

Der DiP-Leitfaden „7 Blickwinkel auf Interkulturelle Kommunikation“

Der Impuls für den „Interkulturellen Leitfaden“ rührt aus der Erkenntnis im Projekt, dass Diversity ein eher weicher, nicht klar definierter – ein nicht DIN-genommener – Begriff ist. Gemeint ist damit eine Unternehmenskultur, die durch Führung und Zusammenarbeit, durch das im Alltag gelebte Miteinander der Akteure in einem „bunten“ Team geformt wird, und hier Diskussionsbedarf besteht und Spielraum zur Gestaltung eröffnet. Es gibt keine einheitliche Diversity-Kultur. Sie ist immer unternehmensspezifisch, eine Momentaufnahme, die von dem menschlichen Miteinander und der internationalen/multikulturellen Mischung geprägt ist.

Das Miteinander wird gestaltet, indem Unternehmensziele aufgestellt und mithilfe von Leitbildern griffig gemacht werden. Die Umsetzung erfolgt durch Regeln und Absprachen, die die Führungskräfte mit ihren Mitarbeiter(inne)n, die Mitarbeiter(innen) innerhalb ihrer Arbeitsteams sowie teamübergreifend treffen. Ein „buntes Team“ muss nicht zwingend international besetzt sein. Bunt ist ein Team auch dann, wenn es aus älteren und jüngeren Mitarbeiter(inne)n, aus Männern und Frauen, Einheimischen und Zugereisten, Behinderten und Nichtbehinderten, Großstadt- und Landmenschen, Homo- und Heterosexuellen besteht. Ob alle dieselbe Sprache als Muttersprache sprechen, ist dabei zweitrangig. Eine multikulturelle Firmenkultur ist dann erreicht, wenn Menschen mit unterschiedlichen Werten effizient und zufrieden zusammenarbeiten.

Demnach meint der Begriff Diversity weit mehr als Frauenförderung oder die Integration internationaler Teams am eigenen Standort in Deutschland. In Zeiten des be-

ginnenden Mangels an Fachkräften stehen insbesondere kleine und mittlere Unternehmen (KMU) vor der Herausforderung, potenzielle Mitarbeiter(innen) in bislang kaum beachteten Zielgruppen zu suchen. Dabei kann es sich z. B. im Handwerk um Frauen oder ältere Arbeitnehmer(innen) handeln. Ein Unternehmen der IT-Branche kann darüber nachdenken, nicht mehr – wie sonst üblich – hochqualifizierte Fachkräfte aus dem Ausland nach Deutschland zu holen, sondern den Personalmarkt direkt zu erschließen, indem es Filialen im Ausland gründet. War die Suche oder Gründung erfolgreich, steht der Unternehmer oder die Unternehmerin vor der Aufgabe, möglichst schnell Integration in den Arbeitsteams herzustellen und das eigene Führungsverhalten – und nur das Verhalten, die eigenen Werte bleiben erhalten – so an die fremde Wertewelt anzupassen, dass Vertrauen wachsen kann.



An diesem Punkt setzt der „Interkulturelle Leitfa-

den“ an. Er bietet einen schnellen und praxisorientierten Einblick in sieben wichtige Themenfelder, die für den Umgang miteinander in einem bunten Umfeld entscheidend sein können. Im Unterschied zu Konzernmanager(inne)n müssen sich Geschäftsführer(innen) und Führungskräfte von KMU auf eigene Vorerfahrungen und Intuition verlassen, wenn sie das Terrain der interkulturellen Kommunikation betreten. Zeit und Aufmerksamkeit, um interkulturelle Trainings zu besuchen, können sie kaum zur Verfügung stellen. Stabsstellen, die sich mit multikulturellen Fragen beschäftigen, sind in einem KMU selten anzutreffen. Das Anliegen im Projekt DiP war es daher, das komplexe Thema der multikulturellen Kommunikation so zu strukturieren, dass es

handhabbar wird und mit den traditionellen Befürchtungen aufräumt – Befürchtungen etwa, dass die Beschäftigung damit zwingend viel Zeit kostet oder Fremdsprachenkenntnisse unabdingbar sind oder ein Teil der eigenen Werte auf der Strecke bleibt, man sich verbiegen muss, um an fremde Wertewelten andocken zu können usw.

Mit den sieben Blickwinkeln, wie Denkstile, Gesprächskulturen oder Zeit, laden wir Sie ein, sich mit einigen der grundsätzlichen Voraussetzungen zu beschäftigen, die das Miteinander ausmachen und prägen, und dabei die eigenen Vorerfahrungen, inneren Einstellungen und Erwartungen zu überprüfen. Das bringt mehr innere Sicherheit und verbesserte Gestaltung internationaler/multikultureller Situationen. Zur Vertiefung der Selbstreflexion und für einen Perspektivenwechsel enthält der „Interkulturelle Leitfaden“ außerdem einen Selbstcheck: Was verbinde ich mit dem Begriff Zeit und was verbindet andere Kulturen damit? Ist es besser, ein Team straff zu führen oder es an Entscheidungen zu beteiligen? Was muss ich im Erstkontakt tun oder lassen, um frei von Missverständnissen kommunizieren zu können? Was muss ich als Geschäftsführer(in) tun oder lassen, wenn ich am künftigen Standort im Ausland als Autorität wahr- und ernst genommen werden möchte? Mit welchen Arbeitsstilen sollte ich mich als Führungskraft vertraut machen, um ausländische Mitarbeiter(innen) zur Effizienz zu führen?

Verschiedene Kulturen betrachten diese Fragen aus verschiedenen Blickwinkeln, die in dem „Interkulturellen Leitfaden“ unabhängig von Nationalitäten oder ethnischer Zugehörigkeit beleuchtet werden. Wir wünschen viel Vergnügen beim Lesen und freuen uns jederzeit über konstruktive Anregungen, Ergänzungen und Feedback.

Autorin:
Cornelia F. Krämer, Organisations- und Personalentwicklerin und Inhaberin der proventis consult.