

## PRAXISBERICHT: INTERKULTURELLER WORKSHOP FÜR ORACLE AUSTRIA GMBH

Externe PartnerInnen: Dipl.-Psych. Ute Clement und Mag. Gerhard Krejci

Oracle hat unter anderen in 6 südosteuropäischen Ländern (Slowenien, Bosnien-Herzegowina, Serbien-Montenegro, Kroatien, Bulgarien und Zypern) Niederlassungen. Die Finanz- und HR Funktion werden von Managern in diesen Ländern vor Ort bearbeitet. Sie berichten direkt an einen in Estland beheimateten Director und haben eine Berichtslinie ("dotted line") zu einem österreichischen Manager. Zusätzlich gibt es auch noch Ansprechpartner in Irland und Kontakte zum einem "Shared Service Center" in Indien. Zu dieser schon organisatorisch komplexen (aber in internationalen Organisationen durchaus üblichen) Situation ergibt sich die zusätzliche Herausforderung, in einem interkulturellen virtuellen Team zu arbeiten.

Missverständnisse und kommunikative Hindernisse liegen auf der Hand. Die vielfältigen internationalen Kontakte werden von einigen Managern sehr gut, von anderen wieder mit einigen Schwierigkeiten bewältigt. In dieser Situation wurden wir von Oracle Austria eingeladen, einen interkulturellen Workshop durchzuführen.

Das uns vorgegebene **Ziel** war, die Kultur der Kooperation innerhalb des Teams zu stärken und die TeilnehmerInnen in Bezug auf Fragen der interkulturellen Zusammenarbeit zu sensibilisieren.

Unsere **Ausgangshypothese** war, dass viele Hürden in der Kommunikation liegen und sich daraus viele Schwierigkeiten in der täglichen Zusammenarbeit ergeben dürfen. Daher hat uns besonders interessiert, wie man die Kooperation innerhalb des im internationalen Feld handelnden Teams stärken und weiter entwickeln kann. Wie können die kulturellen Unterschiede geschätzt und genutzt werden?

### Unsere interkulturelle Arbeit ist von einigen für uns wichtig erscheinenden Prinzipien geleitet:

- Wir wollen die Gemeinsamkeiten vor Unterschiede stellen und diese Unterschiede als Ressource und Chance nützen.
- Die Aufmerksamkeit soll mehr auf Lösungen als auf Problemanalysen gelenkt werden.

Zur **Vorbereitung** bearbeiteten die TeilnehmerInnen ein Online-Assessment mit einem Instrument, bei dem 108 Fragen beantwortet werden mussten. Die daraus resultierende Auswertung steht den TeilnehmerInnen mit verschiedensten anderen Funktionalitäten (z.B. einem Vergleich des eigenen Profils mit jenem von einem anderen Land) 12 Monate lang zur Verfügung. Für uns ergab sich dadurch die Möglichkeit, uns einerseits auf die individuellen Fragestellungen vorzubereiten und andererseits für die gesamte Gruppe ein Gruppenprofil zu erstellen, mit dem im Workshop gearbeitet werden konnte.

Im **Workshop** behandelten wir zunächst die Frage, was wir unter Kultur verstehen und welche verschiedenen Dimensionen von Kultur sichtbar werden. Hier setzten wir auf dem oben erwähnten Instrument auf, welches Hofstede's 5 Kulturdimensionen (vgl. Hofstede,

Geert, "Culture's consequences: International differences in work-related values") mit jenen 7 von Fons Trompenaars (vgl. Charles Hampden-Turner, Fons Trompenaars "Riding the waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business") in einem 10-dimensionalen Modell kombiniert.

Als sich die TeilnehmerInnen mit ihrem eigenen Profil im Vergleich mit jenem von einer Lernpartnerin beschäftigten, wurden auch gleichzeitig erste **intensive Feedback-Prozesse** gestartet: "Welche Gemeinsamkeiten und welche offensichtliche Unterschiede sind zu erkennen und wie erleben wir diese in der täglichen Kooperation?" Die Arbeit mit der "interkulturellen Brille" ermöglicht es, Differenzen fokussiert zu behandeln.

Natürlich ergibt sich dabei unweigerlich auch die Frage, was der Persönlichkeit zugeschrieben wird und was davon aus der Teamkultur, der Organisationskultur, der nationalen Kultur resultiert. Das Gesamtprofil des Teams hilft einige Unklarheiten bzw. Unschärfen zu bereinigen.

Die für Organisationen unserer Meinung nach interessante und wichtige **Conclusio**:

- Schon bei der Besetzung von international besetzten Positionen ist die Frage des kulturellen "Fit" nicht unerheblich.
- International zusammen gesetzte Teams benötigen Unterstützung bei der Teambildung, die mit der "kulturellen Brille" als zusätzliche Differenz vorgenommen werden sollte.
- Bei aller wahrgenommenen Unterschiedlichkeit muss auf die gemeinsamen Ressourcen fokussiert werden.
- Interkulturelles Training ist weit mehr als die sprachliche Vorbereitung beziehungsweise ein allgemein formuliertes "how to act" Seminar.

**Feedback durch unseren Auftraggeber, Herrn Wolfgang Braunboeck, Regional HR Manager Austria & South East Europe, oracle Austria GmbH:**

"Ein sehr interessantes und aufschlussreiches Seminar, bei dem über den interkulturellen Zugang Gemeinsamkeiten und Unterschiede in der Gruppe herausgearbeitet wurden. Besonders gefallen und prägend waren die Auswertungen und die daraus resultierenden 1:1 Feedback Runden. Dieses Seminar hat die Erwartungen bei weitem übertroffen. Noch einmal Danke an die sehr professionellen Trainer und an 2 lehrreiche und aufregende Seminartage."