

# Herzlich Willkommen zum DIVERSITY BREAKFAST



DIVERSITY  
THINK TANK  
AUSTRIA



# Interkulturelle Kompetenz

## *{diversity | think | tank}*

der; pluralistisch vielfältig, all gender, Herkunft: total egal; [dai'və:(r)siti 'θɪŋktæŋk '(p)striə]; **hochspezialisierte Unternehmensberatung** im Bereich Diversity Management und Inklusion; klar ergebnisorientiert; **innovative Trainings, Tools und Events**; interkulturelle Sensibilisierung; gesamtheitliches Personalmanagement; **Vielfalt als Erfolgsfaktor.**



[www.diversitythinktank.at](http://www.diversitythinktank.at)

[www.diversitycampus.eu](http://www.diversitycampus.eu)

# Vielen Dank an unsere Partner:innen



# Diversity Breakfast



Aktuelle Diversitätsthemen aus mehreren Blickwinkeln



Best Practices von Unternehmen



Fragen & Antworten sowie Austauschmöglichkeit



Vier Mal pro Jahr als Online-Event



Immer 90 Minuten



Frühstück an die Tür geliefert und/oder Spende an eine NGO

„Das Integrationshaus ist mein Lebensprojekt.“

Willi Resetarits, Mitbegründer und Ehrenvorsitzender



EUR 1.000,- Frühstücksspende

Auch im Integrationshaus kommen immer mehr Schutzsuchende aus der Ukraine an. Sie wollen in Wien bleiben und finden im Integrationshaus nicht nur eine Unterkunft, sondern auch professionelle Betreuung und Beratung, um ihr Leben wieder selbständig in die Hand nehmen zu können.





---

*Ein Fisch spürt erst dann, dass er Wasser zum Leben braucht, wenn er nicht mehr darin schwimmt. Er weiß nicht, dass er nass ist. Unsere Kultur ist wie das Wasser für den Fisch. Wir leben und atmen (oft unbewusst) durch sie.*

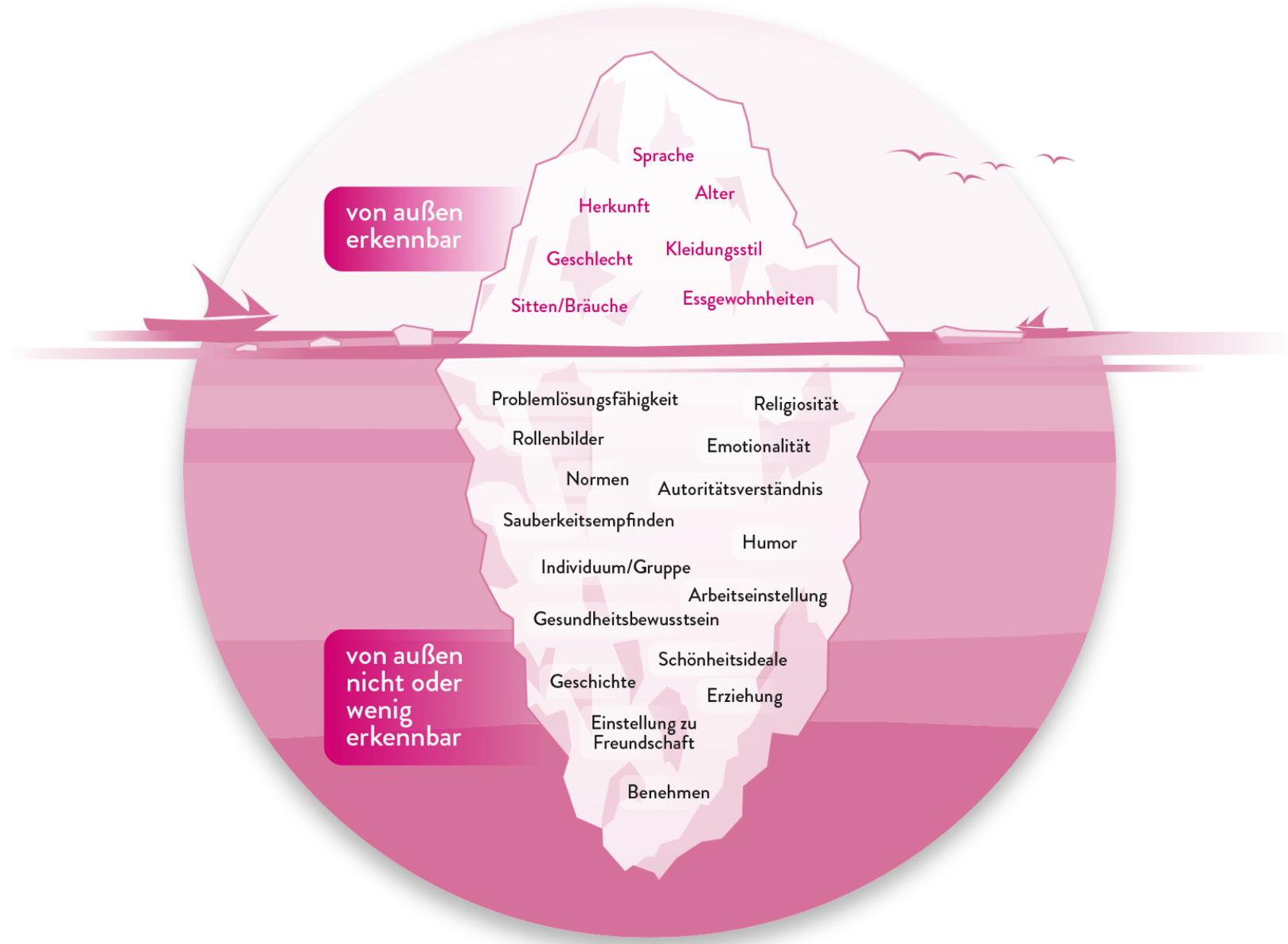
*Alfons Trompenaars, Wissenschaftler und Unternehmensberater*

# Was ist Kultur?

- Lateinisch „colere“: bebauen, bestellen, pflegen, wohnen, verehren
- Bereits 1952 fanden die Anthropologen 150 verschiedene Definitionen
- 50 Jahre später, 2020: über 300 verschiedene Definitionen
- Terminologisch schwer zu fassen - verschwommener Begriff



- Kultur ist für Menschen **Alltag**, also die Art und Weise wie Dinge getan werden und wie gelebt wird.
- Zu Kultur zählt alles, **was vom Menschen geschaffen oder gestaltet** wurde. Auch die Art und Weise, wie das **Zusammenleben von Menschen organisiert** ist.
- Als **Kulturgüter** bezeichnet man **nicht nur Dinge**. Kulturgüter können auch immateriell sein, z.B. **Feste, Bräuche oder Handwerkstechniken**.
- Über **Traditionen** wird Kultur innerhalb von Gruppen und **von Generation zu Generation** weitergegeben.
- Kultur drückt sich **weltweit auf vielfältigste Weise** aus.
- Kultur **entwickelt sich weiter** und verändert sich.
- Kultur **lässt sich von außen nicht verstehen**.



# Eisbergmodell

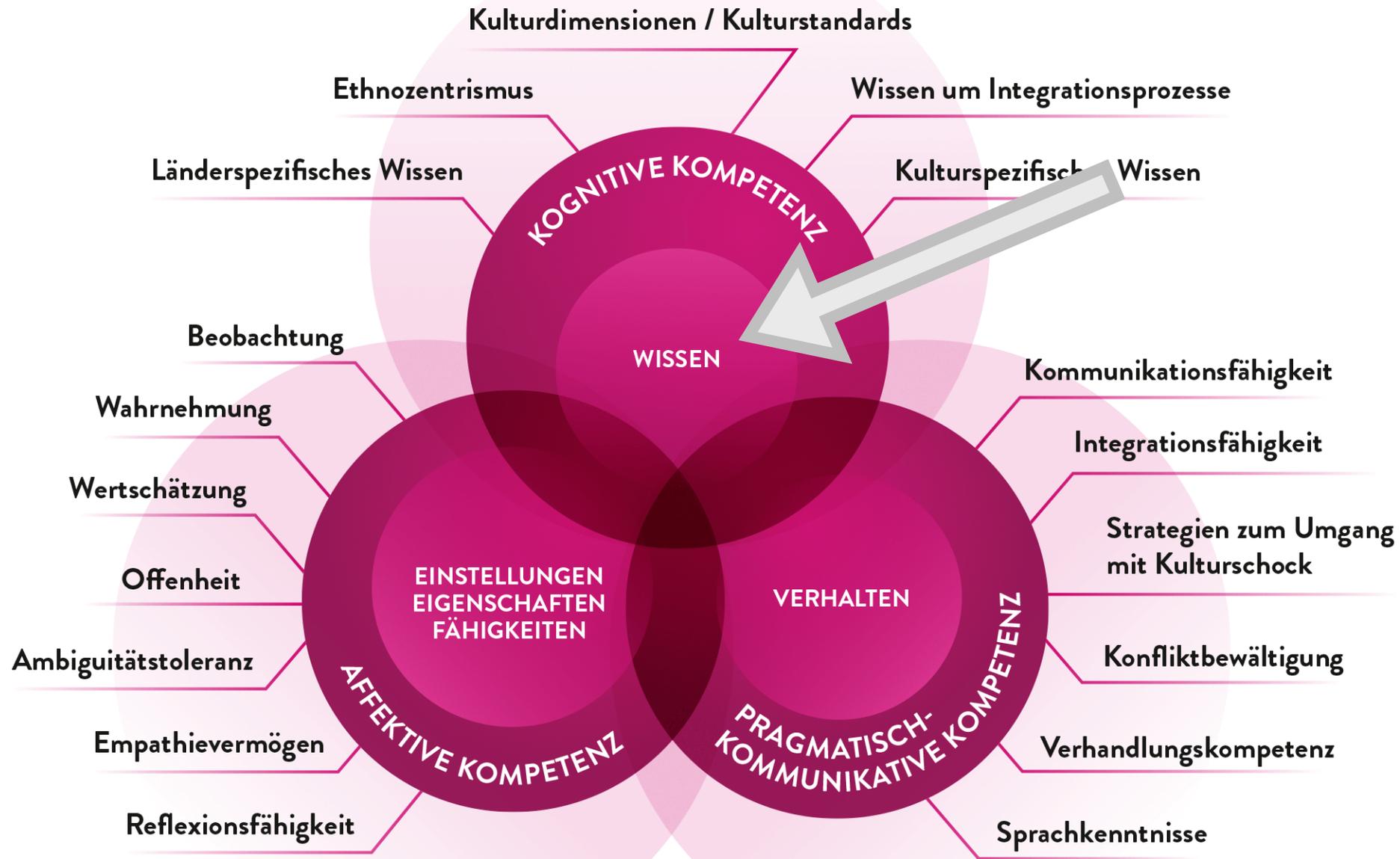


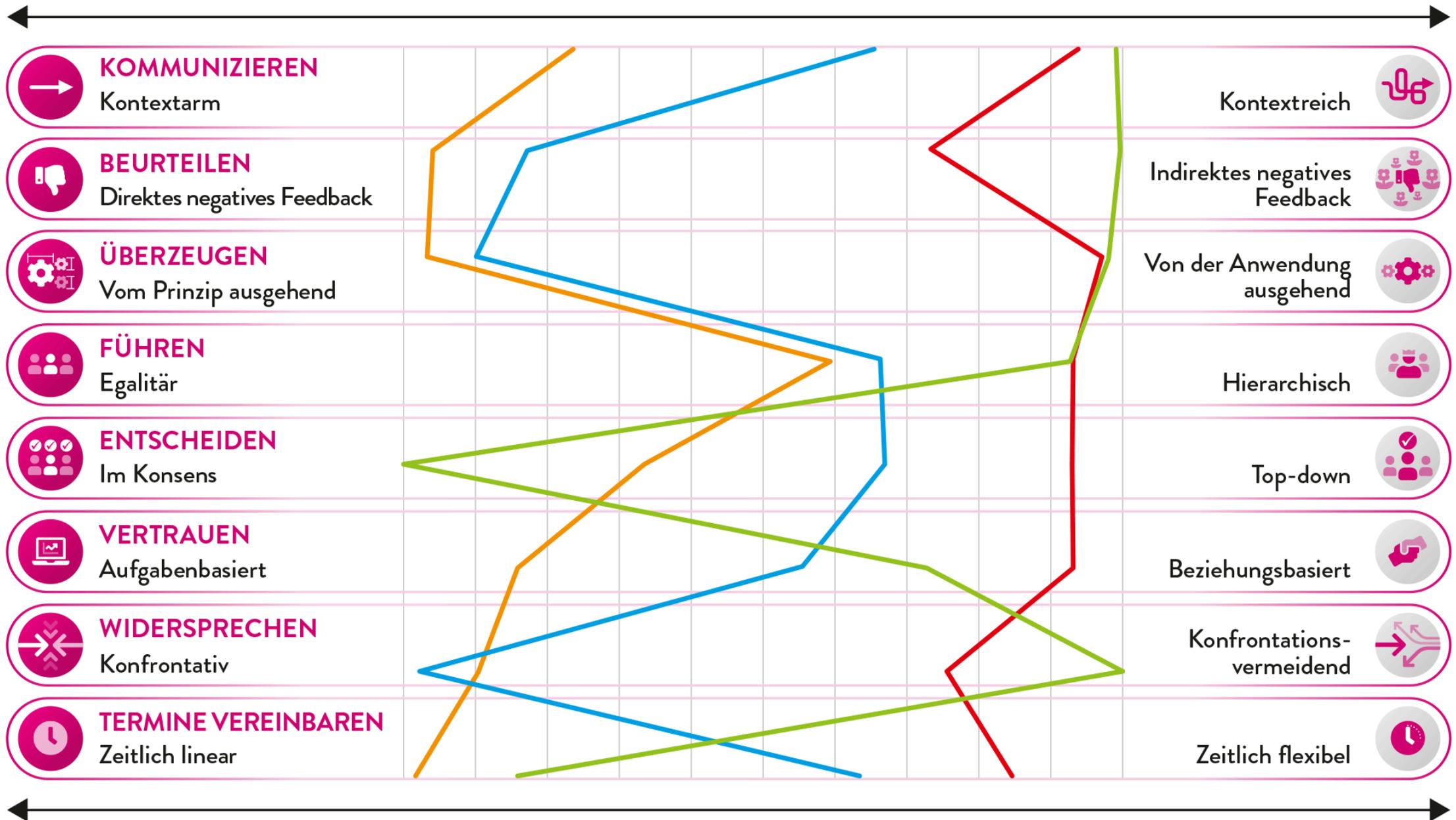
# Was ist Interkulturelle Kompetenz?

- Adäquat handeln und interagieren
- Menschen ohne Vorurteile zu begegnen

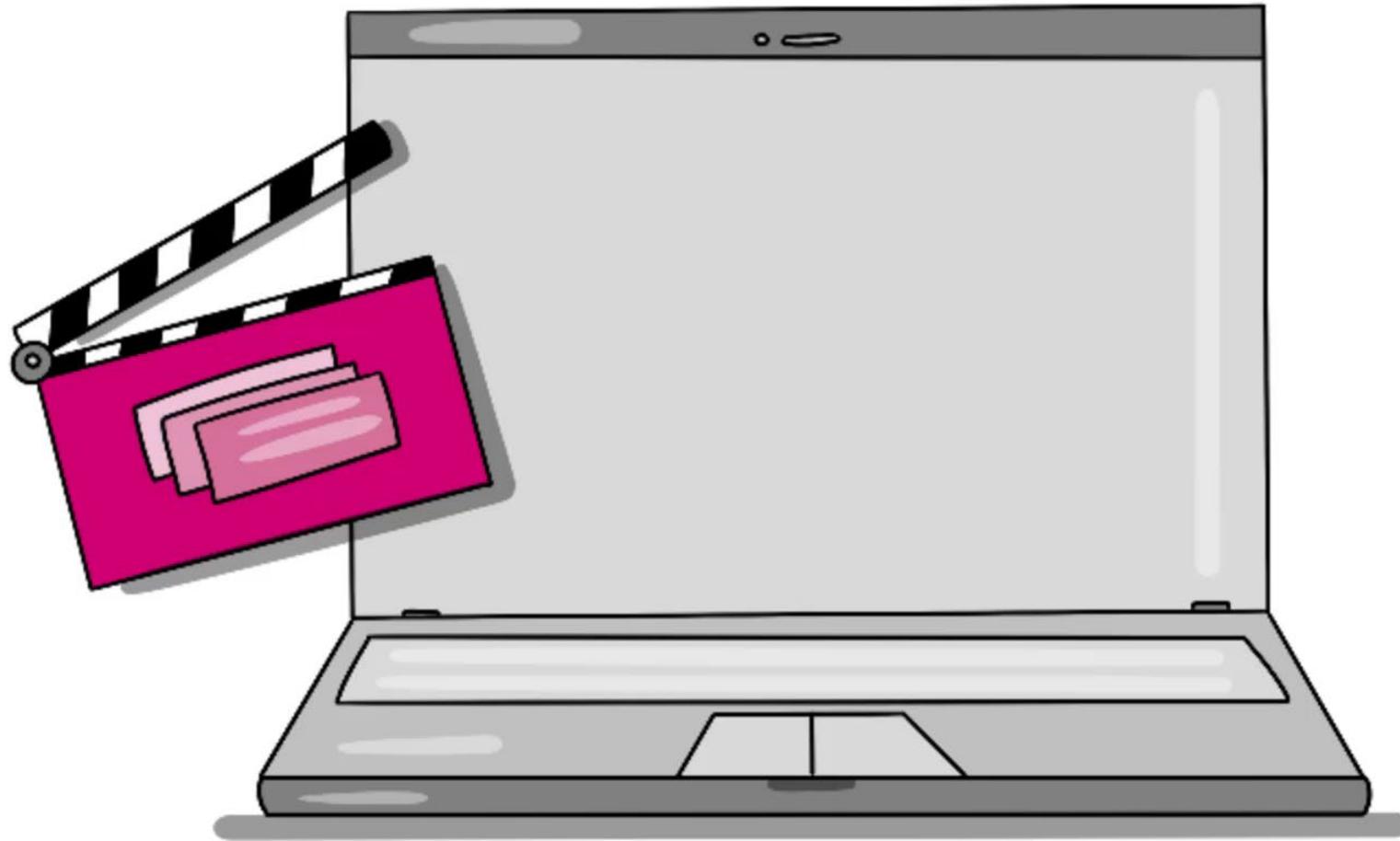
Interkulturelle Kompetenz ist die Fähigkeit, zielgerichtet Wissen, Handlungsweisen und Einstellungen zu entwickeln, die zu einem sichtbaren Verhalten und einer Kommunikation führen, die in interkulturellen Interaktionen sowohl effektiv als auch angemessen sind. *Dr<sup>in</sup>. Darla K. Deardorff (2006)*

- Interkulturelle Kompetenz ist ein Set aus mehreren Fähigkeiten





Quelle: Erin Meyer (2018): Die Culture Map



<https://youtu.be/pfAILZk-nkg>

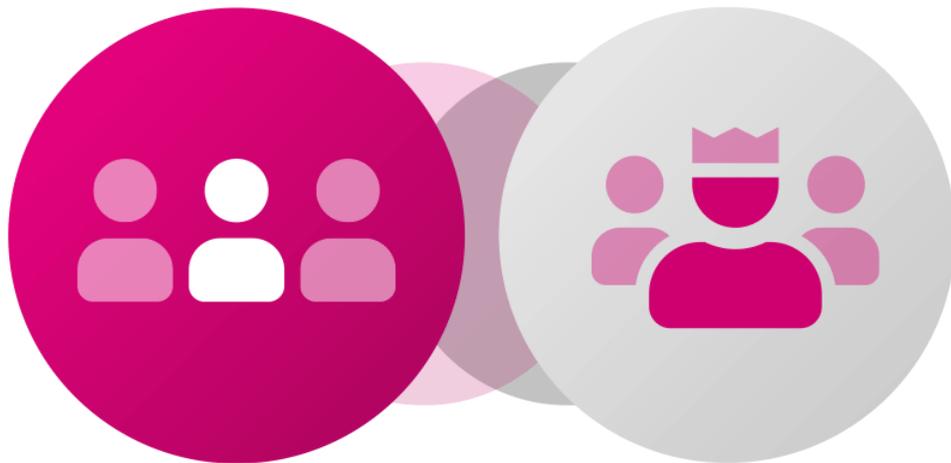
---

# Was denken Sie?

Wie deuten Sie die Reaktion der indischen Kolleg:innen?

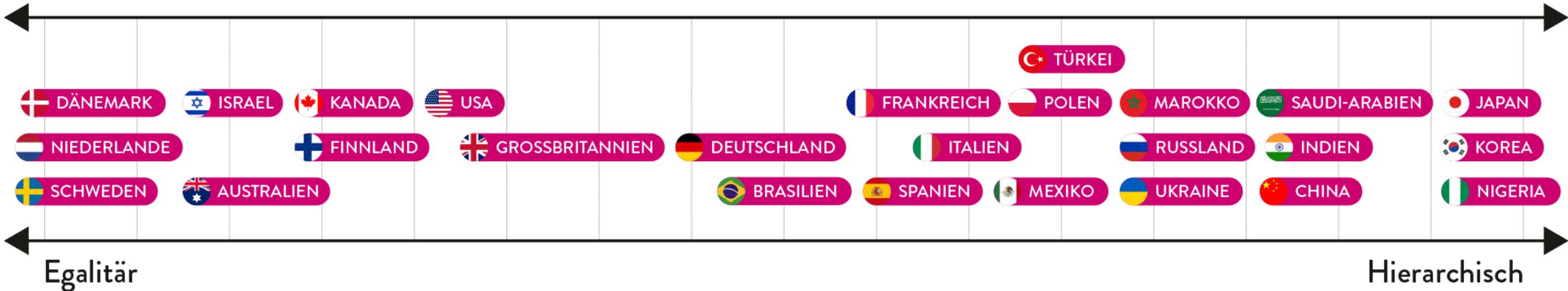
Was könnte Dave „falsch“ gemacht haben?

# Macht und Führung

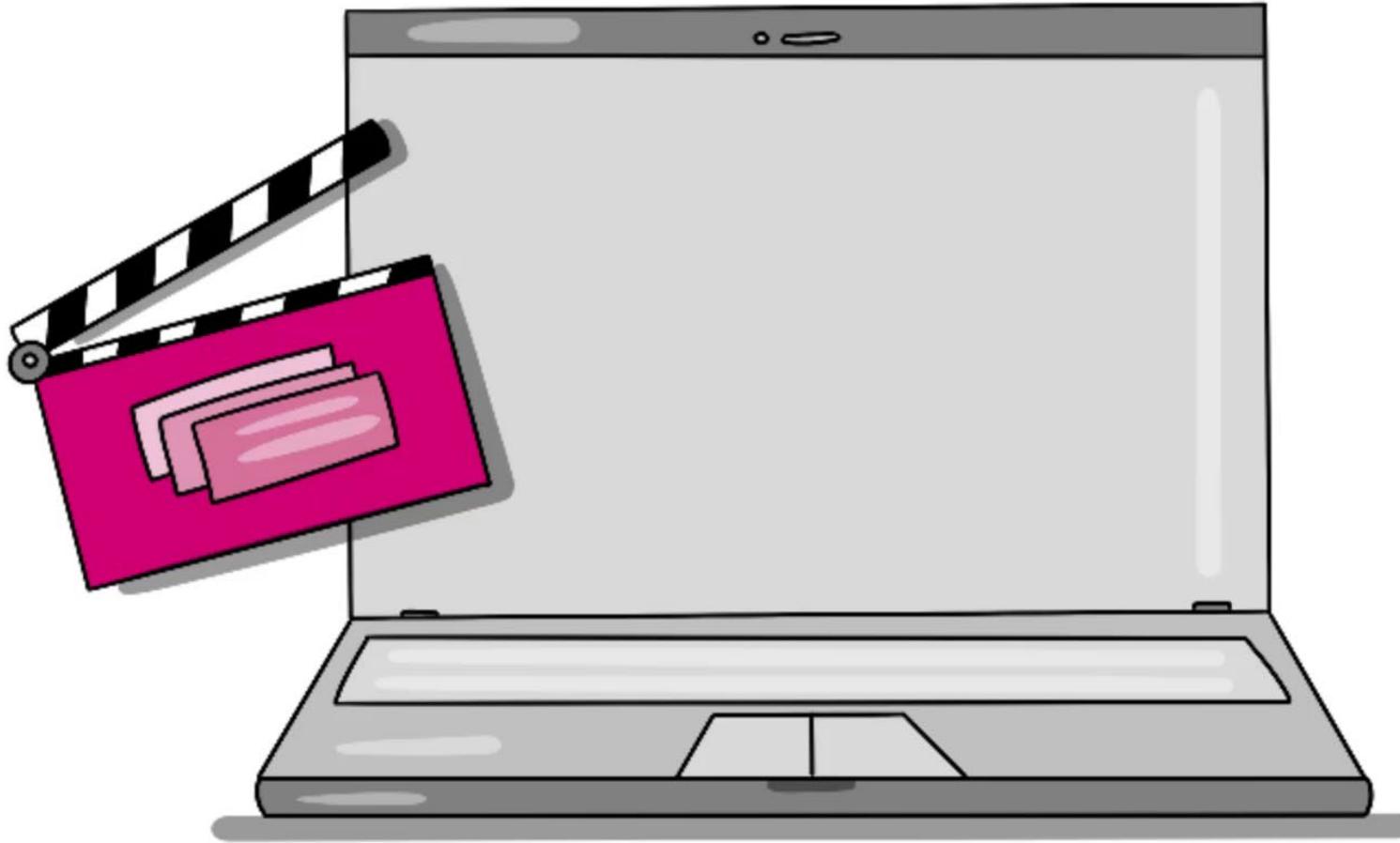


Die Kulturdimension „Machtdistanz“ beschreibt, inwieweit eine ungleiche Verteilung von Macht akzeptiert und erwartet wird. Ein hoher Wert in der Skala „Machtdistanz“ steht dafür, dass Macht sehr ungleich verteilt ist, während ein geringer Wert dafür steht, dass Macht gleichmäßiger verteilt ist.

Die Skala dieser Dimension mit den Polen egalitär vs. hierarchisch gibt den Grad der Achtung und Ehrerbietung zu Vorgesetzten und anderen Autoritätspersonen an.



Quelle: Erin Meyer (2018): Die Culture Map



<https://youtu.be/PKq27xJsVN8>

---

# Was denken Sie?

Wieso empfinden die Geschäftspartner:innen das  
Kennenlernen nicht beiderseits als Erfolg?

Welche unterschiedlichen Erwartungen stecken hier dahinter?

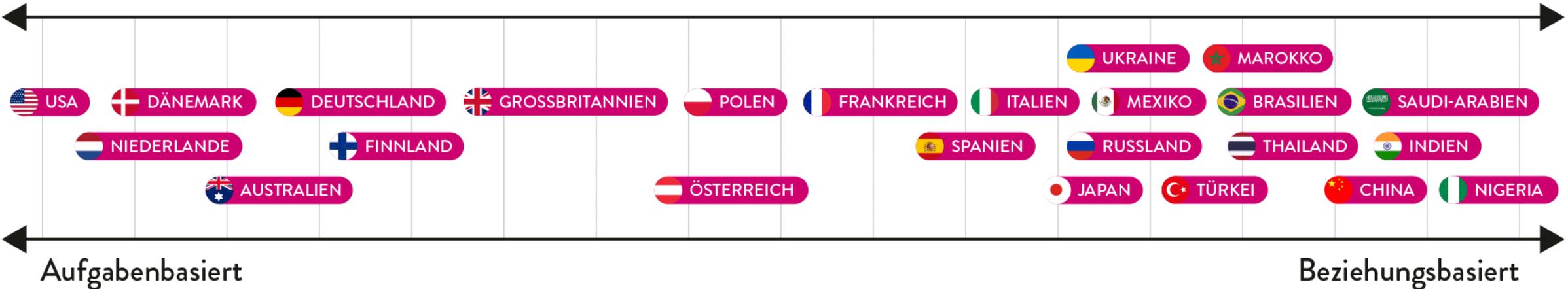
# Vertrauen



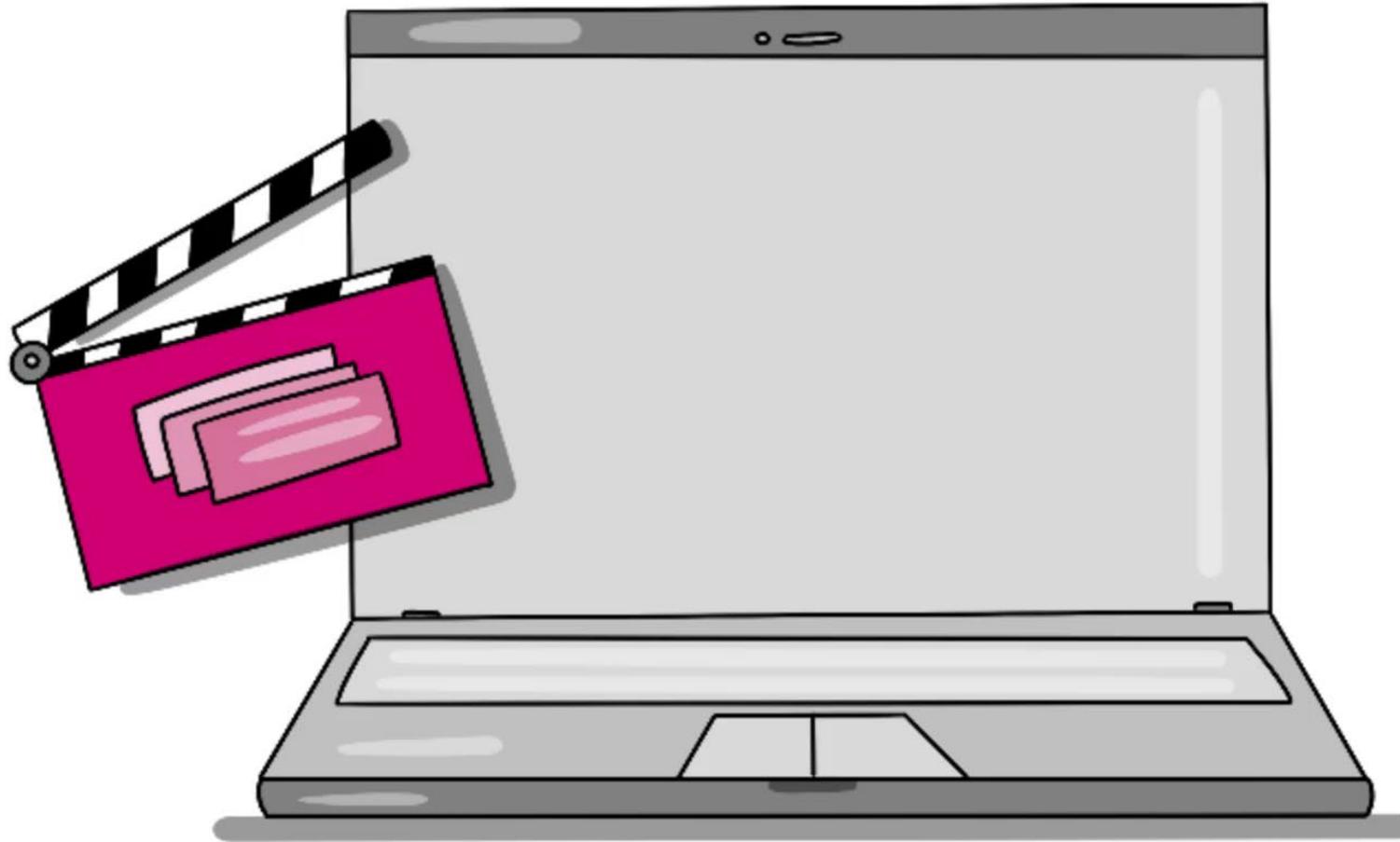
In aufgabenorientierten Kulturen wird Vertrauen in erster Linie durch eine gute Zusammenarbeit hergestellt. Erst durch die ziel- und leistungsorientierte Zusammenarbeit gepaart mit Zuverlässigkeit, gegenseitigem Respekt und Wertschätzung wird gegenseitiges Vertrauen geschenkt.

Anders ist das in beziehungsorientierten Kulturen. Hier steht – wie der Name schon sagt – die menschliche Beziehung im Vordergrund.

Vertrauen ist hier nahezu mit Sympathie gleichzusetzen und wird durch eine schöne gemeinsame Zeit sowie harmonische und humorvolle Erlebnisse aufgebaut und gesteigert.



Quelle: Erin Meyer (2018): Die Culture Map



<https://youtu.be/CPsrDJo8u28>

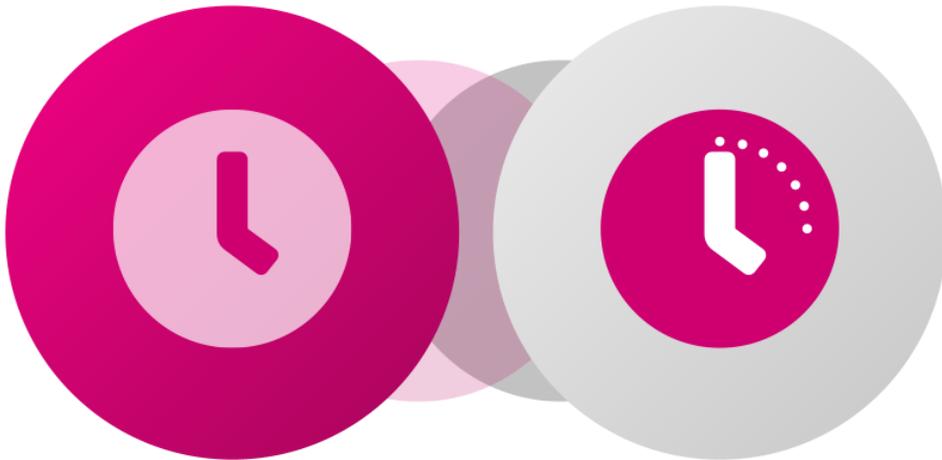
---

# Was denken Sie?

Warum beklagt sich Said über die  
mangelnde Flexibilität der Deutschen?

Und wie geht es den Deutschen mit Saids  
mangelnder Pünktlichkeit?

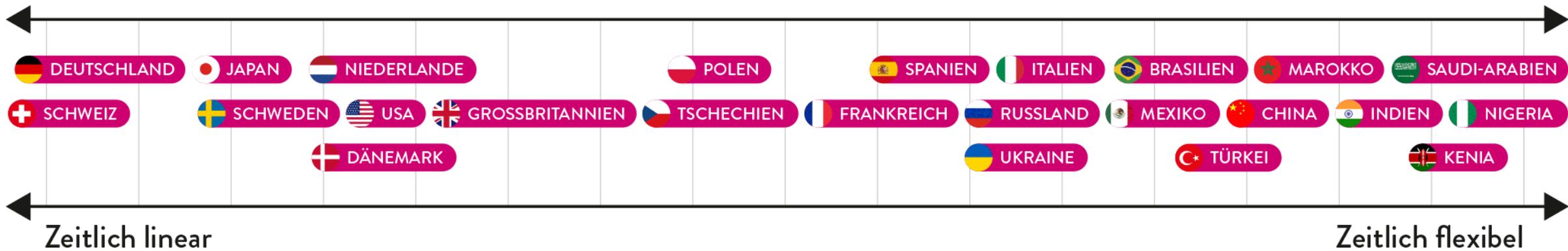
# Zeit und Zeitgefühl



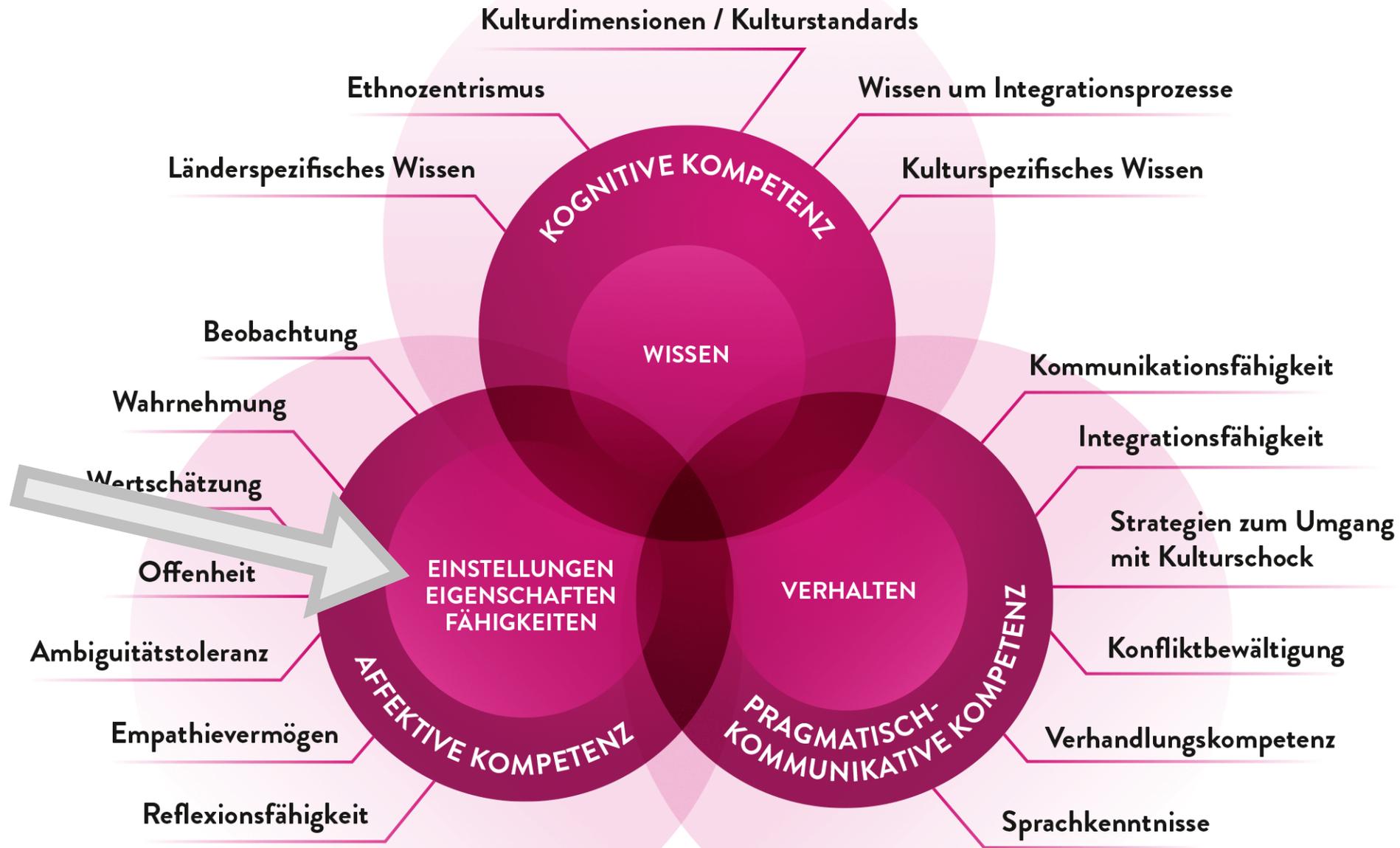
Jede Kultur behandelt Zeit verschieden. Einerseits wird die Zeit oder das Zeitgefühl anders verstanden und andererseits wird der Zeit eine unterschiedliche Bedeutung zugeschrieben.

In monochronen Kulturen ist die Zeit ein wichtiger Bestandteil des täglichen Lebens. Berufliche Termine, Treffen mit Freunden oder z.B. der Wartungstermin für die Heizung prägen den Ablauf des Tages. Termine werden in der Regel genau eingehalten und Aufgaben werden Stück für Stück und nacheinander erledigt.

In polychronen Kulturen ist diese Auffassung genau umgekehrt. Hier spielt die Zeit nur eine untergeordnete Rolle. Aufgaben werden nicht Schrittweise und nach System abgearbeitet, sondern vermeintlich durcheinander und parallel. Termine und Verabredungen sind nicht punktgenau an eine Uhrzeit gebunden und müssen auch nicht zwingend eingehalten werden.



Quelle: Erin Meyer (2018): Die Culture Map



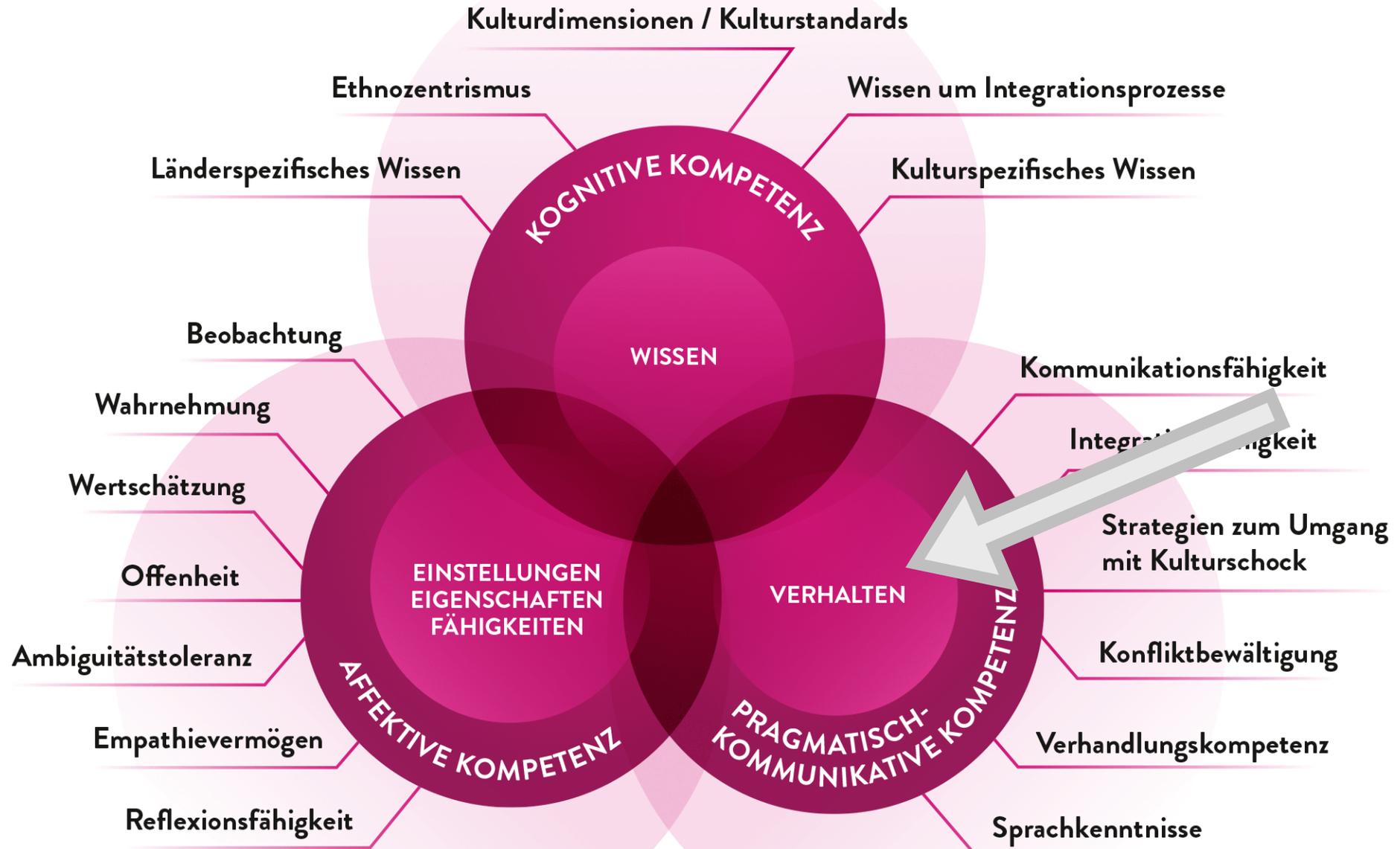


## Ein rasches Beispiel

- Betrachten Sie bitte die folgenden beiden Bilder.
- Welches der beiden Fotos spricht Sie mehr an?

# Wahrnehmungen und Empathie

- Wahrnehmungen sind stets subjektiv.
- Unsere Art, Dinge wahrzunehmen, ist also nur eine von unzähligen Möglichkeiten.
- Bei **Empathie** geht es jedoch um die Fähigkeit, die Welt aus der Perspektive einer anderen Person betrachten zu können
- Empfänglicher dafür zu werden, wie die Welt für andere aussehen kann.



# Fallbeispiel: Ein Austro-Türke in der Türkei



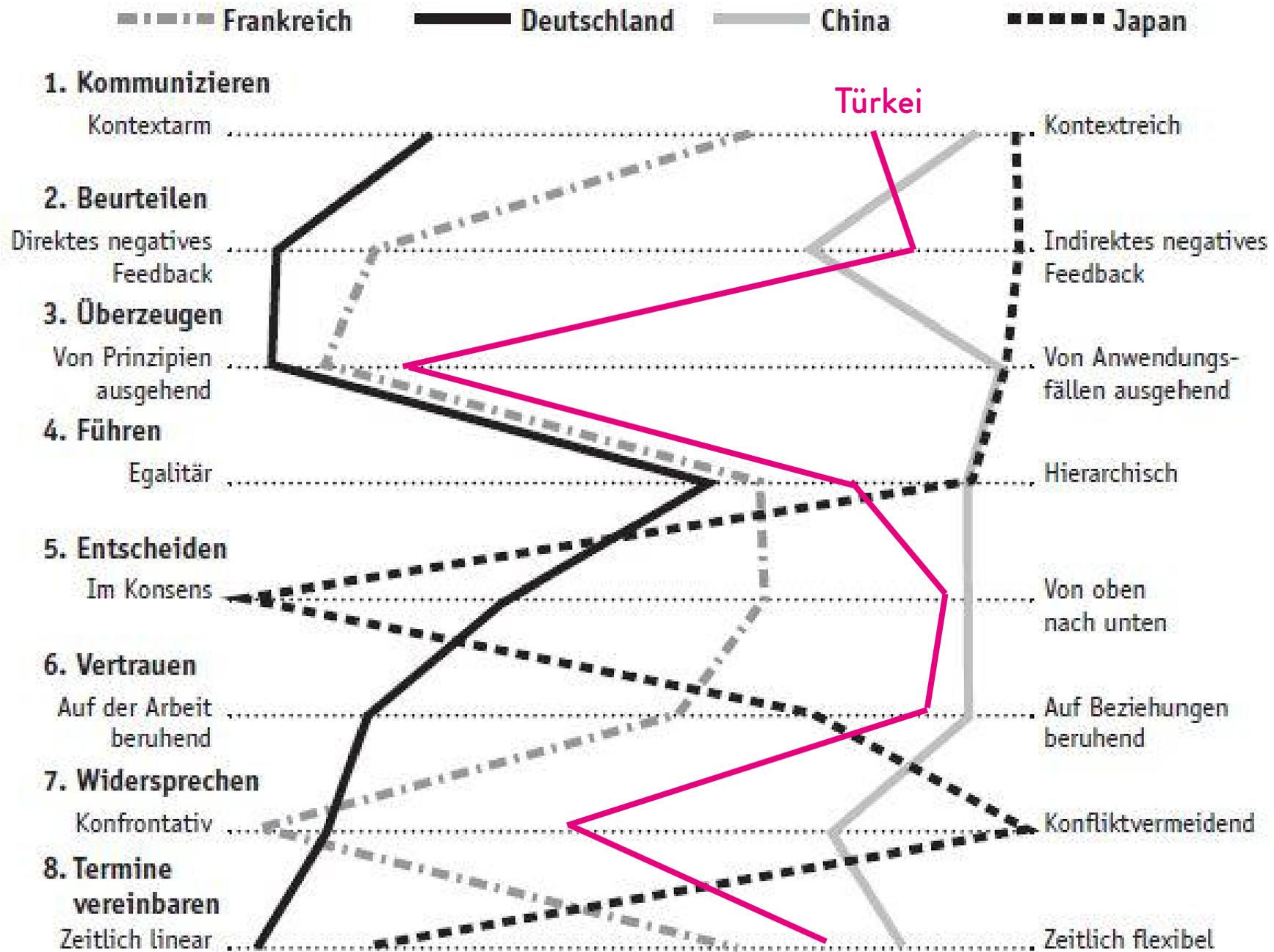
Halit arbeitet seit über zehn Jahren in einem großen österreichischen Produktionsbetrieb und ist ein hoch angesehener, zielstrebig und erfolgreicher Manager. Er genießt innerhalb seines Teams höchstes Vertrauen und motiviert dieses jährlich zu Top-Leistungen.

Aufgrund seiner herausragenden Leistungen wurde Halit damit beauftragt, für 3-4 Jahre ins Ausland zu gehen. Er soll in der neuerrichteten Produktionsstätte in der Türkei das Team – ähnlich wie auch in Österreich – auf Vordermann bringen.

„Ein Kinderspiel“, meint Halit und macht sich auf den Weg. Er ist zwar in Österreich geboren, aber das Kind einer türkischen Zuwandererfamilie. Er spricht fließend Türkisch, kennt die Kultur wie seine Westentasche und ist laufend in engem Kontakt mit den KollegInnen in Ankara.

Doch auch fünf Monate nach der Übernahme seines neuen Teams will es nicht so richtig funktionieren. Die Leistung ist unter den Erwartungen, die Motivation im Team wird täglich schlechter und Halit ist verzweifelt.

**Was macht er bloß „falsch“?**



# Auflösung Fallbeispiel



Halit hat trotz seiner Wurzeln und der Sprachkompetenz das österreichische Wertesystem verinnerlicht. Im konkreten Fall werden in den Dimensionen „Kommunikation“, „Entscheidung“ und „Meinung“ Handlungsfelder sichtbar. Halit war es gewohnt, Aufgabenstellungen präzise und klar zu formulieren und öfter zu wiederholen. Seine Mitarbeiter in der Türkei jedoch empfanden diese Art der Kommunikation als überheblich und nahmen ihren Chef nicht ernst.

Auch war es Halit von seinem österreichischen Arbeitgeber gewohnt, viele Mitarbeiter in den Entscheidungsprozess einzubinden, verschiedene Meinungen und Sichtweisen zu erfragen und Ideen auch offen zu diskutieren. Die Mitarbeiter in der türkischen Produktionsstätte fühlten sich nicht wertgeschätzt und durch die direkte Meinungsbekundung frontal angegriffen.

Ebenso hielten sie Halit für nicht durchsetzungsstark und aufgrund seiner partizipativen Herangehensweise im Entscheidungsfindungsprozess für nicht fähig genug.

# Unternehmensbeispiel

Coca-Cola HBC Österreich

# Interkulturelle Kompetenz

Coca-Cola HBC Österreich



**Coca-Cola HBC**  
Österreich



COME AS  
YOU ARE

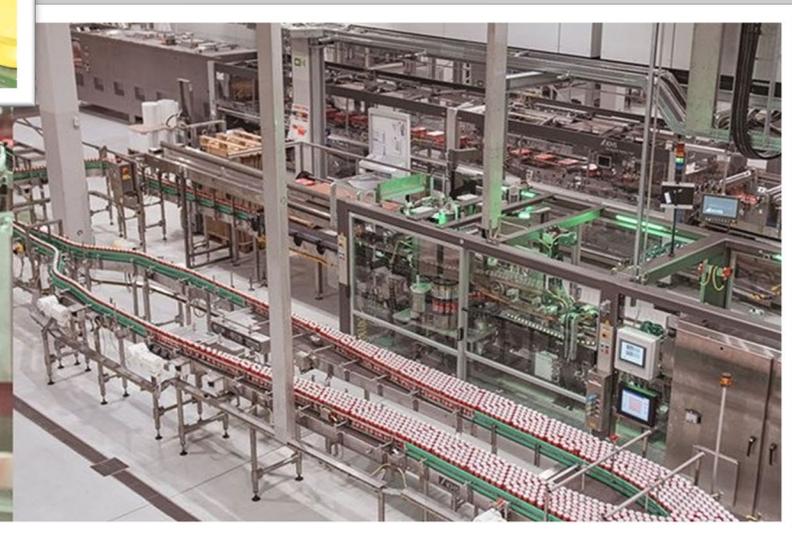
# CCHBC ÖSTERREICH

- ❑ Coca-Cola 1929 erstmals hergestellt in AT (Bludenz)
- ❑ Teil des Abfüllkonzerns Coca-Cola Hellenic
- ❑ Rund 900 Mitarbeiter:innen in Österreich
- ❑ 24/7 Strategie – diverses Produktportfolio
- ❑ Rund 60.000 Kund:innen aus Lebensmittelhandel und Gastronomie, 5.600 Kaltgetränkeautomaten
- ❑ Wien Hauptstandort, lokale Produktionsstätte in Edelstal & regionale Außendienststellen



# LOKALE PRODUKTION

- ❑ 1948 wird das Wasser der Römerquelle erstmals abgefüllt (seit 2003 Marke von CCHBC)
- ❑ 1956 erste Coca-Cola Abfüllanlage am Wienerberg
- ❑ Seit 2013 Abfüll- und Logistikzentrum in Edelstal
- ❑ 355.000 m<sup>2</sup> Fläche für Produktion, Logistik & Lager
- ❑ 11 Linien für die Abfüllung





**KULTURELLE DIVERSITÄT**

# CCHBC IN ZAHLEN



## CCHBC Group

- ❑ 3 Kontinente – 29 Länder
- ❑ 36.000 Mitarbeiter:innen
- ❑ 78 Nationalitäten

## CCHBC Österreich

- ❑ 900 Mitarbeiter:innen
- ❑ 28 Nationalitäten

- ❑ Unternehmenssprache in AT Deutsch (oft kein Muss)
- ❑ Internationale Zusammenarbeit ist Teil vieler Job-Profile



# ETWAS BREITER GEDACHT...



UNTERSCHIEDLICHE JOB-PROFILE, KONZERNFUNKTIONEN,  
MATRIX-FUNKTIONEN, CLUSTER-GRUPPEN, PROJEKTGRUPPEN,  
X-FUNKTIONAL, X-COUNTRY, CENTER OF EXCELLENCES,  
AUSGELAGERTE SERVICE CENTER, KUNDENSTOCK, ...



**UNSERE INITIATIVEN**

# UNSERE INITIATIVEN



16 Länder portraitiert

2022 neue Serie



## Rumänien

- Hauptstadt: Bukarest
- Fläche: 238.397 km²
- Einwohnerzahl: 19,4 Mio.
- Sprache: Rumänisch
- Währung: Leu



**CC HBC Präsenz:** 1500 MitarbeiterInnen, 3 Plants, 19 Depots  
**1. Produktion:** 1991

## Tiberiu Lucaciu

“ Die rumänische Kultur ist von einer sehr starken Gastfreundschaft geprägt, die meisten Leute sind sehr offen, herzlich, wollen jedem helfen. Außerdem hat der Zusammenhalt in der Familie einen sehr hohen



Bei Coca-Cola HBC Österreich arbeiten Kolleginnen und Kollegen mit vielseitigen kulturellen Hintergründen. In der Serie „Where we come from“ im Rahmen unserer Diversity & Inclusion Aktivitäten wollen wir mehr über unsere kulturellen Wurzeln lernen.



Diesmal verrät uns Tiberiu Lucaciu etwas über die Kultur Rumäniens:

### Was ist deine Lieblingssehenswürdigkeit in deinem Land?

Das Donaudeelta: Es ist das einzige Delta in Europa, hier mündet die Donau ins Schwarze Meer. Es ist ein Biosphärenreservat, ein Paradies für Flora & Fauna, welches man zumindest einmal im Leben gesehen haben sollte. Auch der Lebensrhythmus der Leute ist hier interessant zu beobachten.

### Was ist dein Lieblingsgericht?

Definitiv „Mici“, das sind gebrillte Röllchen aus Hackfleisch (Cevapcici ähnlich) nur viel saftiger bzw. größer 😊 (Das Restaurant Bukowina im 1010 macht sie ausgezeichnet, genauso das Restaurant Donaudelta im 1150)

### Welche 3 Tipps würdest du jemandem geben, der zum ersten Mal dein Land besucht?

Unbedingt in der Moldauer Gegend die Klöster anschauen (Flüge nach Suceava mit Wizzair), danach Bukarest mit den vielen Parks und Museen und zum Schluss in der Prahova Gegend das Dracula-Schloss mit seinen Mythen und Geschichten genießen.

### Wie würdest du die Menschen in deinem Land beschreiben?

Die rumänische Kultur ist von einer sehr starken Gastfreundschaft geprägt, die meisten Leute sind sehr offen, herzlich, wollen jedem helfen. Der Zusammenhalt in der Familie hat einen sehr hohen Stellenwert.

### Welches Ereignis hat dein Land geprägt und warum?

Ohne Wenn und Aber die Wende im Dezember 1989, der Fall des Kommunismus hat Rumänien stark geprägt. Ich war leider zu jung, um die Ereignisse wahrzunehmen, meine Eltern sprechen aber immer über eine sehr turbulente Zeit.

### Was fehlt dir am meisten von deinem Heimatland und warum?

Die Öffnungszeiten der Geschäfte: die Flexibilität zu jeder Tageszeit und in den meisten Fällen gleich ums Eck alles einkaufen zu können, bietet ein sehr stressfreies Leben 😊. Aber Spaß bei Seite – am meisten fehlt mir definitiv die Familie, ich hätte meine Eltern bzw. Großeltern viel lieber näher bei mir.

## Erfahrungen teilen:



#ThisIsHowIGrow: Karrierewege über Ländergrenzen hinweg



# UNSERE INITIATIVEN

## E-Learnings Beispiele:

**ONLINE COURSE**

**EBOOSTERS**  
Learn from the best

**MATERIAL**  
Online course: Recognising cultural difference



**ACTION TIP**

**EBOOSTERS**  
Learn from the best

**MATERIAL**  
Action Tip: Identifying your intercultural counterparts' cultural preferences in working approach



**READING**

**EBOOSTERS**  
Learn from the best

**MATERIAL**  
Reading: The influence of culture upon organisations and working approach



**VIDEO**

**EBOOSTERS**  
Learn from the best

**MATERIAL**  
Video: Don't miss the intercultural train



## THE MENTORING SPACE

WHEN IN NEED OF ADVICE



## THE COACHING CORNER

WHEN YOU KNOW THE ANSWER. GET HELP TO UNLOCK IT!



## SENIOR LEADER'S CORNER

Culture Coaching





**DANKE**

# Fragen & Austausch



Zeit für Ihre Fragen und Erfahrungen...



Bitte melden Sie sich im Chat.



Wir sammeln und beantworten Ihre Fragen.



Wir rufen Sie ggf. auf und geben Ihr Mikrofon frei.

# Ausblick Online-Termine 2022



22. Juni 2022

Diversity Breakfast: „Inclusive Leadership“

[www.diversitythinktank.at/events](http://www.diversitythinktank.at/events) - Anmeldung offen!



12. Oktober 2022

Diversity Breakfast

**Anmeldung auf [www.diversitythinktank.at/events](http://www.diversitythinktank.at/events)**

# Vielen Dank an unsere Partner:innen



DIVERSITY  
THINK TANK  
AUSTRIA

