

## Erfolgreich Navigieren in fremden Gewässern



iStock/rybermarti

„Der Westen betrachtet Asien von jeher aus der engen Sicht seiner strategischen Interessen, ohne dabei die kollektiven Erfahrungen der asiatischen Völker zu untersuchen oder sie sich überhaupt nur vorzustellen“

*Pankaj Mishra*

### Intercultural Innovation and Change (IIC®)

Das IIC®-Programm ist als externes Training konzipiert. Es richtet sich an Unternehmen aus Asien, Europa und den USA, Rechtsanwaltskanzleien und globale Organisationen, die ihre Führungskräfte für die interkulturelle Zusammenarbeit ausrüsten möchten.

**Wann?** Zu Terminen, die passen. Trainings-Umfang und Zeiten vereinbaren Sie mit uns.  
**Wo?** Dort, wo Sie uns benötigen. Unsere Trainer arbeiten weltweit.

---

„Die Kunst ist  
die Vermittlerin  
des Unaus-  
sprechlichen.“

---

*Johann Wolfgang  
von Goethe*

### Warum interkulturelle Trainings?

---

Viele internationale Kooperationen und Projekte verlaufen – vorsichtig gesagt – schleppend. Oftmals sogar im Sande. Und mit ihnen versickern dann Millionen von US-Dollar bzw. Euro. Warum? Die wenigsten Führungskräfte haben interkulturelle Kompetenzen im Gepäck. Sprachkenntnisse und Auslandsaufenthalte sind das Eine – der bewusste Umgang mit eigenen Werten und der respektvolle und kluge Umgang mit anderen Kulturen das Andere. Für viele Manager stellt dies eine Herausforderung dar, an der internationale Kooperationen oft scheitern\*.

Dazu kommt: Die Welt ist aus den gewohnten Fugen. Sie ist vernetzter geworden, komplexer und mehrdeutiger denn je. Alte Seekarten und Koordinaten taugen nur noch bedingt. Entscheiden und Handeln ist noch unplanbarer geworden. Das betrifft insbesondere Führungskräfte, die in „internationalen Gewässern“ unterwegs sind. Es braucht veränderungsoffene und integrationsfähige Führungskräfte an Bord. Wird klug navigiert und kommuniziert, ziehen auch die Mannschaften mit.

\*Nach Untersuchungen von Forschergruppen (P. Morisini, J.C Renaud et.al, 2003) ist die Befähigung eines Unternehmens zu grenzüberschreitendem Wissensaustausch der wichtigste Faktor zur nachhaltigen Behauptung auf dem Markt. Die Quoten des Scheiterns nach Fusionen oder Übernahmen liegen bei über 60%.

Die Ursachen: vor Kooperationen werden fast ausschließlich strategische und finanzielle Aspekte bedacht, während die kulturellen Dimensionen vollkommen unterschätzt werden (D. Forstman, 1998 und 2006).

Präsentation der Kreativarbeiten nach  
einem interkulturellen Seminar  
zum Thema Werte und Visionen



## Was ist interkulturelle Kompetenz?

---

- **Kenntnis der eigenen kulturellen Werte (Bedürfnisse, Normen, Tabus)**
- **Die Fähigkeit, Unterschiede bei sich und anderen wahrnehmen und ansprechen können**
- **Ambiguitätstoleranz (Spannungen, die durch Unterschiede entstehen, aushalten und Mehrdeutigkeit ertragen können)**
- **Fähigkeit zur Dissoziation, insbes. bei Irritationen, die in interkulturellen Situationen zwangsläufig sind**
- **Reflexionsfähigkeit zum tieferen Verständnis des eigenen mentalen Modells**
- **Neugierde und Lust Unbekanntes angstfrei zu entdecken**
- **Frustrationstoleranz**

## Was bietet das IIC®?

---

Das IIC® ist ein interkulturelles Programm für Führungskräfte. Es bietet – neben wirkungsvollen Tools – auch Techniken, die kreativ und kraftvoll genug sind, Komplexität zu begegnen. Das Programm eröffnet kreative Räume für Begegnung, vermittelt interkulturelles Wissen und Methoden zur Problemlösung und für Innovationsprozesse, die den Namen verdienen. Zu Beginn erfolgt das Kennenlernen des Eigenen sowie Verstehen des Anderen. So wachsen Vertrauen und Neugierde. Dann geht's ans Eingemachte: Es werden konkrete Fälle aus dem Unternehmen bearbeitet. Hierfür beziehen wir Denk- und Handlungsstrategien aus der Kunst ein. Gerade kreative Ansätze sind prädestiniert, überraschende Lösungen zu finden. „When Business Meets Art“ - der „3.Raum“ entsteht. Unter respektvoller Wahrung kultureller Unterschiede entdecken die Führungskräfte eine gemeinsame, bildhafte „Sprache“, die ihnen Perspektivwechsel ermöglicht. Tabus und Konflikte werden besprechbar, scheinbar unlösbare Fälle bearbeitbar. Die Teilnehmer bringen somit nicht nur interkulturelle Kompetenzen, sondern Ideen und Innovationen zurück ins Unternehmen.

## Wie gehen wir konkret vor?

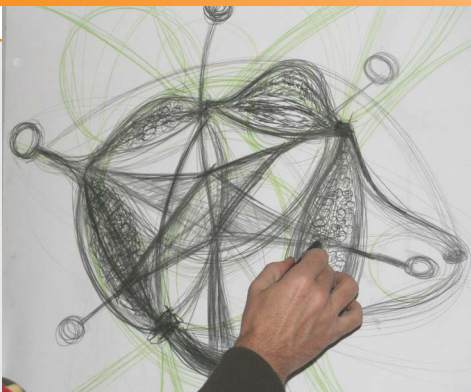
---

Nach einer persönlichen Auftragsklärung entwerfen wir das für Sie passende Trainingskonzept, Tools und Handouts. Erstellt von unseren erfahrenen, mehrsprachigen Beratern, die zur Zielstellung und Trainingsgruppe passen. Sie suchen sich die Location und die Termine aus. Unsere Trainer unterstützen Sie auf Wunsch bereits bei der internen Kommunikation des Programmes.

„Komplexität  
kann man  
nur durch  
Komplexität  
begegnen.“

Niklas Luhmann

Neugierig geworden, wie ein solches Programm  
aufgebaut sein könnte? Hier ein Beispiel:



Der „3.Raum“ – Vernetztes Denken für Dialog und innovative Impulse  
Grafik: Bernhard Vierling, 2012

## Was haben Teilnehmende von einem interkulturellen Training?

### Führung wird wirksamer

Vertreter „linearer“ Kulturen (R. D. Lewis, 1996), wie z.B. Deutsche, Schweizer und Niederländer haben andere Vorstellungen von Hierarchien und dem Einbeziehung von Mitarbeitern als Vertreter der „reaktiver“ Kulturen, wie Chinesen, Koreaner oder Japaner. Im Training entsteht Respekt vor der anderen Kultur, werden Führungstechniken trainiert und ethische Aspekte von Macht und Durchsetzung in ihren Möglichkeiten und kulturellen Grenzen reflektiert.

### Teamarbeit wird geschmeidiger

Deutliche Unterschiede zeigen sich auch in der Arbeitseffizienz von Teams, insbesondere wenn es um Entscheidungen, Zusammenarbeit und Verantwortung geht. Hier treffen oft kulturelle Dimensionen von Kollektivdenken vs. Individualismus aufeinander. Im Training werden Aspekte wie Dialogfähigkeit, Konfliktlösung und kollegiale Fallberatung gestärkt.

### Kommunikation und Verhandlungskompetenzen werden gestärkt

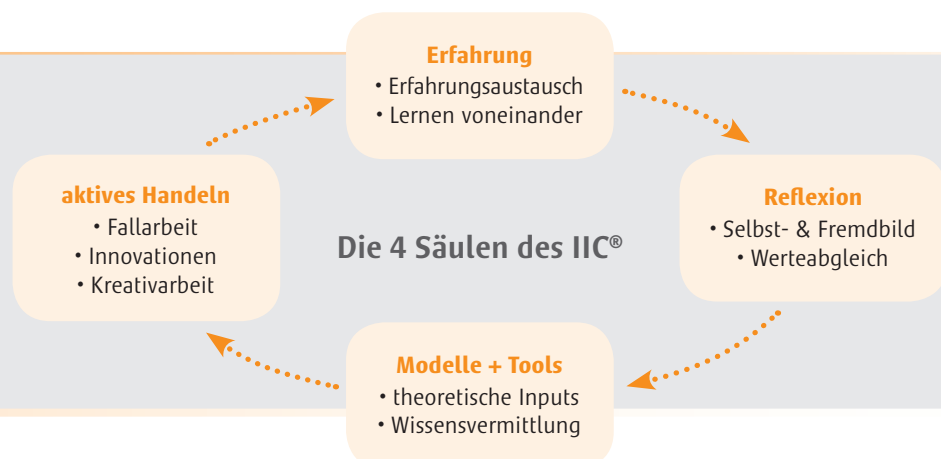
Die Art und Weise, wie präsentiert, kommuniziert, wie Verträge in anderen Kulturen angebahnt, verhandelt und umgesetzt werden, variiert stark. Werte wie Vertrauen, Authentizität und Ehrlichkeit werden an anderen Teilen der Erde anders interpretiert – entsprechend rau ist die See bei Kommunikation. Das IIC® ermöglicht den Führungskräften einen angemessenen Selbst- und Fremdbild-Abgleich. Kommunikations-Techniken und Übungen helfen, respektvoller, klarer – und damit wirksamer zu kommunizieren.

### Innovationen entfalten sich

Innovationen hervorzubringen und sie in Wettbewerbsvorteile zu transferieren, ist ein Aspekt, der z.B. in asiatischen und europäischen Kulturen unterschiedlich gestaltet wird. Oft scheitern „cross cultural teams“ daran schon in der Frühphase. Dies hängt oft an der unterschiedlichen Fähigkeit, ohne Vorgaben „von oben“ frei etwas denken und ausprechen zu dürfen. Im IIC® wird ein sogenannter „3. Raum“ für Innovationen geschaffen, der nachhaltige Lösungen hervorbringt.

„Solange du dem anderen sein Anderssein nicht verzeihen kannst, bist du noch weit ab vom Weg zur Weisheit.“

*Chinesisches Sprichwort*





## Die Leiter des IIC<sup>®</sup>-Programmes:

---



### **Dr. Kai Kochmann,**

*Reflecta, Berlin/Stuttgart*

studierte Medizin in Deutschland, Frankreich und Kanada und absolvierte ein postgraduiertes Studium in Kommunikation. Anschließend war er als Account Director Werbung bei Ogilvy & Mather und EURO RSCG, als Marketing-Projektleiter für die Bertelsmann AG/Ufa Sports in Berlin sowie als Partner einer US-amerikanischen Personalberatung in Europa tätig.

Seine Schwerpunkte: Berater für organisationale Veränderungs-Prozesse, interkulturelle Führungskräfte Trainings, Executive Coaching. Zu seinen Kunden gehören u.a. die BSH - Bosch und Siemens Hausgeräte GmbH, Bayer MaterialSciences GmbH, MAHLE International GmbH, HILTI Deutschland, Capgemini Deutschland und die Deutsche Bahn AG. Seine Arbeitssprachen sind Deutsch, Englisch und Französisch.



### **Bernhard Vierling,**

*Consultingartandfriends, Berlin*

studierte Kulturarbeit/-wissenschaft an HDK Berlin (Universität der Künste) und absolvierte ein Gaststudium in Malerei an der Hochschule für Kunst Berlin-Weissensee. Er ist ausgebildeter Prozessmoderator (Forschungsgemeinschaft prozessorientierte Psychologie), systemischer Berater, NLP-Lehrtrainer (DVNLP) und Mediator (BM). Seine Schwerpunkte: Change in Wertediskursen, Innovationsprozessen, interkulturelle

Trainings und Kommunikations- und Konfliktmanagement. Zu seinen Kunden gehören VW/Volkswagen Group Academy, ZF Friedrichshafen, Vattenfall und zahlreiche klein- und mittelständische Unternehmen. Er ist als Berater, Management-Trainer und Künstler international tätig. Darüber hinaus übernimmt er regelmäßige Lehraufträge an Universitäten im deutschsprachigen Raum. Seine Arbeitssprachen sind Deutsch und Englisch

Teilnehmer eines Seminars zur interkulturellen Teamentwicklung betrachten ihre Arbeit



### **Haben Sie Fragen zu unserem interkulturellen Management-Programm IIC<sup>®</sup>?**

Wünschen Sie nähere Informationen und einen ersten unverbindlichen Gedankenaustausch?

Rufen Sie uns an unter **030-20 659 492** oder schreiben Sie uns eine eMail: [kochmann@reflecta.com](mailto:kochmann@reflecta.com).

Sehen Sie uns als Sparringpartner für Ihre Fragestellungen und Ziele – vom ersten Kontakt an. Wir freuen uns auf Ihren Anruf!