

# Interkulturelles Training

Ob in den boomenden BRIC-Staaten oder in anderen Teilen der Welt: Die Projektteams werden immer internationaler, die Anforderungen an die Mitarbeiter steigen. Viele Unternehmen machen sich deshalb auf die Suche nach interkultureller Unterstützung.

Von **Gerhard Hain**,  
Managing Partner ti communication

Schnelle Projektplanung, effiziente Finanzplanung, kurze Informationswege: Die Anforderungen an internationale Projekte werden zunehmend komplexer. Interkulturelle Kommunikationssituationen sind in diesen Prozessen inzwischen allgegenwärtig. Weltweit agierende Firmen und Konzerne sehen sich dabei immer wieder vor der Herausforderung, an internationalen Meetings teilzunehmen und Projekte in multikulturellen Teams zielorientiert und arbeitseffizient abzuwickeln.

Beim Kontakt mit Menschen aus anderen Kulturkreisen kommt es jedoch nicht selten zu Missverständnissen und daraus resultierenden ungunstigen Gefühlen. Diese entstehen durch Sprachschwierigkeiten, aber auch durch vorurteilsbehaftete Fehleinschätzungen und können durch unterschiedliches Denken und Verhalten noch verstärkt werden. Das beeinträchtigt die Kontakte in ihrer Wirksamkeit – manch ein Projekt gerät sogar in eine zeitliche und finanzielle Schieflage.

## Was muss ein interkulturelles Training leisten?

In interkulturellen Trainings, die speziell auf internationale Team-, Projekt- oder Meetingsituationen zugeschnitten sind, werden den Teilnehmern eine bewusster Wahrnehmung in interkulturellen Situationen sowie Ansätze für ein angemessenes Verhalten mit anderskulturellen Partnern vermittelt. Auf diese Weise entsteht Sicherheit, Missverständnissen wird vorgebeugt. Interkulturelle Trainer benötigen Praxiserfahrungen in den jeweiligen Kulturkreisen, müssen auf dem aktuellen Stand der Kulturforschung sein und die konkreten Praxissituationen aufgreifen können. Nachvollziehbare und umsetzbare Handlungsempfehlungen stehen am Ende jedes interkulturellen Trainings und tragen damit wesentlich zur Effizienzsteigerung in Projekten bei.

Ein Beispiel aus Saudi-Arabien: Nach Entwürfen der Stararchitektin Zaha Hadid entsteht in der Nähe der saudi-arabischen Hauptstadt Riad das größte Energieforschungszentrum der Welt. Das extreme Wüstenklima ist verantwortlich für den

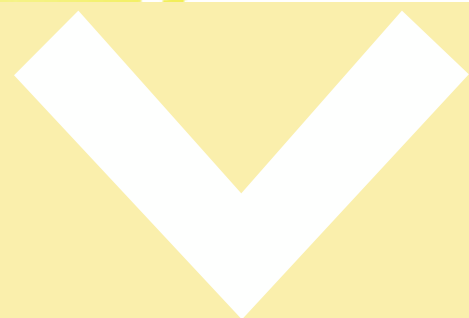


Entwurfgedanken: aneinandergesetzte Zellen mit einer Hülle aus Betonpaneelen. Ausrichtung und Innenstruktur der Zellen bewirken stete Luftzirkulation, die Hülle gewährt maximalen Schutz vor der Sonneneinstrahlung. Für die Erstellung von etwa 100.000 Quadratmeter Fassaden und Dächern ist das umfassende Know-how des Gebäudehüllenspezialisten Seele Austria aus Schörfing am Attersee gefordert. Insbesondere die exakte 3-D-Planung und das Arbeiten in einem engen Zeitplan benötigen eine sehr ziel- und ergebnisorientierte Koordination aller Beteiligten in Österreich und im Mittleren Osten. Neben den technischen Herausforderungen standen auch kulturelle Besonderheiten als wesentlicher planerischer Aspekt im Mittelpunkt der Projektvorbereitung.

#### **Aspekte im interkulturellen Training**

Zunächst wurden die Zielvorstellungen im Unternehmen betrachtet, um sie dann mit möglichen unterschiedlichen Zielvorstellungen in Saudi-Arabien zu vergleichen. „Unterschiedliche Zielvorstellungen im Projekt sind oft verborgen. Hier muss den Trainingsteilnehmern erläutert werden, wie sie durch aktive direkte und indirekte Kommunikation über kulturelle Grenzen hinweg Missverständnisse von Anfang an vermeiden können“, so Trainer Andreas Hauser von ti communication. Eine besondere Rolle erfährt dabei der Projektleiter. An ihm liegt es, dass kulturell bedingte Stärken der Teamspieler berücksichtigt und eingesetzt werden. Aber das allein reicht in interkulturellen Teams nicht aus. Es gilt, den Informationsfluss so zu gestalten, dass jeder Protagonist eingebunden wird und unterschiedliche Kommunikationskanäle gleichwertig genutzt werden. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist das Treffen von Entscheidungen. „In einem interkulturellen Training wird dargelegt, wie in anderen Kulturkreisen – in diesem Fall Saudi-Arabien – Entscheidungen getroffen werden, wann sie verbindlich sind und wie sie gegebenenfalls wieder verändert werden können. Gerade dieser Aspekt birgt zeitraubende Stolperfallen, die ein Projekt nicht selten ins Schlingern bringen können“, betont Andreas Hauser. Einer der Teilnehmer meinte nach dem Training dazu: „Das Seminar ermöglichte uns auf ideale Weise, die vorhandenen Erfahrungen aus anderen arabischen Ländern nun mit dem Fokus auf Saudi-Arabien weiter zu vertiefen.“

Im Training wurden neben zahlreichen weiteren Themen vor allem der Umgang mit Kritik, unterschiedliche Dokumentationsstile, Schaffen von Verbindlichkeiten und Umgang mit Zeit und Zeitdruck vertieft behandelt. „Wir wollten mit diesem Training unsere Teams professionell auf unsere Aktivitäten in diesem neuen und wichtigen Zukunftsmarkt Saudi-Arabien vorbereiten“, bekräftigt Hannes Marterbauer, Geschäftsführer des Schörflinger Unternehmens. „Dank der ausgezeichneten Zusammenarbeit aller Beteiligten war die Resonanz äußerst positiv.“



#### **VORBEREITUNG AUF INTERNATIONALE TEAMS**

- Dos and Don'ts geben oft ein falsches Gefühl der Sicherheit, führen schlimmstenfalls in die Irre. Einfache Ratgeber sind deswegen mit Vorsicht zu genießen.
- Bereiten Sie sich berufs- und situationsadäquat auf Ihre Auslandstätigkeit vor. Hier helfen spezialisierte Trainings und Coachings von professionellen interkulturellen Instituten. Vermeiden Sie Ländergeschichtenerzähler.
- Neben zahlreichen stets wachsenden Informationsseiten im Internet bergen die internationalen Erfahrungen der alten Hasen im Unternehmen wertvolle Erkenntnisse. Aber Achtung: Zwanzig Jahre Erfahrung können auch daher kommen, dass man ein Jahr Erfahrungen gesammelt und diese dann zwanzig Mal wiederholt hat.
- Interkulturelle Informationen und Trainings sind die Grundlage für das sichere Schwimmen im internationalen Gewässer. Die Offenheit und Neugierde gegenüber neuen Situationen und Kulturen sind dafür Grundvoraussetzung.
- Im Umgang mit Menschen aus anderen Kulturen kann es zu verschiedensten Problemen kommen. Gehen Sie davon aus, dass nicht immer die dahinter steckende Kultur das Problem sein muss. Sie kommunizieren stets mit Menschen und nicht mit Kulturen.