zusätzliches Wissen über die deutsche Kultur und andere Kulturen vermittelt. Die im Anschluss an den im November 2006 veranstalteten Workshop durchgeführte Evaluierung durch die Teilnehmer und Referenten bestätigte, dass sowohl das Konzept als auch die regionalen und inhaltlichen Schwerpunkte stimmten.

Wichtige Erkenntnisse

Durch eine systematische, wissenschaftlich fundierte Vorbereitung sowie durch die Einbindung von Referenten aus der eigenen Organisation kam ein wirksamer direkter Austausch von Auslandserfahrungen zustande. Ein gut vorbereiteter und gut strukturierter Wissenstransfer der interkulturellen Erfahrungen ist somit möglich und wurde von allen Beteiligten als gelungen und wichtig beurteilt.

¹⁹ Auftraggeber: Verein Deutscher Ingenieure (VDI) München, Ober- und Niederbayern; Projektdauer: März 2006 bis Februar 2007; Projektteam: Mariana Bjola, Sabina Gerhard, Jörg Kilpert, Inga Märtens. Das Projektteam lieferte die Vorlage für die Projektdarstellung. Siehe hierzu auch den ausführlichen Beitrag von Inga Märtens in diesem Band.

3.1.3 Expatriate-Management ²⁰

Hintergrund

Zur Zeit der Projektdurchführung wurden die Entsendungsrichtlinien des Münchener Unternehmens B überarbeitet. Gemeinsam mit dem Auftraggeber wurde als Projektauftrag festgelegt, einen Workflow für den gesamten Entsendungsprozess zu erstellen. Dieser sollte sowohl den Führungskräften als auch der Abteilung „International Human Resources“ als Unterstützung für Entsendungsfragen zur Verfügung gestellt werden. Ein besonderes Augenmerk wurde hierbei auch auf die Phase der Reintegration gelegt.

Ziel

Ziel des Projektes war es demnach die Erstellung eines Workflows für die Optimierung des Entsendungsprozesses von Expatriates unter besonderer Berücksichtigung der Reintegrationsplanung. Als Teilziele wurden die Erstellung von drei Fragebögen zur Optimierung von Gesprächen mit den Expatriates in der Auswahl-, Entsende- und Reintegrationsphase sowie die Beschreibung der einzelnen Entsendephasen definiert.

Vorbereitung

Zunächst wurden Internet- und Literaturrecherchen durchgeführt, Statistiken analysiert und ausführliche Gespräche mit dem Auftraggeber geführt. Besonders diese Gespräche ermöglichten es dem Team den Workflow und die notwendigen Fragebögen zu erstellen.

Ergebnis

Im Hinblick auf zukünftige Entsendungen wurden sowohl die Fragebögen als auch der erarbeitete Workflow von dem Unternehmen als sehr hilfreich empfunden. Die Projektergebnisse können von der zuständigen Abteilung je nach Bedarf an veränderte Situationen und Erfordernisse angepasst werden. Durch die detaillierte Prozessbeschreibung der einzelnen Entsendungsphasen wurden konkrete Hinweise zu kritischen Aspekten und Anforderungen gegeben.

Wichtige Erkenntnisse

Die Betreuung während der Auslandsentsendung muss eine Balance finden zwischen der Integration des Entsandten am Einsatzort und dem Erhalt der Loyalität gegenüber dem heimischen Unternehmensbereich. Diese Betreuungsleistung schafft die Voraussetzungen, um später die Reintegration des Entsandten in das Stammhaus zu erleichtern und ihn langfristig an das Unternehmen zu binden. Bei seiner gesamten Arbeit hat das Projektteam immer der interkulturellen Handlungskompetenz bei der Auswahl möglicher Expatriates besondere Bedeutung zugemessen. Dies war, auch aus Sicht des Auftraggebers, der richtige Ansatz für das Projekt.

3.1.4 Interkulturelle Elemente im Auftragsmanagement-Kurs ²¹

Hintergrund

Dieses Projekt wurde von der GTZ vorgeschlagen, die beabsichtigte, ihren Kurs "Auftragsmanagement", der regelmäßig zur Vorbereitung für kurz vor ihrer Auslandsentsendung stehende Projektmitarbeiter durchgeführt wird, durch interkulturelle Zusammenhänge zu ergänzen, da diese Themen trotz ihrer großen Bedeutung nicht im Kurs enthalten sind.

²⁰ Auftraggeber: Unternehmen B; Projektdauer: März bis Juli 2007; Projektteam: Ulrike Dorgeist, Erik Schneidawind, Kathrin Schumann, Marilda Tavares. Das Projektteam lieferte die Vorlage für die Projektdarstellung.

²¹ Auftraggeber: Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ), Eschborn; Projektdauer: März bis Juli 2006; Projektteam: Tina Crail, Martina Janovic, Katja Kastenbauer, Steffi Knedlhans, Katja Seeger. Das Projektteam lieferte die Vorlage für die Projektdarstellung.

Ziel

Da laut Auftraggeber keine bereits bestehenden Inhalte des Kurses wegfallen sollten, ging es vor allem darum, den Kursleitern durch ein eigens hierfür entwickeltes Handbuch zu vermitteln, wie sie den Blick der Kursteilnehmer für die Relevanz des Qualitätsmerkmals „Interkulturelle Kommunikation“ für Projekte in der Entwicklungszusammenarbeit auf überschaubare Art und Weise und mit wenig Zeitaufwand schärfen können.

Vorbereitung / Konzeption

Nach der Untersuchung der Historie des Themas „Interkulturelle Kommunikation“ innerhalb der GTZ und der Anwesenheit eines Teammitglieds bei dem sechstägigen Auftragsmanagementkurs, wurde ein Umsetzungskonzept erarbeitet und ein Handbuch für die Kursleiter entwickelt. Anschließend fand ein Vorbereitungsgespräch mit Kursleitern statt, der Kurs wurde dann erneut besucht und die Umsetzung des Konzepts durch die Trainer beobachtet.

Ergebnisse

Durch die Entwicklung des Handbuches und der darin enthaltenen Inhalte, die stets den Praxisbezug des Themas sicherstellen, haben die Kursleiter nun jederzeit die Möglichkeit, die Kursteilnehmer für die Relevanz interkultureller Themen für den Projektalltag und die Bedeutung erfolgreicher interkultureller Kommunikation für den Projekterfolg zu sensibilisieren.

Wichtige Erkenntnisse

Es war interessant, das Thema „interkulturelle Kommunikation“ auf so subtile Art und Weise inhaltlich und didaktisch aufbereiten zu können. Bedeutend dabei war, dass bei der Konzeption der Fokus sowohl auf den Kursleitern als auch auf den Kursteilnehmern, die von dieser Ergänzung profitieren sollen, lag. Außerdem galt es stets, die allgemeine Heterogenität der Teilnehmergruppen bezüglich ihrer Projekt- und Auslandserfahrung sowie ihrer Offenheit dem Thema gegenüber im Auge zu behalten.

3.1.5 Assessment Center - Interkulturelles Kompetenzprofil ²²

Hintergrund

Das Projekt „Interkulturelles Kompetenzprofil – IKProfil“ wurde über zwei Semester geplant und realisiert. Es entwickelte sich aus dem persönlichen Interesse der Teammitglieder, Unternehmen auf das Thema „Interkulturelle Kompetenz“ aufmerksam zu machen und es speziell im Bereich Personalentwicklung zu etablieren. Eine bei ca. 60 Unternehmen des bayerischen Mittelstandes durchgeführte Umfrage belegte, dass viele Auslandsentsendungen nicht unbedingt erfolgreich sind. Notwendig scheint also die verstärkte Berücksichtigung von Mitarbeitern mit interkulturell relevanten Kompetenzen.

Ziel

Ziel des Projekts war es, ein Assessment-Center (AC) zu konzipieren und somit ein Messinstrument zu entwickeln, um die interkulturelle Kompetenz von Unternehmensmitarbeitern feststellen zu können. Die Erfassung des Ist-Standes der interkulturellen Kompetenz sollte dem Unternehmen dann als Basis dienen, um geeignete Weiterentwicklungsmaßnahmen ergreifen zu können. Ein weiteres Ziel war es, mittelständische Unternehmen für das Thema zu sensibilisieren und zu prüfen, ob interkulturelle Kompetenz als Kriterium für die Auswahl geeigneter Kandidaten für einen Auslandsaufenthalt berücksichtigt werden sollte.

Vorbereitung / Konzeption

Das Projektteam ging davon aus, dass ein erfolgreiches und valides Projektergebnis von der Qualität des Messinstruments, den Richtlinien für die Beobachter und einer effektiven

²² Auftraggeber: Unternehmen C; Projektdauer: April 2005 bis Februar 2006; Projektteam: Sonja, Baumer, Holly McGinness, Jana Peters, Anette Weber. Das Projektteam lieferte die Vorlage für die Projektdarstellung. Siehe hierzu auch den ausführlichen Beitrag von Jana Peters in diesem Band.

Durchführung der "Beobachterkonferenz" abhängig ist. Durch verschiedene Untersuchungen, Qualitätsabstimmungen innerhalb des Messsystems und die Durchführung von zwei Testläufen konnten gute Voraussetzungen für die erste Projektdurchführung erreicht werden. Das AC dient zur Erfassung interkultureller Stärken und Entwicklungspotentiale von Mitarbeitern international tätiger mittelständischer Unternehmen. Es beinhaltet verschiedene Module, die individuell einsetzbar sind, eine Auswertungsmatrix sowie ein Beobachterhandbuch.

Ergebnisse

Die Durchführung des AC sowie das Messinstrument selbst stießen auf positive Resonanz sowohl beim Auftraggeber als auch bei den Teilnehmern. Beides wurde als sehr gelungen bezeichnet. Es konnte damit gezeigt werden, dass es möglich ist, interkulturelle Kompetenz mit durch das Projektteam ausgewählten Kriterien zu prüfen, um den Ist-Stand interkultureller Kompetenz der Teilnehmer zu erfassen.

Wichtige Erkenntnisse

Das IKProfil-Team, die Mitarbeiter des Unternehmens und die Teilnehmer des AC entwickelten ein vertieftes Verständnis für interkulturelle Kompetenz.

3.1.6 Interkulturelle Anforderungen für internationale Lizenzkooperation²³

Hintergrund

Dieses Projekt entwickelte sich aus dem Wunsch eines Münchener Verlages, seine Kommunikations- und Kooperationsstrukturen mit seinen Lizenznehmern in Bulgarien, der Tschechischen Republik, der Ukraine, Italien, Griechenland und China zu untersuchen und zu verbessern. Der Verlag publiziert Sprachlernmagazine in Englisch, Französisch, Spanisch, Italienisch und Deutsch und vergibt seit einigen Jahren auch Lizenzen für die englischsprachige Magazine an Verlage im Ausland.

Ziel

Ziel des Projekts war es, durch die Befragung von Schlüsselpersonen in den ausländischen Verlagen anhand von Fragebögen und Interviews Ansätze für die Verbesserung der internationalen Zusammenarbeit und die Stärkung des Spotlight-Netzwerkes zu erarbeiten. Dabei wurde stets versucht, realistische Umsetzungschancen unter den gegebenen Bedingungen zu berücksichtigen.

Vorbereitung / Konzeption

Der erste Schritt bestand darin, Interviews mit Schlüsselpersonen des Verlags zu führen und einen Fragebogen für die Lizenznehmer zu entwickeln. Im zweiten Schritt wurden Interviews mit den Lizenznehmern geführt. Anschließend wurden aufgrund der Antworten und Beobachtungen Ansätze für die Verbesserung der Kommunikation und Kooperation zwischen allen Beteiligten herausgearbeitet.

Ergebnisse

Das Projekt mitsamt seinen Ergebnissen war für den Verlag sehr aufschlussreich. Er wird versuchen, die vom Projektteam erarbeiteten Verbesserungsvorschläge so weit wie möglich umzusetzen.

Wichtige Erkenntnisse

Zunächst wurde deutlich, dass das Projekt an sich unabhängig von den Befragungsergebnissen schon allein durch die Tatsache der Befragung und der sich daraus ergebenden Diskussionen die Kommunikation und Kooperation innerhalb des Lizenznetzwerkes deutlich verbesserte. Außerdem stellte die Projektteam fest, dass das Projekt vor allem durch die Interviews auch zur

²³ Auftraggeber: Unternehmen D; Projektdauer: Oktober 2006 bis Februar 2007; Projektteam: Tina Crail, Martina Janovic, Katja Kastenbauer. Das Projektteam lieferte die Vorlage für die Projektdarstellung.

Verbesserung der interkulturellen Kommunikationsfähigkeit der Projektteammitglieder selbst beigetragen hat.

3.1.7 "InterGreen" - Biogas in Großbritannien ²⁴

Hintergrund

Die Green City Energy GmbH (GCE) bündelt zahlreiche Aktivitäten im Bereich der erneuerbaren Energien und bietet als alternativer Energiedienstleister sowohl Direktversorgung mit umweltfreundlicher Energie als auch attraktive ökologisch-orientierte Finanzbeteiligungen an. Im Biogassektor ist GCE bislang nur in Deutschland aktiv, möchte diese Tätigkeit aber auch auf ausländische, zunächst auf andere europäische Märkte, u.a. auf Großbritannien, ausdehnen.

Ziel

Ziel des Projekts war es, GCE den Markteinstieg in Großbritannien im Biogassektor durch die Bereitstellung von spezifischen relevanten kulturellen, aber auch politischen, strukturellen, und geographischen Informationen und Fakten zu erleichtern.

Vorbereitung/Konzeption

Das Projektteam führte gezielte Interviews mit Schlüsselpersonen in England zur Einstellung gegenüber Umweltthemen/erneuerbare Energien/Biogas durch und untersuchte die für die englische Kultur spezifischen Elemente und deren Einfluss auf eine mögliche Ausdehnung der Geschäftsaktivitäten auf England.

Ergebnisse

Das Ergebnis war im Wesentlichen ein Vergleich der umweltpolitischen Einstellungen in Deutschland und Großbritannien mit Fokus auf Biogas, inklusive einer Analyse von Netzwerken und Beteiligten sowie ein Überblick über die spezifischen politischen und kulturellen Strukturen, der GCE im Februar 2009 präsentiert wurde. Hierbei wurden u.a. die Netzwerke mit möglichen Kooperationspartnern und die Konkurrenzunternehmen vor Ort visualisiert, ein Überblick über die verschiedenen Regionen Englands und deren Potential zur Gewinnung von Biogas sowie ein Einblick in die interkulturellen Aspekte einer deutsch-britischen Geschäftskooperation und deren Einfluss auf die Arbeitsbeziehungen gegeben. Zusätzlich wurde ein Reader mit allen gesammelten Informationen und eine Liste mit wichtigen Links und Kontaktdaten zusammengestellt. Die GCE empfand diese Informationen als sehr hilfreich für die weitere Planung und Strukturierung ihres geplanten Markteintritts.

Wichtige Erkenntnisse

Die gesamte Thematik entpuppte sich als enorm umfangreich. Das Projektteam stieß während seiner Recherchen auf immer neue Themengebiete, die eine laufende Einschränkung des Untersuchungsbereichs notwendig machte - eine der großen Herausforderungen für das Team. Die Unübersichtlichkeit des Biogasmarktes in England im Bezug auf Regulierungen und Gesetze zeigte zudem deutlich, dass dieser Sektor im Vergleich zu Deutschland bisher relativ gering entwickelt ist. Für GCE ergeben sich so gute Chancen für einen erfolgreichen Markteinstieg, zumal deutsche Unternehmen in England in diesem Bereich oft als Experten wahrgenommen werden und willkommene Kooperationspartner sind.

²⁴ Auftraggeber: Green City Energy GmbH, München; Projektdauer: Oktober 2008 bis Februar 2009; Projektteam: Katty Falcon de Ratzel, Emily Flechtner, Nicola Hieke, Anja Wimmer. Das Projektteam lieferte die Vorlage für die Projektdarstellung.

3.2 ... für kulturell heterogene Gruppen

3.2.1 Interkulturelles Management - Der "ICM Pass" ²⁵

Hintergrund

Die Globalisierung der Märkte, internationale Unternehmenszusammenschlüsse und die steigende Mobilität von qualifizierten Arbeitskräften führen zwangsläufig zu immer mehr interkulturellen Begegnungen. Das Verhalten der beteiligten Personen beeinflusst den Verlauf dieser Begegnungen und entscheidet oft über eine erfolgreiche Zusammenarbeit oder das Scheitern einer Kooperation. Um sich in diesen Situationen sicher bewegen und zielorientiert verständigen zu können, benötigen insbesondere international tätige Manager spezifisches interkulturelles Wissen und die Fähigkeit, dieses in ihren Handlungen umzusetzen. Diese Fähigkeiten, kombiniert mit Managementwissen und eingesetzt zur Erreichung eines Unternehmensziels, bezeichnet man als „Interkulturelle Managementkompetenz“.

Ziel

Ziel des Projektes war die Entwicklung eines Tools zur Überprüfung von definierten interkulturellen Managementkompetenzen und die Darstellung von Stärken und Potentialen des jeweiligen Mitarbeiters. Dieses Testtool, der ICM Pass, wurde erstmals bei ca. 20 Führungskräften des Unternehmens weltweit eingesetzt. Anhand einer ausführlichen Analyse der Ergebnisse wurden für das Unternehmen Maßnahmen zur Förderung von interkulturellen Kompetenzen und gleichzeitig eine Optimierung des ICM Passes vorgeschlagen.

Vorbereitung / Konzeption

In einer mehrmonatigen Vorbereitungszeit wurde intensiv zum Thema interkulturelle Managementkompetenz recherchiert und wissenschaftliche Untersuchungen und Abhandlungen studiert. Auf Basis einer Definition und eines dafür entwickelten Modells wurde das Konzept für den ICM Pass entwickelt, wobei die bestehenden Kompetenzprofile des Unternehmens berücksichtigt wurden.

Ergebnisse

Das Testtool bestand in einem Fragebogen mit rund 40 Fragen zu einzelnen Managementkompetenzen, der von der Personalabteilung versandt wurde, wobei die Befragung schriftlich und anonym erfolgte. Die Auswertung erfolgte in Form einer Grafik für jede Testperson. Basierend auf den Ergebnisanalysen für jeden Mitarbeiter sowie insgesamt für alle Teilnehmer wurden dem Auftraggeber Maßnahmen zur gezielten Förderung von interkulturellen Managementkompetenzen, wie spezielle Trainings, Seminare und Coachings, vorgeschlagen. Darüber hinaus kann der ICM Pass, der noch verfeinert und erweitert werden kann, von dem Auftraggeber auch anderweitig genutzt werden.

Wichtige Erkenntnisse

Die Ausgangsfrage bei der Projektfindung war, wie sich interkulturelle Managementkompetenz messen oder testen lässt. Dabei ging es weniger um die Feststellung, ob der einzelne Mitarbeiter diese Kompetenz tatsächlich besitzt, sondern vielmehr darum, welche einzelnen Kompetenzen gezielt gestärkt und verbessert werden können. Hierzu setzte das Projektteam wissenschaftliche Erkenntnisse für ein real existierendes Problem in einen vielversprechenden Lösungsansatz um. Dazu musste eine pragmatische Begriffsdefinition gefunden und in einzelne - in diesem Fall vier aufeinander aufbauende - Kategorien unterteilt werden. Jede Kategorie wurde mit Fragen und Situationen besetzt, deren Beantwortung Rückschlüsse auf die einzelnen Kompetenzen des Befragten geben sollte.

²⁵ Auftraggeber: Unternehmen E; Projektdauer: Oktober 2007 bis Juni 2008; Projektteam: Radosveta Georgieva, Andria Maddison-Lund, Günter Miedaner, Bettina Pflügl. Das Projektteam lieferte die Vorlage für die Projektdarstellung. Siehe hierzu auch den ausführlichen Beitrag von Günter Miedaner in diesem Band.

3.2.2 "Cultural Diversity Strategy" für einen Global Player ²⁶

Hintergrund

Das Projekt entstand aus dem Wunsch des Auftraggebers entsprechend den Zielvorgaben der Holding Company eine Diversity Strategie zu entwickeln und diese umzusetzen. Die Personalabteilung beauftragte das Projektteam daher mit der Umsetzung dieser Zielvorgaben. Der Fokus sollte dabei auf der Entwicklung einer "Cultural Diversity Management" -Strategie für das Unternehmen liegen.

Ziel

Wesentliches Ziel des Projekts war es einen Fragebogen zu entwerfen, mit dem das Verständnis von Cultural Diversity und die Cultural Awareness von Mitarbeitern und Managern sowie die Implikationen für die Arbeitsergebnisse festgestellt werden sollte. Auf der Grundlage dieser Ergebnisse sollte ein Cultural Diversity Konzept für das Unternehmen vorgeschlagen werden.

Vorbereitung / Konzeption

Das Projektteam analysierte zunächst die Konsequenzen und Potentiale der von der Holding Company vorgegebenen Diversity Strategy insgesamt und für den Auftraggeber im Besonderen und sprach dann die notwendigen Schritte für die Umsetzung mit dem Auftraggeber ab. Zunächst verschafften sich die Teammitglieder eine solide theoretische Wissensbasis über Diversity Theorien. Als Nächstes wurde mit Hilfe des neu entwickelten Fragebogens und von Interviews die Bedürfnisse und Erwartungen des Managements und der Mitarbeiter des Unternehmens ermittelt und mit der Theorie verglichen. Schließlich wurde auftragsgemäß ein Konzept entwickelt.

Ergebnisse

Das Projektteam stellte dem Auftraggeber ein Rahmenkonzept für die Einführung einer Diversity Strategy zur Verfügung, mit dessen Hilfe eine Ergebnis-verbesserung für das global tätige Unternehmen erzielt werden sollte. Dieses Konzept sollte an die jeweiligen lokalen Bedingungen angepasst werden.

Wichtige Erkenntnisse

Cultural Diversity Management ist ein sehr relevantes Thema und wird im Rahmen der Globalisierung zukünftig weiter erheblich an Bedeutung gewinnen. Allerdings scheint es heute noch zuwenig Beachtung zu finden. Für den Auftraggeber ist die Thematik von großer Bedeutung um seine Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit in einem globalen Umfeld weiter zu steigern.

3.2.3 Workshop: Entwicklungspotentiale von interkulturellen Teams ²⁷

Hintergrund

Dieses Projekt war als Folgeprojekt zu dem unter 3.9 vorgestellten "Cultural Diversity Strategy" Ansatzes konzipiert, wobei die Ergebnisse in einer geeigneten Form im Rahmen eines Pilotvorhabens umgesetzt werden sollten.

Ziel

Ziel war die Durchführung eines als Pilotveranstaltung konzipierten Workshops zur Erhöhung der interkulturellen Sensibilisierung der Mitarbeiter in interkulturellen Teams, wobei bevorzugt

²⁶ Auftraggeber: Unternehmen F; Projektdauer: März bis Juli 2007; Projektteam: Alexandra Bauer, Lina Maria Echeverri-Roeder, Louise Pfafferott, Sanita Strazdina. Das Projektteam lieferte eine Vorlage für die Projektdarstellung.

²⁷ Auftraggeber: Unternehmen F; Projektdauer: Oktober 2007 bis März 2008; Projektteam: Alexandra Bauer, Lina Maria Echeverri-Roeder, Louise Pfafferott, Sanita Strazdina. Das Projektteam lieferte eine Vorlage für die Projektdarstellung.

die Mitarbeiter teilnehmen sollten, die schon durch die Fragebogenaktion des ersten Projekts mit interkulturellen Themen konfrontiert worden waren.

Vorbereitung / Konzeption

In der Planungsphase wurden zunächst Themen, Methoden und Material entwickelt, zudem bereitete sich das Projektteam auf die Übernahme der eher ungewohnten Trainerrollen vor. Um den Workshop auf die Teilnehmer optimal abstimmen zu können, wurden die Ergebnisse der Befragung analysiert und umgesetzt und der Leiter des teilnehmenden Teams und seine Assistentin zu den Interessen und Bedarfen der späteren Teilnehmer zusätzlich befragt.

Durchführung / Ergebnisse

In der Durchführungsphase wurde darauf geachtet, dass das ganze Projektteam in gleichem Umfang als Trainer involviert war und die Übungen und das Material qualitativ einwandfrei präsentiert wurden. Ebenso wurde Wert auf Interaktivität und Motivation gelegt und alle Workshopteilnehmer zur Mitarbeit angeregt. Da der Workshop in ein schon zuvor geplantes Jahrestreffen aller betreffenden Abteilungen des In- und Auslands integriert werden konnte, konnten 25 Mitarbeiter und Teamleiter aus Niederlassungen aus drei Ländern teilnehmen.

Der Workshop wurde mithilfe von Evaluationsbögen am Ende durch direkte verbale Feedbacks und durch das Projektteam selbst evaluiert, wobei die Ergebnisse in erster Linie in die Gestaltung zukünftiger interkultureller Trainings des Auftraggebers einfließen sollten. Die positiven Evaluierungsergebnisse geben zu der Hoffnung Anlass, dass ähnliche Workshops auch in anderen Abteilungen durchgeführt werden.

Wichtige Erkenntnisse

Um die Nachhaltigkeit zu sichern, sollten die Leiter der teilnehmenden Mitarbeiterteams und die Teammitglieder selbst Eigenverantwortung übernehmen und die praktischen Hilfestellungen, die sie im Workshop erhalten haben, in ihrem Arbeitsalltag umsetzen. Um dies zu erreichen und die Theorie für fachfremde Teilnehmer konsumierbar zu machen, wurden nach jedem Modul konkrete "Reflektionsübungen" durchgeführt. Diese unterstützten die Teilnehmer dabei, die Relevanz der angesprochenen interkulturellen Inhalte für die eigene Person und die eigene Tätigkeit einzuschätzen, und motivierten sie sich auch zukünftig persönlich und beruflich mit der interkulturellen Thematik auseinanderzusetzen. Dieser Ansatz wurde sehr positiv aufgenommen.

3.2.4 "Kommunikationsstil Süd" (KSS) - Eine Untersuchung zum Kommunikationsstil in multikulturellen Teams ²⁸

Hintergrund

Die Projektidee basiert auf einem Artikel "Plädoyer für einen Kommunikationsstil Süd".²⁹ Viele Länder des Südens weisen ähnliche Ausprägungen von Kulturdimensionen auf, aus denen sich wiederum typische Merkmale der Kommunikation in diesen Ländern ableiten lassen. Die Anwendung eines interkulturellen Kommunikationsstils, der diese Kommunikationselemente berücksichtigt, soll daher zu einer deutlichen Verbesserung der Kommunikation in multikulturellen Teams führen. Das Team stellte sich die Aufgabe, diese Hypothese im Rahmen eines interkulturellen Praxisprojekts zu überprüfen.

Ziele

Mit dem Auftraggeber, einem virtuell arbeitenden multikulturellen Team (mk Team) eines global operierenden Telekommunikationsunternehmens, wurden folgende Ziele vereinbart: Analyse und mögliche Verbesserung der internen Teamkommunikation anhand einer Reflexion der KSS-Kriterien sowie die Erhöhung der interkulturellen Kompetenz der Teammitglieder durch eine

²⁸ Auftraggeber: Unternehmen J; Projektdauer: April 2009 bis November 2009; Projektteam: Patricia Bönsch, Nicola Hieke, Erika Hildebrandt, Yun Wu. Das Projektteam lieferte die Vorlage für die Projektdarstellung.

²⁹ Koch, E: Plädoyer für einen "Kommunikationsstil Süd". Kommunikation in multikulturellen Situationen; in diesem Band, S. 159 - 184

Sensibilisierung für diese Thematik. Hinzu kam ein internes Projektziel: Die Überprüfung der Hypothese, dass die Anwendung des KSS in definierten Situationen wirksam ist, also den Kommunikationserfolg erhöht.

Vorbereitung/Konzeption

Die Vorgehensweise orientierte sich an den Schritten zur Umsetzung des KSS: ³⁰

- Analyse der Kommunikation innerhalb des mk Teams anhand eines Fragebogens;
- Anwendung des KSS im mk Team durch die Umsetzung der wichtigsten Aspekte mit anschließender fragebogengestützter Evaluierung des Nutzens der Einzelaspekte;
- Gemeinsame Reflexion dieser Hinweise im Rahmen einer Telefonkonferenz;
- Dokumentation der Ergebnisse und theoretischen Aspekte für das mk Team.

Ergebnisse

Die Kommunikation im mk Team ist harmonisch, gravierende Störungen konnten im Rahmen des Projektes nicht gefunden werden. Die Auseinandersetzung mit dem KSS stieß bei den Teammitgliedern auf sehr viel Interesse. Die Sensibilisierung für diese Thematik wurde während der Telefonkonferenz deutlich. Allerdings konnten zur Wirksamkeit und Anwendbarkeit des KSS keine Aussagen gemacht werden, da hierfür zu wenige Informationen vorlagen.

Wichtige Erkenntnisse

Die Tatsache, dass es sich um ein virtuelles mk Team handelte, beeinflusste die Durchführung des Projektes und erschwerte die Zielerreichung deutlich. Es wurde zudem deutlich, dass die Unternehmenskultur einen sehr großen Einfluss auf die interne Kommunikation hat. Da hierzu keine Informationen eingeholt wurden, konnte dieser Einfluss allerdings nicht analysiert werden. Da das KSS Projektteam die Entwicklung eines kulturübergreifenden Kommunikationsstils als äußerst sinnvoll ansieht, wird eine breiter angelegte fundierte Analyse der Anwendbarkeit für sinnvoll angesehen.

4 Weitere Projekte

Drei weitere interessante und überwiegend erfolgreiche Projekte fehlen in dieser Übersicht sollen aber an dieser Stelle genannt werden:

- Die Entwicklung eines Konzepts zur Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitern der deutschen Niederlassung eines ausländischen Unternehmens mit Impatriates des japanischen Mutterkonzerns im Auftrag der deutschen Tochtergesellschaft.³¹
- Die Entwicklung eines E-Learning Konzepts für deutsches Krankenhauspersonal, also vorwiegend Ärzte und Krankenschwestern, für den Umgang mit muslimischen, schwerpunktmäßig aus Nahost stammenden Patienten in Zusammenarbeit mit einem deutschen E-Learning Anbieter.³²
- Die Untersuchung der sozio-kulturellen Situation von südasiatischen Migranten in München und die Entwicklung eines Konzepts zur Verbesserung der Integration im Auftrag einer deutschen NGO.³³

³⁰ vgl. ebd. S. 181f

³¹ Auftraggeber: Unternehmen G; Projektdauer: März 2004 bis Februar 2005; Projektteam: Elke Janßen-Aubele, Haiying Wen, Thomas Hengge, Daniela Hofbauer

³² Auftraggeber: Unternehmen H; Projektdauer: März 2005 bis Februar 2006; Projektteam: Iva Allaverdi, Claudia Gerwing, Anna Girao, Thomas Liratsch, Bettina Moreis

³³ Auftraggeber: Gesellschaft für Konfliktprävention, Demokratie und Minderheitenrechte e.V. (GEKODEM); Projektdauer: März 2005 bis Februar 2006; Projektteam: Birgit Dammert, Uwe Grumes, James Patching, Manfred Platz

Anlage

Masterstudiengang : "Interkulturelle Kommunikation und Kooperation" ³⁴

Curriculum: Module und Lehrveranstaltungen				
Modul I: Ringvorlesung; Grundlagen Ik Kommunikation und Kooperation (Ik = Interkulturell)				
Modul II: <i>Fachwissen-schaften 1</i>	Globalisierung: Wirtschaft und Politik	Soziologie der ethnischen Beziehungen	Europäisches Arbeitsrecht	Internationales Wirtschaftsrecht
	Interkulturelle Psychologie	Interkulturelle Philosophie	Cultural Studies	Interkulturelle Gesprächsforschung
Modul III: Lern- und Arbeitstechniken; Projektplanung				
Modul IV: <i>Fachwissen-schaften 2</i>	Auswahl wie Fachwissenschaften 1			
Modul V: <i>Kompetenz-modul 1</i>	Ik Management	Ik Konfliktmanagement	Ik Trainingsmethodik	Ik Beratungsmethodik
	Ik Kooperation	Intercultural Human Resource Mgmt	Ik Training I	Ik Training II
Modul VI: <i>Regional-modul 1</i>	Europa	Nahost / Afrika	Amerika	Asien
	Gesprächs- und Verhandlungstraining Englisch Italienisch Spanisch Französisch Deutsch			
Modul VII: Projekt 1				
Modul VIII: <i>Kompetenz-modul 2</i>	Auswahl wie Kompetenzmodul 1 zusätzlich: Vertiefung: Ik Kommunikation			
Modul IX: <i>Regional-modul 2</i>	Auswahl wie Regionalmodul 1			
Modul X: Projekt 2				
Modul XI: <i>IK Berufsfelder</i>	Transnationale Unternehmen	Internationale Organisationen / Entwicklungszusammenarbeit	Arbeit mit Migranten / Ik Verwaltungspraxis	Selbstständig in Training und Beratung
	Auswahl wie oben			
Modul XII: <i>Mastermodul</i> Methodenseminar; Masterseminar				
Masterarbeit				

Hinweis:

Bei den Modulen II, IV, V, VI, VIII, IX und XI handelt es sich um Wahlpflichtmodule, bei denen in der Regel in der Regel zwei der angebotenen Kurse belegt werden müssen.

Die Module I, III, VII, X und XII (dies schließt also beide Projekte ein) sind Pflichtmodule.

³⁴ Hierbei handelt es sich um einen von der Fakultät für Studium Generale und Interdisziplinäre Studien an der Hochschule München konzipierten und durchgeführten fünfsemestrigen gebührenpflichtigen, berufsbegleitenden Studiengang, der ein Erststudium und eine mindestens einjährige Berufstätigkeit voraussetzt.