

BILDUNG aktuell

#04

Das eMagazin für Management, Personalwesen und Weiterbildung

11.04.2017

Vorteil Vielfalt

Interkulturelle Kompetenz:
Warum wir mehr Offenheit
und Perspektivwechsel
im globalen Arbeits-
alltag brauchen und
was dabei hilft.

Ab Seite 7

» Themen. Autoren. Inhalte.



Die digitale Transformation wird die Arbeitswelt maßgeblich verändern. „Die Zeiten, in denen Führungskräfte in klar definierten und eng umgrenzten Räumen einer eindeutig mandatierten Weisungsbezugnis anhand eindeutig formulierbarer Ziele agieren konnten, sind endgültig vorbei“, schreibt **Mag. Reingard Winter-Hager**. Wie *Design Thinking* und *Systemisches Konsensieren* das Management dabei unterstützen können, lesen Sie [ab Seite 3](#)

Foto: beige stellt



Ist unsere Jugend in Gefahr? „So unterschiedlich wie die Lebensgeschichten der Menschen sind, so unterschiedlich sind auch die vorbeugenden Maßnahmen der Deradikalisierung“, schreibt **Mag. Natascha Florence Bousa**. Aber wie können wir unsere Kinder vor Radikalisierung schützen? Einen universellen Leitfaden könne es nicht geben, auch weil niemand weiß, was die Zukunft bringen wird. Ganz ausgeliefert sind wir dennoch nicht. [Ab Seite 5](#)

Foto: beige stellt



Wie arbeiten Menschen mit unterschiedlicher Herkunft am besten zusammen? Da die Alltagsrituale kulturell unterschiedlich seien, müsse man etwas über die jeweiligen kulturspezifischen Hintergründe wissen“, empfiehlt **Dr. Karin Schreiner** in ihrem Buch „Kulturelle Vielfalt richtig managen.“ Warum die interkulturelle Kompetenz im Arbeitstag so nützlich ist und wie jeder daran arbeiten kann, die Zusammenarbeit zu verbessern, erfahren Sie [ab Seite 7](#)

Foto: beige stellt

IMPRESSUM

Medieninhaber & Herausgeber:
Alexander Karp
karp | communication company
Siegfriedgasse 52/19, 1210 Wien
Redaktion & Anzeigenverwaltung:
E-Mail: redaktion@bildungaktuell.at
Web: www.bildungaktuell.at

Grundlegende Richtung:
Journalistisch unabhängige Berichterstattung und Hintergrundberichte zu den Themen Aus- und Weiterbildung, Karriere, Selbstorganisation, Personalmanagement, Pädagogik, Schule, Universität, Bildungspolitik.

Hinweis: Bei allen personenbezogenen Bezeichnungen gilt die gewählte Form für beide Geschlechter. Alle angeführten Preis- und Terminangaben sind vorbehaltlich Fehler und Änderungen. Bezahlte Texte sind als „Werbung“ gekennzeichnet.

COPYRIGHT:
Alle Rechte vorbehalten. Übernahme und Nutzung der Daten bedarf der schriftlichen Zustimmung des Herausgebers.



Design Thinking Workshop

Aktivieren Sie Ihr Innovations- und Problemlösungspotential am 18.05. in Wien!

Schwerpunkte & Inhalte

Was ist Innovation und was steckt hinter dem Hype? Verstehen Sie die Theorie hinter der Methode und bekommen Sie praktische Anwendungstipps, die Sie gleich ab dem nächsten Tag in Ihrem Unternehmen umsetzen können!

Informationen & Anmeldung unter www.mdi-training.com

Bring your colleague -50%

FÜHRUNG 4.0

Die Digitalisierung der Arbeitswelt fordert das Management heraus. Design Thinking eröffnet neue Wege für innovative Problemlösungen.

Von **Mag. Reingard Winter-Hager**

Die Zeit steht im Zeichen permanenten, diskontinuierlichen Wandels. Sämtliche Entwicklungen in der Gesellschaft, in der Wirtschaftsweise, in den Organisationsformen des Wirtschaftens sowie in der Technologie äußern sich in komplexen Wechselwirkungen zueinander. Wie Ergebnisse aus der Forschung der letzten Jahre zeigen, wird die digitale Transformation zu tiefgreifenden Veränderungen von Geschäftsmodellen, Organisationen und Arbeitsgestaltung führen.

Zukunft des Führens

Die erwähnten Entwicklungen haben bedeutenden Einfluss auf die Herausforderungen, die uns bei der Führung von Menschen begegnen. Forschungsergebnisse zeigen auch klar, dass zunehmende Diversität ein Thema ist. Eine spezielle Herausforderung liegt beispielsweise in der Tatsache, dass heute und in Zukunft verschiedene Generationen mit erheblichen Unterschieden in Werthaltungen, Einstellungen und Ansprüchen zugleich zu führen sind. Es geht also

bei der Menschenführung der Zukunft um die Kompetenz, mit zunehmender sozialer Komplexität umzugehen. Für Führungskräfte bedeutet dies, dass sie zunehmend Macht abgeben und demokratischer führen müssen. Damit geht einher, dass sie ihre Mitarbeitenden durch beziehungsorientiertes Verhalten, Coaching und Vernetzung dazu befähigen, autonom und eigenverantwortlich zu agieren. Darüber hinaus wird die Digitalisierung auch die für Führungsaufgaben nötigen Kompetenzen verändern – so werden beispielsweise Agilität, Veränderungsbereitschaft und Führung auf Distanz wichtiger.

Die Digitalisierung führt zudem dazu, dass Mitarbeiterleistungen für Führungskräfte transparenter sind und Anwesenheit am Arbeitsplatz weniger als Proxy für Leistung genutzt werden kann als bisher. Ergebnisorientierung spielt daher eine größere Rolle. Um zu verhindern, dass Mitarbeitende durch den im Rahmen der Digitalisierung ansteigenden Druck in ihrer Produktivität gehindert werden, sollten sich Führungs-



kräfte der Bedeutung von gesundheitsbewusster Führung bewusst werden.

Gestalten von Entscheidungen

Die Zeiten, in denen Führungskräfte in klar definierten und eng umgrenzten Räumen einer eindeutig mandatierten Weisungsbefugnis anhand eindeutig formulierbarer Ziele agieren konnten, sind endgültig vorbei. Die wesentlichen Bestimmungsstücke des klassischen Führungsmodells stimmen nicht mehr. Speziell von den nachkommenden Generationen werden Partizipation und Identifikation mit der Aufgabe und dem Unternehmen eingefordert.

Partizipation bedeutet, dass Führungskräfte, also Entscheider, neue kooperative Entscheidungswege gestalten müssen. Ein neues Entscheidungsverfahren, das die Kooperation und „Wir-Kompetenz“ fördert ist *Systemisches Konsensieren (SK)*. Für die zentrale Aufgabe funktionstüchtiger Arbeitsgruppen, nämlich unter vielen Betroffenen mit unterschiedlichen Vorstellungen zu einer von allen akzeptierten und von mitgetragenen Lösung zu finden, ist das Mehrheitsprinzip selten das geeignete Mittel.

Kein Mensch zweifelt daran, dass ein Handwerker nur so gut arbeiten kann, wie es sein Werkzeug zulässt. So meinen einige Experten, dass in der Demokratie generell mit einem untauglichen Werkzeug gearbeitet wird, nämlich dem Mehrheitsprinzip. Dieses führt zu Siegen und Besiegten. Machtkämpfe sind die Folge. Die gemeinsame Suche nach Problemlösungen wird behindert.

Partizipation bedeutet, dass Führungskräfte neue kooperative Entscheidungswege gestalten müssen.



Foto: iStockphoto

Führungskräfte, die die Demokratisierung der Organisation unterstützen, stehen ohne dem passenden „Tool“ geradezu vor unlösbaren Aufgaben. Die Entwickler des SK-Prinzips, Erich Visotschnik und Siegfried Schrotta definieren mit *Systemischem Konsensieren* einen neuen Entscheidungsweg, der den Anforderungen funktionstüchtiger Arbeitsgruppen, in denen alle Beteiligten einerseits betroffen und andererseits kompetent sind, bei einer Problemstellung mitzuentcheiden. Der Ablauf eines Entscheidungsverfahrens nach dem SK verläuft folgendermaßen: Lösungsvorschläge werden gesammelt und nach dem jeweiligen Widerstand bewertet. Im SK-Prinzip sieht man Widerstände nicht als zu beseitigendes Übel, sondern als wichtige Informationsquelle über Bedürfnisse, deren Berücksichtigung in jedem Fall lohnend ist. Vorschläge mit der insgesamt niedrigsten Widerstandsbilanz haben die höchste Akzeptanz in der Gruppe.

Das Ergebnis: Ein gemeinsam entwickelter Lösungsvorschlag, der die größtmögliche gemein-

same Akzeptanz erreicht hat. Entscheidungsbefugt sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die von der Thematik über die entschieden wird betroffen sind, und die auch über die fachliche Kompetenz verfügen darüber mitzuentcheiden. Erwünschte Nebengeräusche: Die Lösungssuche unterstützt eine Kultur, die von Wettbewerbsdenken zu Kollaboration führt.

Führung als Dienstleistung

Zahlreiche internationale Unternehmen und Organisationen jeglicher Größe nutzen *Design Thinking* als Entwicklungsmethode für Projekte, für Innovationen und auch für Portfolios jeglicher Art. Die Methode orientiert sich an der Arbeit von Designern. Als eine Kombination aus Verstehen, Beobachtung, Ideenfindung, Verfeinerung, Ausführung und Lernen ist *Design Thinking* inzwischen nicht nur in Design-Prozessen ein hilfreicher Zugang, sondern auch in der Gestaltung sozialer Prozesse. Sowohl die offene, neugierige Haltung, nämlich die Sicht, dass der Wert einer Dienstleistung lediglich vom Nutzer bestimmt werden kann, als auch

der kreative Prozess hinter der Methode sind nicht nur bei Kundenbeziehungen förderlich. Zukunftsfähiges Führungsverständnis folgt derselben Logik. Das Hineindenken in Kundinnen und Kunden, wie in der Methode der „Customer Journey Map“ und dem Kreieren von Personas, kann für Dienstleister aller Art hilfreich sein, also auch für Führungskräfte.

Der weite Begriff „New Work“ umfasst viele neue Organisationsformen, Prozesse und Methoden, die den Herausforderungen der Zukunft begegnen möchten. *Design Thinking* und *Systemisches Konsensieren* sind zwei davon, deren großes Potenzial darin liegt, dass sie in (noch) traditionell hierarchischen aber auch sehr modernen Organisationssystemen einsetzbar sind. Denn eine Tatsache ist gewiss: Eine Patentlösung, die für alle Gültigkeit hat, gibt es nicht. Jede Organisation und jede Persönlichkeit ist gefordert, einen eigenen Entwicklungsweg zu finden und zu gehen.

Mag. Reingard Winter-Hager ist Managementtrainerin bei BRAINS AND GAMES. Zu ihren Beratungsschwerpunkten zählen u.a. Change Management und Design Thinking.

SEMINARTIPP

Agiles Führen in einem dynamischen Umfeld

Termin: 19.10. bis 20.10.2017

Ort: wkocampuswien

 **Klick! www.bag.at**

 **Klick! www.wifi.at/managementforum**

JUGEND IN GEFAHR

Jung und radikal? Was Jugendliche brauchen, um auf dem richtigen Weg zu bleiben. Von **Mag. Natascha Florence Bousa**

Frau P., eine Lehrerin einer Neuen Mittelschule, verweist Aida in großer Sorge an eine Beratungsstelle für Jugendliche. Die Fünfzehnjährige hat sich in letzter Zeit verändert, und sie möchte zum Islam konvertieren. Ist Aida in Gefahr? Ist Aida in die Fänge von Menschen geraten, die ihr nicht guttun? Ist sie radikalisiert worden?

Fragen wie diese beschäftigen nicht nur Pädagoginnen und Pädagogen, Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter, Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Behörden, Politikerinnen und

Jugendliche und junge Menschen brauchen vor allem tragfähige und überwiegend positive Beziehungserfahrungen sowie das Gefühl verstanden zu werden.

Politiker. Auch Eltern haben zunehmend Angst vor dem scheinbar neuen Phänomen und den Gefahren der Radikalisierung von Heranwachsenden. Doch ist dieses Phänomen, das sich vor allem bei Jugendlichen und jungen Erwachsenen zeigt, wirklich neu?

„Alles mit Maß und Ziel“, hieß es schon in Goethes Wilhelm Meisters Lehrjahren (1795, 210) und „... mich selbst, ganz wie ich da bin, auszubilden, das war dunkel von Jugend auf mein Wunsch und meine Absicht.“ Doch wo ist das Maß, wo das Ziel?

„Woher komme ich?“, „Wer bin ich?“, und „Wohin gehe ich?“, sind die drei zentralen Fragen des Jugendalters, und sie sind für das Individuum nur durch die Hinwendung zum Radikalen, im Sinne der Rückbesinnung zu den Wurzeln, der radix, der damit zusammenhängenden Auseinandersetzung mit sich selbst und mit der Zukunft zu beantworten. Die meisten Jugendlichen, die sich auf einem gesunden Entwicklungsweg befinden und die in einem Umfeld aufwachsen, in dem sie ihre Gedanken verbalisieren dürfen, zeigen ihre Tendenz, sich vom Geheimnisvollen, vom Verbotenen und vom Extremen angezogen zu fühlen, um herausfinden zu können, wer sie sind und um dabei ihre Grenzen, das Maß, kennenlernen zu können.

Die Extreme, die im Netz der Gleichaltrigen gelebt werden, sind beispielsweise im Außen im höchst individuellen oder gruppenkonformen Kleidungsstil beobachtbar, im Inneren können sie sich in der Art der Weltanschau-

ung manifestieren. Und hier liegen die Gefahren und die Potenziale dieser Entwicklungsphase: Ist die Welt, in der ich lebe und in die ich hinausgehe, gut oder böse? Welche Zukunft habe ich vor mir? Gibt es eine bessere Welt? Werde ich die Welt mitgestalten können? Werde ich für meine Mitmenschen bedeutend sein? Werde ich geliebt werden, so wie ich bin? Werde ich gehört werden? Wer hält mich, wenn ich falle?

Um Antworten zu erhalten, brauchen Jugendliche und junge Menschen, neben Erlebnissen im Umgang mit auferlegten und eigenen Grenzen, vor allem tragfähige und überwiegend positive Beziehungserfahrungen sowie das Gefühl verstanden zu werden. Sie brauchen also Menschen, die ein aufrichtiges Interesse an ihnen und ihren Geschichten haben, wie im Fall von Aida, die adoptiert wurde und überlegte zu konvertieren, weil ihre leibliche Mutter, bei der sie bis zu ihrem 8. Lebensjahr lebte, Muslima war, und sie den Glauben als Erinnerung an ihre Mutter und als Teil ihrer Identität ansah.

Auch wenn sich der Verdacht von Aidas Lehrerin nicht bestätigte, so hat sie mit ihrer Wachsamkeit und Sorge um Aida und ihrer zeitnah angeforderten Unterstützung aus ihrem Netzwerk verantwortungsvoll gehandelt, denn in Aidas Geschichte sind Momente enthalten,

die im Zusammenhang mit der Radikalisierungsprävention erwähnenswert sind. So unterschiedlich wie die Lebensgeschichten der Menschen sind, so unterschiedlich sind auch die vorbeugenden Maßnahmen und Möglichkeiten der Deradikalisierung im weiteren Sinn. Einen universellen Leitfaden kann es daher, wie in allen Fällen präventiven Handelns, nicht geben, auch weil niemand weiß, was die Zukunft bringen wird. Wenn eine Klasse zwölfjähriger Schülerinnen und Schüler über Drogenmissbrauch aufgeklärt wird oder über die Zeit des Nationalsozialismus im Zweiten Weltkrieg lernt, kann nicht ausgeschlossen werden, dass eine bzw. einer der Schülerinnen und Schüler später Drogen nimmt oder sich der neonazistischen oder rechtsextremen Szene anschließt.

Aufklärung als ein Teil der präventiven Arbeit greift zu kurz, denn es sind vor allem einschneidende Brüche in ihrer Biografie, die (junge) Menschen dazu veranlassen, ihr Vertrauen in sich selbst und in eine perspektivenreiche und hoffnungsvolle Zukunft zu verlieren.

Häufig geht es dabei um Beziehungsabbrüche, hervorgerufen durch den Verlust eines besonders geliebten und nahestehenden Menschen oder eine durch ihn ausgelöste und als massiv bedrohlich erlebte Enttäuschung oder Kränkung, die nicht bewältigt oder sensibel aufge-

fangen werden kann. Hierzu zählen u.a. eine Trennung durch Scheidung, Tod, Kindesabnahme oder Wohnortwechsel, eine verfloessene Liebe, die Kündigung einer Freundschaft, aber auch Mobbing- bzw. Cybermobbingereignisse, Ausgrenzungserfahrungen, Wohnungslosigkeit, Missbrauchs- und Gewalterfahrungen sowie Leistungsversagen oder häufig erlebte Absagen im Zusammenhang mit dem Finden eines Ausbildungs- oder Arbeitsplatzes. In diesen Situationen neigen Menschen und insbesondere Heranwachsende dazu, ihre Gefühle der Wut, Ohnmacht und Scham gegen sich selbst oder gegen andere auszuagieren, aber auch dazu, sich Einzelpersonen anzuvertrauen oder Gruppen anzuschließen, die diesen Bruch zu kitten und den Schmerz darüber zu lindern vermögen.

Es stellt sich nun die Frage nach der Qualität der bisherigen Beziehungen des (jungen) Menschen zu anderen und danach, wer in Krisensituationen die Bedeutung des Verlusts für ihn erkennt, Interesse an seiner Geschichte hat, ihn versteht und ihm eine haltgebende Beziehung anbieten kann.

Mag. Natascha Florence Bousa ist wissenschaftliche Leiterin des IFGK – Institut für Gewaltprävention und Konfliktmanagement in Wien. Das IFGK ist als gemeinnütziger Verein konstituiert und versteht sich als Kompetenzzentrum zur Stärkung des sozialen Friedens insbesondere im familiären Kontext.

 **Klick! www.ifgk.at**

SENSATIONELL INTERKULTURELL

Diversity-Management:
Der „interkulturelle Blickwinkel“
macht es möglich, die Ressourcen
einer kulturell vielfältigen Gesellschaft
zu nutzen. Der erste Schritt dazu ist
die Bereitschaft offen zu sein.

Von **Dr. Karin Schreiner**

Bei interkulturellen Begegnungen ist es
wichtig, Verhalten und Interaktions-
weisen genau zu beobachten und im
jeweiligen Kontext zu deuten. Fragen wie: In
welcher Situation verhält das Gegenüber sich
sehr höflich? In welcher nicht? Was kann ich da-
raus schließen? Kulturelle Kontexte beziehen
sich auf konkrete Umgebungen, in denen be-
stimmte Regeln und Umgangsformen gelten.



Die wiederum basieren auf Werten und Normen, die in der jeweiligen Kultur geteilt werden. Ein Beispiel soll dies verdeutlichen:

Ein Professor aus Schweden ist neu in einem Department einer österreichischen Universität. Jeden Morgen geht er schnurstracks in sein Büro, ohne seine Kollegen und Kolleginnen zu begrüßen. Da er seine Bürotür aber offen lässt, ist er sehr erstaunt darüber, dass seine Kollegen und Kolleginnen, wenn sie morgens an seinem Büro vorbeigehen, ihren Kopf zur Tür hereinrecken und ihm ein freundliches „Guten Morgen!“ zurufen.

Er findet dieses Verhalten ziemlich übergriffig und fühlt sich in seiner Privatsphäre gestört. Als er einmal mit einer Kollegin in der Kaffeeküche gemeinsam Kaffee trinkt, kommen sie auf das morgendliche Ritual des Grüßens zu sprechen. Sie erwähnt, dass sie und ihre Kolleginnen es ziemlich unfreundlich finden, wenn er morgens, ohne zu grüßen und links oder rechts zu schauen, in sein Büro geht. Ein freundliches „Guten Morgen“ sei hier üblich und gehöre zum guten Ton. Da gesteht der Professor, dass er das Verhalten der anderen als übergriffig empfindet, wenn diese in sein Büro „Guten Morgen“ hineinrufen. Sie lachen beide befreit und können gut die Sicht des anderen nachvollziehen. Der schwedische Professor ändert daraufhin sein Verhalten.

Alltagsrituale sind kulturell sehr unterschiedlich, und um sie zu verstehen, muss man etwas über die jeweiligen kulturspezifischen Hintergründe wissen. In Schweden ist es durchaus



Foto: iStock.com

nicht üblich, jeden Einzelnen zu begrüßen – sei es im Aufzug, im Treppenhaus, im Büro oder in einem Geschäft. Das hat nichts mit Unfreundlichkeit zu tun, sondern vielmehr mit einer interpersonellen Distanz, die in dieser Kultur gewahrt wird. In Österreich ist das Ritual des Grüßens – sei es am Morgen, zu Mittag oder beim Weggehen – sehr bedeutend und Ausdruck einer Beziehungsorientierung. Fehlt dieses Verhalten, wird dies als Desinteresse und sogar Arroganz ausgelegt.

Genau hinschauen – der differenzierte Blick

Wer weiß, warum ein anderer sich auf bestimmte Weise verhält, kann die Situation aus seinem Blickwinkel sehen und sein Verhalten anpassen. So betrachtet, lassen sich verschie-

dene kulturelle Eigenarten voneinander unterscheiden, aber auch Überschneidungen kann man sehen. In einem Führungskräfte-Coaching erzählte meine Gesprächspartnerin:

Ich erkenne viele Ähnlichkeiten zur finnischen Kultur hier in Wien, wie zum Beispiel das Zeitmanagement oder die Bedeutung der Privatsphäre. Aber ich sehe große Unterschiede in der Anwendung von Regeln – aus meiner Sicht ist man in dieser Hinsicht hier in Wien sehr flexibel. In Finnland ist eine Regel unumstößlich. Ich werde hier also in vielen Situationen ein Auge zudrücken müssen.

Indem wir ein Verhalten einer bestimmten Kultur zuordnen, können wir die dahinterliegenden soziokulturellen Strukturen wie Familie, soziale Rollen, Verpflichtungen, Hierarchien usw.

Die Bereitschaft, bei der Begegnung mit anderen Menschen genau zuzuhören und hinzuschauen, erweitert den Blickwinkel und führt zum Perspektivwechsel.

erkennen, aber auch tiefer liegende Wertehaltungen identifizieren. Der differenzierte Blick führt dazu, dass wir Verhaltensweisen in einem kulturellen Kontext verstehen. Dazu wieder meine Gesprächspartnerin aus Finnland, die in Wien für ein globales Unternehmen arbeitet:

Ich sehe, dass es hier vor allem darauf ankommt, außerhalb des Unternehmens Kunden korrekt zu begegnen und sie zum Beispiel mit einem akademischen Titel anzusprechen. Hier im Unternehmen kommunizieren wir sehr informell. Es stehen nirgends Titel auf den Namensschildern. Aber ich verstehe jetzt, dass es hier in Wien wichtig ist, da man Menschen, die man noch nicht kennt, gern mit Respekt und Höflichkeit begegnet.

Die Bereitschaft, bei der Begegnung mit anderen Menschen genau zuzuhören und hinzuschauen, erweitert den Blickwinkel und führt zum Perspektivwechsel: Ich sehe die Situation mit den Augen der anderen Person. Das schafft Raum für mehrere unterschiedliche Sichtweisen, und die Unterscheidung in richtig und falsch wird aufgehoben. Man sieht mögliche Verhaltensweisen in verschiedenen Kontexten, und es gibt nicht „die“ richtige oder „die“

falsche Sichtweise. Dass unser Blick sich öffnet und wir die Perspektive wechseln, ist die Grundlage, auf der sich interkulturelle Kompetenz entwickeln kann.

Wozu brauchen wir interkulturelle Kompetenz?

Die Entwicklung interkultureller Kompetenz ist im Arbeitsalltag nützlich, weil dadurch die Ressourcen und nicht die Defizite in den Blick genommen werden. Dann gilt nicht mehr die Haltung: „Die sind ja nicht so wie wir. Sie können unsere Sprache nicht, sie wissen nicht, wie wir arbeiten und worauf es uns ankommt!“, sondern: „Sie können zwar nicht so gut Deutsch, sie arbeiten anders, aber sie verfügen über andere Ressourcen, die wir gut nutzen können.“ Der Blick auf das, was anders ist und gut genutzt werden kann, führt dazu, dass ich mich

öffne und die anderen als gleichwertig und damit aus nicht-ethnozentrischer Sicht betrachte.

Das ist eine Herangehensweise, die im Diversity-Management üblich ist: Vielfalt zu nutzen und ökonomisch zu verwerten. Der „interkulturelle Blickwinkel“ macht es möglich, die Ressourcen einer kulturell vielfältigen Gesellschaft zu nutzen. Deshalb nimmt die Entwicklung interkultureller Kompetenz heute in immer mehr Unternehmen eine zentrale Stellung in der Personalentwicklung ein. Führungskräfte und Manager, die mit einem interkulturellen Coach zusammenarbeiten, erweitern kontinuierlich ihr kulturelles Bewusstsein und ihre interkulturelle Kompetenz. Damit sind sie Vorbilder für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und geben bei der Wertschätzung von kultureller Vielfalt den Ton an.

Dieser Text ist ein Auszug aus dem Buch „Kulturelle Vielfalt richtig managen. Die neuen Herausforderungen der globalisierten Arbeitswelt“ von Dr. Karin Schreiner, erschienen 2017 im Verlag Fischer & Gann.

Karin Schreiner, Dr. phil. M. A., ist Coach und Interkulturelle Trainerin. Sie studierte Philosophie, Sozialanthropologie und „Interkulturelle Kompetenzen“. Nach langjährigen Auslandsaufenthalten ist sie derzeit als interkulturelle Trainerin und Coach für internationale Unternehmen und Institutionen tätig.

Klick! www.iknet.at
Klick! www.fischerundgann.com

>> BÜCHER ZU GEWINNEN!

Senden Sie eine E-Mail an buch@bildungaktuell.at und gewinnen Sie ein Exemplar von „Kulturelle Vielfalt richtig managen. Die neuen Herausforderungen der globalisierten Arbeitswelt“

Das Gewinnspiel findet unter Ausschluss des Rechtsweges statt. Eine Barablöse ist nicht möglich. Einsendeschluss ist der 8. Mai 2017

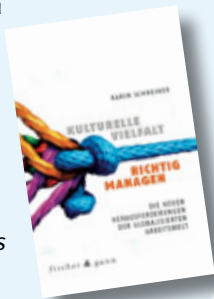


Foto: Fischer & Gann

