

Innovative Lernplattformen

Interkulturelle Veränderungsfähigkeit

Zunehmende Dynamik und Internationalisierung führen zu einer stetig ansteigenden Komplexität in der Arbeit von Organisationen sowie im Leben des Einzelnen. Um dieser Entwicklung auch in der Weiterbildung gerecht zu werden, bedarf es innovativer Lernformate und -plattformen, die Raum, im Sinne der Internationalisierung, und Zeit, im Sinne der Dynamik so gestalten, dass eine Konzentration auf das Wesentliche (Werte, Intuition) trotzdem oder gerade deswegen möglich wird: dem Individuum und/oder der Organisation Energie, Sinn und Orientierung zu geben, sodass es bereit für Dynamik, Internationalisierung und Komplexität ist und die Gestaltung der Zukunft aus eigener Kraft übernehmen kann und will. In ihrer stärksten Ausprägung bedarf diese Komplexität einer interkulturellen Veränderungskompetenz, die auch als eine der notwendigsten Zukunftskompetenzen zu betrachten ist und konsequenterweise innovativer Lernplattformen benötigt.



Autorin |
Ulrike Haupt, selbstständige Beraterin mit Schwerpunkt Interkulturelles Management und Innovative Lernplattformen.

info@blaue-citrone.de
www.blaue-citrone.de

Ansprüche an die Wandlungs- und Anpassungsfähigkeit in puncto Dynamik und Internationalisierung von Organisationen

und deren Mitarbeiter sind in den letzten Jahren überproportional angestiegen. In dem Maße, in dem Wandel zu einem beständigen Charakteristikum des Umfelds der Organisationen geworden ist, werden die Versuche, dieser scheinbar nicht endenden Dynamik mit immer neuen Organisationsmodellen hinterherzukommen, zu einem Überlebenskampf, der die Organisationen und die für sie arbeitende Belegschaft tagtäglich fordert.

Offenheit für Veränderungen

Wie können Veränderungen nicht als negativ behafteter Wechsel, sondern als ein natürlicher Prozess von Loslassen und neuem Entdecken erlebt werden? Wie können Organisationen ihre Mitarbeiter durch eine erhöhte Veränderungsfähigkeit auch interkulturell langfristig entwickeln und auf die Zusammenarbeit im internationalen Kontext vorbereiten? Welche Lernplattformen können Veränderungs- und interkulturelle Kompetenzen im Sinne effektiver Personal- und Organisationsentwicklung zeitgleich fördern?

„Ein System existiert nicht aus sich heraus, es erstet aus einer bestimmten Art, auf die Dinge zu schauen, sie sowohl aus Ganzheiten als auch aus Teilen zusammengesetzt zu sehen, ihre Wechselwirkungen mit der Umwelt zu begreifen und den zeitlichen und räumlichen Kontext nicht aus den Augen zu verlieren, der ihnen Bedeutung gibt“ (Baumfeld/Hummelbrunner/Lukesch 2009, S. 3). In der Betrachtung der Umwelten, die Organisationen heute umgeben, kann eine Zunahme der Veränderungsgeschwindigkeit und der geografischen Ausbreitung festgestellt werden: Die Dynamik steigt, aber weder die Veränderungsfähigkeit der Organisationen noch die für sie arbeitenden Menschen folgen in gleichem Maße. Da davon auszugehen ist, dass Dynamik und Internationalisierung weiter zunehmen, hat dies zur Konsequenz, dass Organisationen die sie umgebenden Umwelten und ihre Funktionsweisen erkennen und in ihre Planung und Arbeit integrieren müssen. Die hierfür notwendige Offenheit ist Basis für einen kontinuierlichen Perspektivenwechsel und impliziert damit eine Zunahme interkultureller Kompetenz. Die Ausdehnung vieler Organisationsaktivitäten auf andere Kontinente sowie die verstärkte kulturelle Durchmischung der Belegschaft im Ursprungsland der Organisation, bedarf einer konsistenten Offen-

heit für Andersartigkeit und fremde Umwelten. Je mehr Mitarbeiter die Unterschiedlichkeit als Bereicherung und nicht als Hindernis empfinden und erleben, desto offener werden sie auch für Veränderungen. Diese beiden Fähigkeiten (Veränderungsfähigkeit und Interkulturelle Kompetenz) stehen in Wechselwirkung zueinander und können sich verstärken und bereichern (siehe Abbildung 1).

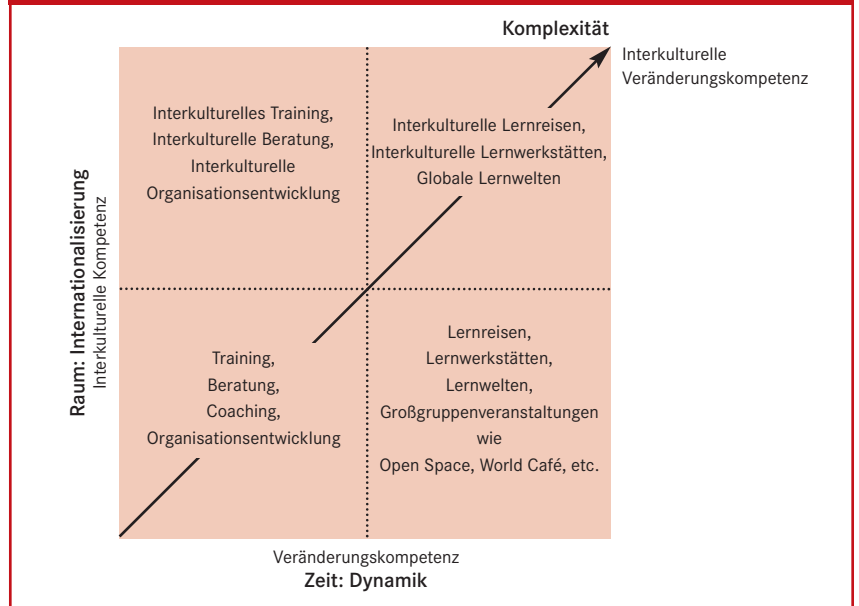
Aus der Zukunft lernen

„Endings and beginnings, with emptiness and germination in between. That basic shape is so essential to growth that we must learn to recognize it in our lives“ (Bridges 2004, S. 175).

Jedes System, jedes Produkt, jedes lebendige Wesen durchlebt verschiedene Lebensphasen (Glasl/Kalcher/Piber 2005). Jede Phase hat ihre Berechtigung und bereitet in einer Fortentwicklung die sich anschließende Phase vor. Wichtig ist dabei, dass im System eine Erkenntnis darüber existiert, in welcher Phase sich die Organisation befindet, welche Stärken zu Erfolg führen, wie auch die Einsicht, dass bestimmte Anforderungen der Umwelten zu einem internen Veränderungsschub führen. In seinem Buch „Theorie U – von der Zukunft her führen: presencing als soziale Technik“ beschreibt C.O. Scharmer zwei unterschiedliche Quellen des Lernens: Lernen aus den Erfahrungen der Vergangenheit und Lernen aus der im Entstehen begriffenen Zukunft. Diese Wirkungsweise aus der entstehenden Zukunft heraus, während diese entsteht, nennt er „presencing“. Um dorthin zu gelangen, wird die linke Seite des U-Prozesses durchlaufen (siehe Abbildung 2) „Presencing (Gegenwärtigung und Anwesendwerden) ist die Verbindung von zwei Begriffen: „presence“ (Anwesenheit) und „sensing“ (spüren). Presencing heißt, sein eigenes höchstes Zukunftspotenzial zu erspüren, sich hineinziehen zu lassen und dann von diesem Ort aus zu handeln“ (Scharmer 2009, S. 30).

Um das Niveau des presencing zu erreichen, ist es notwendig innezuhalten, sich umzuwenden und Altes loszulassen, um sich für Neues zu öffnen, das schon vorhanden ist, aber Zeit und Raum benötigt, um Gestalt anzunehmen. Es impliziert eine Öffnung des Denkens, des Fühlens und des Willens, sowie einen hohen Aufmerksamkeitsgrad in der Gegenwart. Wie sich eine Situation entwickelt, hängt dementsprechend davon ab, wie

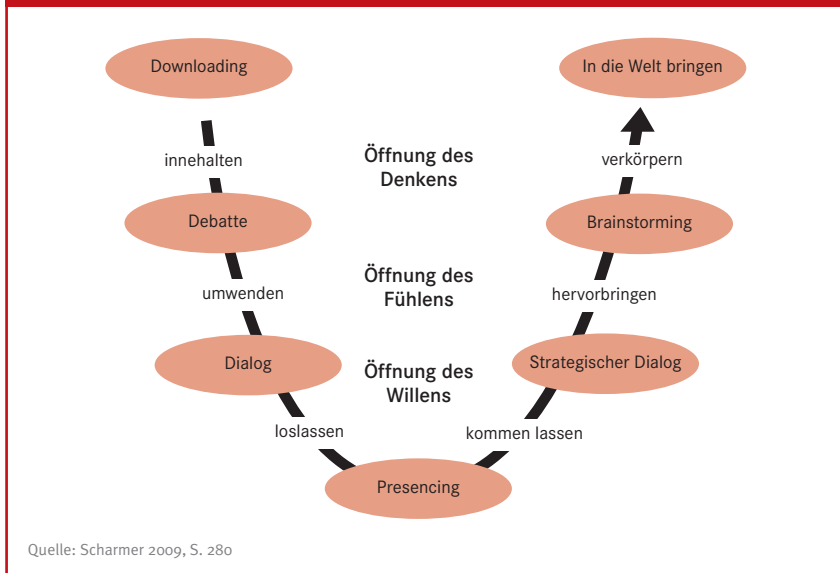
Abb. 1: Raum-Zeit-Matrix und geeignete Lernplattformen



man an sie herangeht, das heißt von der eigenen Aufmerksamkeit und Achtsamkeit.

Viele der im U-Prozess notwendigen Fähigkeiten werden auch in der Zusammenarbeit im internationalen Kontext benötigt. Sie stellen die Basis für eine komplextäre und synergetische Zusammenarbeit mit anderskulturellen Partnern dar. Arbeiten in einer Organisation viele interkulturell kompetente Menschen, die kulturelle Unterschiede erkennen und sie für ihre Arbeit nutzen können, verfügt sie über eine ausgeprägte interkulturelle Kompetenz. Diese setzt sich zusammen aus sozialen, kommunikativen und landeskundlichen Kompetenzen, wozu unter anderem Selbstreflexionsfähigkeit, Toleranz und Empathie gehören. Eine Öffnung des Fühlens im Sinne des U-Prozesses ist hierfür unerlässlich. Diese Fähigkeiten auszubauen, dient somit nicht nur der erfolgreichen Zusammenarbeit mit anderskulturellen Kollegen und Partnern, sondern kann auch den Weg zum presencing und damit zur Entdeckung der Zukunftsmöglichkeiten führen. Um dorthin zu gelangen, ist es wichtig, das authentische Selbst wiederzufinden; hierfür bedarf es Momente des Innehaltens, Loslassens und Kommenlassens. Abgelenkt durch Informationen und Aktivitäten, Prozesse und Strukturen, Änderungen und Erwartungen, haben viele Menschen und Organisationen diese Verbindung vernachlässigt und können die hiermit verbun-

Abb. 2: Der U-Prozess: Kommunikatives Handeln



denen Kräfte daher auch für ihre Arbeit und Zukunftsgestaltung nicht nutzen. Wege, um diese Kraftquellen wiederzuentdecken, können innovative Lernplattformen sein, die im Folgenden vorgestellt werden.

„Alle Lerntheorien und -konzepte basieren auf einem Lernen, das die Vergangenheit zum Ausgangspunkt nimmt. Sie fragen, was wir von dem, was in der Vergangenheit geschah, lernen können. Dieser Typus von Lernen ist wichtig, aber nicht ausreichend dafür, sich in einer Zukunft bewegen zu können, die sich grundlegend von der Vergangenheit unterscheidet. Dafür ist eine zweite, weniger bekannte Form von Lernen gefordert. Diese Form nennt Otto Scharmer das ‚Lernen von einer im Entstehen begriffenen Zukunft‘. Ein Lernen von der Zukunft ist entscheidend für Innovationen. Dieses Lernen involviert Intuition. Und dieses Lernen umfasst auch Unklarheit, Unsicherheit und die Bereitschaft, Fehler zu machen. Es bedeutet, sich selber zu öffnen und Udenkbares zu denken sowie etwas zu versuchen, das unmöglich erscheint“ (Senge in Scharmer 2009, S. 14).

Neue Lernplattformen: Ziel und Nutzen

Je stärker die geografische Ausbreitung und je häufiger die Veränderungen, desto wichtiger ist die Fähigkeit zu einem Perspektivenwechsel. Er erlaubt dem Einzelnen, anderes Handeln und Kommunizieren, Weltanschauun-

gen, Prozesse, Strukturen und Werte wahrzunehmen. Hierbei entdeckt er, dass seine eigene Welt nur eine Möglichkeit ist, die Welt zu betrachten und zu interpretieren. Verlässt er diesen bekannten Raum, eröffnen sich Welten, die nicht im momentanen Bewusstsein verankert sind. Diese Entdeckung des Neuen führt zu Reflektion und Überdenken des bisherigen Wertesystems und bietet Platz für Neues und Unbekanntes.

Der dem Perspektivenwechsel eigene Vorgang des Abgleichens von schon Bekanntem und Neuem ist Basis für interkulturelle Kommunikation; daher bietet es sich an, in Zeiten von komplexen Vorgängen am internationalen Markt Lernplattformen anzubieten, die einen Perspektivenwechsel auch über die Grenzen des eigenen nationalen Systems hinweg ermöglichen. Ziel dieser Lernplattformen ist eine Steigerung der Aufmerksamkeit, Veränderungsfähigkeit und Offenheit für andere Arten des Denkens und Agierens im Sinne interkultureller Kompetenz.

Lernreisen, Lernwelten oder Lernwerkstätten geben einen Raum, eine Zeit und ein Thema vor, die einen Rahmen bilden, in dem sich die Teilnehmer in verschiedenen Konstellationen treffen und zusammen arbeiten, erleben und reflektieren (Reineck/Sambeth/Winklhofer 2009, S. 347 ff.).

Im Unterschied zu Beispiel 1, das in einem „geschlossenen System“ eines Unternehmens stattfindet, zeigt Beispiel 2 eine Lernplattform, die Teilnehmer aus verschiedenen Organisationen, Umwelten und Kulturen zusammenbringt und schon auf Grund dieser Zusammensetzung einen Perspektivenwechsel in sich trägt.

Beispiel 1: Lernreise: Entdeckungsreise zu kulturspezifischer/ interkultureller Führung

„Gehe auf Entdeckungsreise zu den Orten der größten Möglichkeit: Entdeckungsreisen verbinden Menschen mit den relevanten Kontexten und Ideen von einer möglichen Zukunft [...] Eine Entdeckungsreise kombiniert ein Shadowing (ein Schritt-für-Schritt-Begleiten) mit dialogischem Erkunden“ (Scharmer S. 393).

Eine Lernreise ist ein auf einen beschränkten Zeitraum bezogenes Eintauchen in einen neuen und damit fremden Kontext. Führt diese Reise in eine für den Teilnehmer unbekannte Kultur, erfolgt zumeist ein kleiner Kulturschock – eine Verunsicherung bezüglich anderer Verhaltens- und Vorgehensweisen. Diese leichte Irritation öffnet die Tür zum Erkennen von Andersartigkeit und

wirft den Teilnehmer auf sich und sein universell geglaubtes Wertesystem zurück. Dieser Prozess kann durch gezielte Maßnahmen wie beispielsweise eine Einrahmung durch interaktive Übungen und Diskussionen zu gemeinsamen oder unterschiedlichen Themenfeldern mit anderen Teilnehmern, die parallel auf Lernreise sind, gefördert werden. Durch die leichte Irritation und die hierdurch gesteigerte Wahrnehmungs- und Reflektionsfähigkeit entsteht eine Öffnung des Denkens und des Fühlens und parallel eine Interkulturbildung (Barmeyer/Haupt 2007, S. 14). Diese Fähigkeit zu synergetischem Handeln stellt einen großen Schritt Richtung interkultureller Kompetenz und verstärkter Veränderungsfähigkeit dar.

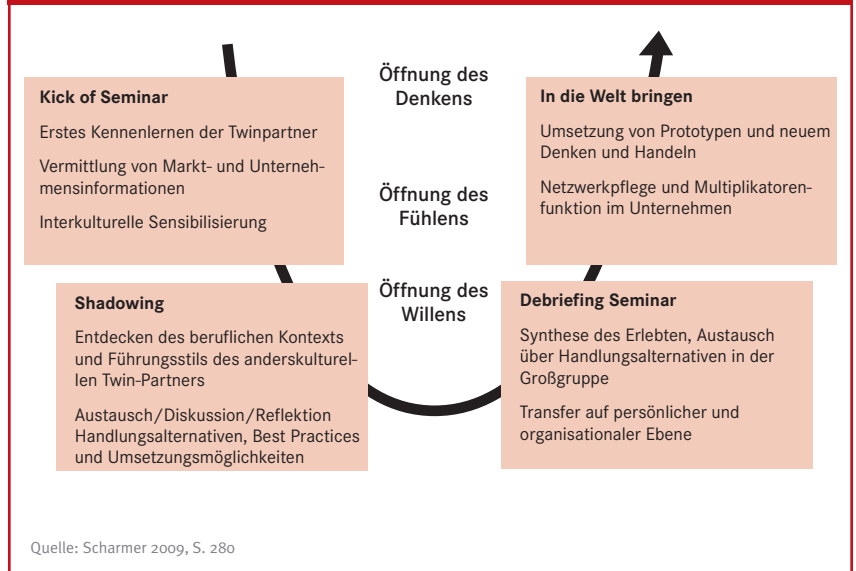
Beispiel 2: Interkulturelle Lernwerkstatt

Lernwerkstätten integrieren den interkulturellen Aspekt durch die Teilnehmerzusammensetzung, die Wahl des Mottos, die angebotenen Lernformate und die Mischung aus Inhalts- und Prozessmoderation. Multiperspektivität und Kreativität werden dabei auf das jeweilige Motto ausgerichtet. Konzeption und Durchführung lässt dem Teilnehmer den Freiraum, seiner eigenen Geschwindigkeit und seinen Interessen zu folgen. Das Angebot, an Selbstreflexion und Offenheit im Sinne der Verbindung mit dem authentischen Selbst zu arbeiten, besteht und kann, muss aber nicht genutzt werden. Im Zusammentreffen mit Menschen anderer Kulturen können die Teilnehmer ohne Druck eigene Erfahrungen bezüglich ihrer Wahrnehmung, Interpretationsspielräume und Aufmerksamkeitsgrade machen und reflektieren. Dosierte und bewusst hervorgerufene Irritationen und Verunsicherungen in interaktiven Übungen bieten die Möglichkeit zu Perspektivenwechsel und Erfahrungsaustausch. Der Netzwerkcharakter und ein informelles Wissensmanagement stellen wertvolle Nebeneffekte für die Teilnehmer dar.

Interkulturelle Lernwerkstatt

Im April fand an der Universität Passau die erste Interkulturelle Lernwerkstatt mit dem Thema „Vertrauen und Kooperation“ statt. Rund 80 Teilnehmer aus unterschiedlichen Organisationskontexten (Universität, Wirtschaft und Soziales), unterschiedlichen Berufsgruppen (Professoren und Studierende, Fach- und Führungskräfte, Trainer und Berater, sowie andere Berufe) und unterschiedlichen Kulturräumen erlebten in ein- einhalb Tagen ein vielfältiges Programm, das ihnen die Wahl zwischen unterschiedlichen Lernformen (Vortrag und Diskussion, interaktive Lernwelten, erfahrungsorientierte Lernmethoden und Selbstentdeckungsparcours) in verschiedenen Formaten (Großgruppe, Kleingruppe, individuelles Arbeiten) ließ. Vertiefende Informationen unter: www.interkulturelleslernwerkstatt.de

Abb. 3: Ablauf einer Lernreise zu kulturpezifischer/interkultureller Führung



ungen in interaktiven Übungen bieten die Möglichkeit zu Perspektivenwechsel und Erfahrungsaustausch. Der Netzwerkcharakter und ein informelles Wissensmanagement stellen wertvolle Nebeneffekte für die Teilnehmer dar.

Unbekannte Welten entdecken

Je komplexer die Umwelt durch neue Informationstechnologien und internationale Zusammenarbeit wird, desto mehr benötigen Organisationen und ihre dort tätigen Individuen Lernplattformen, die dieser Dynamik und Internationalität entsprechen und sie abbilden. Nicht das reine Konzentrieren auf sich selbst und das bekannte System, sondern ein Heraustreten aus dieser Komfortzone in neue, unbekannte Welten ermöglicht Veränderungen, die das Leben tagtäglich begleiten. Selbstreflektionsfähigkeit ohne Verlust der Authentizität und die entstehende Möglichkeit, die eigenen Kraftquellen für die Zukunftsgestaltung zu nutzen, stellt dabei eine Priorität dar. Durch die Reziprozität wird interkulturelle Kompetenz gesteigert und wird zu einem Bestandteil für erfolgreiches internationales Arbeiten in sich ständig verändernden Kontexten. Für Organisationen und den Einzelnen, die in dynamischen internationalen Märkten agieren, wird diese interkulturelle Veränderungsfähigkeit zu den Schlüsselkompetenzen einer erfolgreichen Zukunft gehören.

Literatur |

Barmeyer, C./Haupt, U.: Die dritte Kultur. In: Personal 09/2007 (S. 12-15)
 Baumfeld, L./Hummelbrunner, R./Lukesch, R.: Instrumente systemischen Handelns. Leonberg 2009
 Bridges, W.: Transitions. Making sense of life's changes. Cambridge 2004
 Glasl, F./Kalcher, T./Piber, H.: Professionelle Prozessberatung. Stuttgart 2005
 Reineck, U./Sambeth, U./Winklhofer, A.: Handbuch Führungskompetenzen trainieren. Weinheim und Basel 2009
 Scharmer, C. O.: Theorie U – von der Zukunft her führen. Heidelberg 2009