

„Du schwarz – ich weiß“

- über Ziele, Trends und Unterscheidungsmerkmale interkultureller Trainings -

Von Tim Riedel, Laura Schwan und Eva Krotoschak, interpool Personal GmbH

Mit zunehmender Internationalisierung wächst der Bedarf an, und damit der Markt für interkulturelle Trainings. Ob als Instrument der allgemeinen Kompetenzentwicklung, als Vorbereitung auf Auslandsentsendungen oder internationale Fusionen, im Rahmen der Betreuung internationaler Mitarbeiter oder Kunden, oder auch zur Verbesserung der Kommunikation gegenüber Menschen mit Migrationshintergrund: **interkulturelle Kompetenz wird zunehmend als Schlüsselqualifikation begriffen.**

Doch die Frage nach dem „wie“ bei der Auswahl eines passenden interkulturellen Trainings ist kaum leichter zu beantworten als die nach dem „mit wem“. Die Zahl der entsprechenden Anbieter scheint unerschöpflich. Die Stiftung Warentest zum Beispiel hat im Auftrag der Bundesregierung im Jahr 2004 zehn offene Trainings nach bestimmten Kriterien evaluiert und dabei zB die Qualität des Kurskonzepts, die fachliche Qualität oder die Kursorganisation verglichen.¹ „Die Trainer“, heisst es dann darin zum Beispiel zur Bewertung der fachlichen Qualität, „haben die Aufgabe, ein realistisches Bild von der Kultur zu zeichnen“.

Aber ist „realistisch“ eine Kategorie, die im Kontext sich dynamisch verändernder Kulturen überhaupt irgendeine Relevanz beanspruchen kann? Oder welche Kriterien bieten sich sonst als wirksame Qualitätsindikatoren an? Eine tragfähige Klassifizierung, wodurch sich einzelne interkulturelle Trainings qualitativ unterscheiden, bietet die Evaluation letztlich nicht – was vielleicht auch nicht verwundert, denn es geht eben nicht um MP3-Spieler.

Aber was kann ein interkulturelles Training tatsächlich leisten? Worin unterscheiden sich einzelne Trainingskonzepte und –methoden? Und wie erkenne ich, welches Training und welcher Anbieter für meine Zwecke die besten Ergebnisse versprechen?

Mit dem nachfolgenden Artikel werden konkrete Unterscheidungs- und Qualitätsmerkmale für interkulturelle Trainings vorgestellt, welche bei der Zieldefinition und Trainerauswahl für die eigenen Lernziele als Maßstab herangezogen werden können. In dem Zusammenhang werden aktuelle Trends und wichtige Kernfragen bei der Ausgestaltung interkultureller Trainings diskutiert. Im Anschluss sollten potenzielle Kursteilnehmer und Personalentwickler besser in der Lage sein für sich zu beantworten, a) was sie sich genau von einem interkulturellen Training erwarten können, b) worauf sie bei der Planung der Maßnahme achten sollten, und c) wie sie ein gutes von einem schlechten Trainingskonzept unterscheiden können.

¹ siehe <http://www.test.de/themen/bildung-soziales/test/Interkulturelles-Training-Missverstaendnisse-vermeiden-1171614-2171614/>).

Vorbereitung worauf?

Aus der Vielfalt der oben dargestellten Zielsetzungen interkultureller Trainings wird bereits deutlich, dass es ein immer passendes allgemeines Konzept für ein länderspezifisches Training gar nicht geben kann. Denn neben der Art der erwarteten „kulturellen Überschneidungssituation“ (also zB einer Entsendung oder einer Kundenbetreuung) spielen auch die schwerpunktmäßig zu erwartenden Aufgaben eine wichtige Rolle: geht es vor allem um Vertriebsgespräche und Produktpräsentationen, um Mitarbeiterführung, um Verhandlungssituationen oder um eine Projektzusammenarbeit? Und auch die Frequenz und die Medien der erwarteten Interaktion sind elementar: geht es um ein „virtuelles Team“, um sporadische mail- und Telefonkommunikation mit weitgehend Unbekannten, oder wird ein enger und persönlicher zwischenmenschlicher Austausch möglich sein?

Neben diesen Fragen der Zielsetzung wird auch die Zusammensetzung einer Trainingsmaßnahme ganz maßgeblich das optimale Trainingsdesign beeinflussen. Eine Gruppe mit international erfahrenen Teilnehmern wird voraussichtlich wertvolle Ressourcen für das Training bereit halten (kann aber auch durch bereits verfestigte Stereotypen und vermeintliches Expertentum den Lernprozess der ganzen Gruppe behindern). Eine multikulturell zusammengesetzte Gruppe kann bis zu einem „interkulturellen Teambuilding“ das Herausbilden einer ganz eigenen Gruppenkultur ermöglichen (birgt aber auch die Gefahr der verstärkten Stereotypenbildung, denn aus einem bestimmten Land zu kommen garantiert weder eine besonders „typische“ kulturelle Prägung noch eine ausgeprägte kulturelle oder interkulturelle Kompetenz).

Ein gutes interkulturelles Training zeichnet sich somit vor allem dadurch aus, dass Konzeption und Dauer des Trainings intensiv und individuell auf die jeweilige Zielsetzung und Gruppenkonstellation abgestimmt werden.

Lernziel „interkulturelle Kompetenz“

Woran sollte ein länderspezifisches Training darüber hinaus ausgerichtet sein? Selbst wenn die konkret vorzubereitende interkulturelle Begegnung bereits im Vorfeld klar umrissen werden kann, nehmen wir z.B. eine Verhandlungssituation in Frankreich: kein Mensch wird behaupten, dass er sich auf jede denkbare Konstellation und Verhaltensweise seines Gegenübers wirklich vorbereiten kann. Und selbst wenn man sein Verhalten perfekt zB an einen vermeintlich französischen Kulturstandard anpassen könnte: wer garantiert, dass „der Franzose“ sich auch „typisch französisch“ benimmt? Oder vielleicht wird er sich auch an mich anpassen?

Denn wie in jeder Kommunikation spielen auch in der interkulturellen Begegnung neben kulturellen Aspekten die Persönlichkeiten der Protagonisten sowie die Einzelheiten der jeweiligen Situation (Interessen, Vorerfahrungen, Einflüsse Dritter etc...) eine genauso bedeutende Rolle für ihren Verlauf (siehe Schaubild 1).

Entsprechend muss jedes qualitativ relevante interkulturelle Training letztlich neben den konkreten Vorbereitungszielen auch daran arbeiten, die allgemeine interkulturelle Kompetenz der Teilnehmer nachhaltig zu erhöhen.

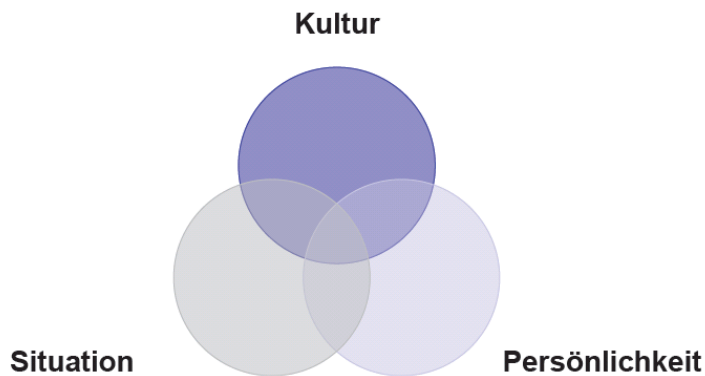


Schaubild 1: Einflussfaktoren in der interkulturellen Begegnung

Doch was heißt das konkret für ein gutes Trainingsdesign? Die Literatur zu der Frage, was interkulturelle Kompetenz letztlich ist und wie sie in Trainings entwickelt werden kann, füllt Regalbände und kann durchaus als „heterogen“ bezeichnet werden (vgl. zB Bennett², Bolten³, Kealey und Ruben⁴ und Thomas⁵). Im Kern geht es dabei nach diesen Autoren um die Summe verschiedener kognitiver, affektiver (gefühlbasierter) und verhaltensbasierter Kompetenzen, welche einen Menschen letztlich ohne den Umweg (oder Irrweg) drehbuchhaft einstudierter Rollenanweisungen in die Lage versetzen, „Interkulturalität in Kulturalität umzuwandeln und damit, je nach Handlungsziel der Interaktionspartner, durch Normalitätserzeugung eine Grundlage für Kommunikationsfortschreibung, weitere Interaktionen, weitere Zusammenarbeit oder weiteres Zusammenleben zu schaffen“⁶. Einfacher ausgedrückt: Bei aller kulturell bedingten Unterschiedlichkeit geht es darum, Handlungsfähigkeit zu bewahren, bzw. immer wieder neu zu erzeugen.

Auf der Basis dieser Modelle lassen sich die Einzelkompetenzen interkultureller Kompetenz dann für ein Training oder auch für eignungsdiagnostische Zwecke wie folgt zusammenfassen und operationalisieren:

Selbstreflexion

- macht sich sein / ihr eigenes Verhalten bewusst
- reflektiert eigenkulturelle Prägungen
- kennt eigene Stärken und Schwächen

Verhaltensflexibilität

- kann sich auf neue Situationen gut einstellen
- kann Verhaltensweisen spontan der Situation anpassen
- ist nicht auf bestimmte Reaktionsmuster festgelegt

³ Vgl. Bennett, Milton J. (1993), Towards a Developmental Model of Intercultural Sensitivity, in: R. Michael Paige, (Hg.): Education for the Intercultural Experience. Yarmouth, ME.

³ Bolten, J. (1999a). Interkultureller Trainingsbedarf aus der Perspektive der Problemerkahrungen entsandter Führungskräfte. In: Götz, K. (Hrsg.): Interkulturelles Lernen. Interkulturelles Training. München: Hampp, 61-80.

⁴ Kealey, D.J./ Ruben, B.D. (1983). Cross-cultural personnel selection: Criteria, issues and methods. In: Landis, D./ Brislin, R. (Hrsg.): Handbook of intercultural training 1. New York: Pergamon, 155- 175.

⁵ Thomas, A. (2003). Interkulturelle Kompetenz: Grundlagen, Probleme und Konzepte. In: Erwägen, Wissen, Ethik, Jg.14, Hft.1, 137-150.

⁶ Siehe Rathje, Stefanie (2006), Interkulturelle Kompetenz – Zustand und Zukunft eines umstrittenen Konzeptes, in: Zeitschrift für interkulturellen Fremdsprachenunterricht

**Polyzentrismus /
Vorurteilsfreiheit**

- ist anderen Kulturen gegenüber wertfrei eingestellt
- denkt nicht in Stereotypen
- zeigt sich neugierig, tolerant und offen

Ambiguitätstoleranz

- trifft in uneindeutigen Situationen überlegt Entscheidungen
- lässt sich durch Widersprüche nicht verunsichern
- hält Unsicherheiten aus

Einfühlungsvermögen

- kann sich in andere hineinversetzen
- erkennt die Bedürfnisse der Beteiligten
- reagiert situationsadäquat und sensibel

Erst die Summe dieser Kompetenzen versetzt uns in die Lage, letztlich mit jedem anderen Menschen, vor allem aber mit Menschen aus anderen Kulturkreisen erfolgreich zu kommunizieren und zu interagieren.

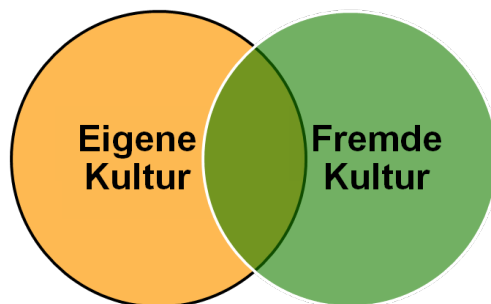


Schaubild 2: Die „interkulturelle Überschneidungssituation“

Schaubild 2 drückt diese „interkulturelle Überschneidungssituation“ grafisch aus: Wir bringen unsere eigenen kulturellen Prägungen mit, wie in Deutschland beispielsweise eine starke Wertschätzung für Ehrlichkeit und Zuverlässigkeit, eine ausgeprägte Sach- und Aufgabenorientierung, oder eine hohe Akzeptanz von Regeln und Vereinbarungen. Diese trifft auf andere kulturelle Prägungen, beispielsweise in den USA auf ausgeprägte Zukunfts- und Chancenorientierung, oder in Asien auf hohe Rücksichtnahme auf „das Gesicht“ und entsprechend indirektere, sehr viel „kontext orientiertere“ Kommunikationsformen.

Zielsetzung ist es dann nicht, dass sich die eine Kultur vollständig auf die andere einlässt. Und es ist nicht per se „besser“ oder „schlechter“, wenn der Eine oder der Andere sich mehr oder weniger anpasst. Am Ende erweist sich die interkulturelle Kompetenz der Handelnden darin, inwieweit es gelingt, trotz der „komischen Verhaltensweisen“ des Anderen Blockaden und den Rückzug auf Stereotype zu vermeiden, offen zu bleiben, gemeinsame Lösungen zu finden, Arbeitsfähigkeit zu erhalten, und vielleicht sogar die jeweilige Vielfalt auch als Chance zu begreifen und zu nutzen.

Wie diese „interkulturelle Kompetenz“ in Trainings gefördert werden kann, und in welchem Verhältnis die allgemeine Kompetenzentwicklung zur spezifischen Auslandsvorbereitung stehen sollte, dies wird im Folgenden erläutert.

Ausprägungen und Schwerpunkte interkultureller Trainings

Die amerikanischen Autoren Gudykunst, Guzley und Hammer haben 1996⁷ eine Klassifizierung interkultureller Trainings vorgenommen anhand der Dimensionen kulturübergreifend vs. kulturspezifisch und informatorisch vs. interaktionsorientiert (siehe auch Schaubild 3). Am Beispiel einer Projektzusammenarbeit mit einem russischen Joint-Venture Partner gäbe es entsprechend vier mögliche (Ideal-)typen eines vorbereitenden Trainings:

Trainingstyp 1 (kulturübergreifend – informatorisch) würde erstens nur allgemein die interkulturelle Kompetenz trainieren und dies zweitens im Wesentlichen durch kognitive Methoden wie Präsentationen, Diskussionen, Filme oder Fallbeispiele erreichen. Trainingstyp 2 (kulturspezifisch – informatorisch) bereitet dagegen konkret auf die russischen Kulturstandards vor und auf die zu erwartenden Unterschiede (und Gemeinsamkeiten) in der Projektzusammenarbeit, methodisch aber wie Trainingstyp 1. Trainingstyp 3 (kulturübergreifend – interaktionsorientiert) würde wiederum den allgemeinen interkulturellen Kompetenzerwerb in den Vordergrund stellen, dies aber auf einer erfahrungs- bzw interaktionsbasierten Methodologie aufbauend wie zB durch Simulationen oder Rollenspiele, in denen die Teilnehmer als Mitglieder fiktiver und zumeist sehr gegensätzlich konstruierter Kulturen mit anderen Teilnehmern in Interaktions- und Aushandlungsprozesse eintreten. Trainingstyp 4 (kulturspezifisch – interaktionsorientiert) schließlich würde sich auf die konkret zu erwartenden russischen Eigenheiten beziehen, diese aber wiederum erfahrungsbasiert durch eigenes Erleben und Interagieren einüben.

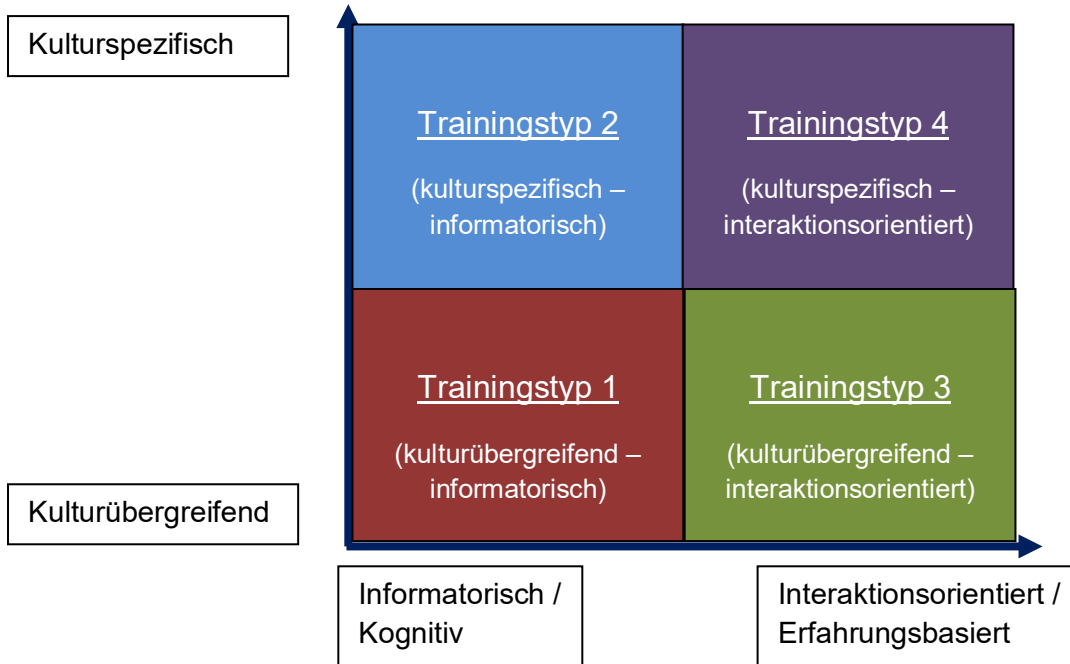


Schaubild 3: Idealtypen interkultureller Trainings nach Gudykunst, Guzley und Hammer

Man muss kein lerntheoretischer Experte sein um sich zu denken, dass wohl keines dieser idealtypischen Trainings alleine eine Projektzusammenarbeit mit einem russischen Joint-

⁷ William B.Gudykunst, William; Guzley, Ruth; Hammer, Mitchell, "Designing Intercultural Trainings". In: D.Landis/ R.S.Bhagat, Handbook of Intercultural Training. Thousand Oaks/ London/ New Delhi, 1996,S. 61-80.

Venture Partner sinnvoll vorbereitet. Dennoch wird in der Praxis von Unternehmens- und von Teilnehmerseite ganz überwiegend Trainingstyp 2 nachgefragt, von dem man sich Blaupausen für das „richtige“ Verhalten im Zielland erhofft:

Ein „optimales Training“ soll dann – um im Beispiel zu bleiben - auf den russischen Joint Venture Partner möglichst „realistisch“ vorbereiten, Missverständnissen vorbeugen und passende Verhaltensweisen vorstellen, dies bitte möglichst zeiteffizient, also durch Präsentationen, Fallbeispiele, „do`s and don`ts Listen“ und vielleicht einen kurzen Film oder ein vorbereitetes Rollenspiel.

Viele interkulturelle Trainer aus einem spezifischen Zielland bedienen diese Erwartungshaltung gerne, ist es doch das, was sie am glaubhaftesten können: zu erzählen, wie man sich in „ihrem Land“ eben verhält. Mit dem Erwerb von interkultureller Kompetenz wie sie oben dargestellt wurde, und damit letztlich auch mit einer fundierten Vorbereitung auf die Projektzusammenarbeit mit einem russischen Joint-Venture Partner, hat dies nichts zu tun.

Um auf die eigentliche Herausforderung der interkulturellen Begegnung vorzubereiten, nämlich auf das oft – aber nicht immer - bemerkte „Nichtverstehen“ und das „Nicht-Verstanden-Werden“, ist ein integrativer Ansatz aus kulturübergreifenden wie kulturspezifischen, kognitiven wie erfahrungsbasierten Trainingsbestandteilen letztlich unabdingbar. Wie kann ich z.B. kompetent mit meinem russischen Gegenüber zusammen arbeiten, wenn ich nicht im Entferntesten erahne, wie sonderbar er mich in meiner kulturellen Eigenheit eigentlich finden mag? Wie kann ich gut mit ihm auskommen, wenn ich ihn spätestens beim dritten Konflikt und Unverständnis abwerte, weil ich anders die eigene Unsicherheit nicht mehr aushalte? Und wie kann ich meine Ziele erreichen wenn ich nicht geübt habe, mein Verhalten an der einen oder anderen Stelle so zu verändern, dass er mich besser oder auch nur schneller versteht?

Um dies am Beispiel eines deutschen Produktionsleiters in Indien einmal etwas überspitzt zu verdeutlichen: Die Gleichgültigkeit im indischen Werk gegenüber seinen Prozess- und Qualitätsbedürfnissen wird ihn ohne ein vorbereitendes Training vielleicht frustrieren. Die Unwilligkeit vor Ort, Verantwortung zu übernehmen oder eigene Fehler einzugestehen, mag ihn zusätzlich an den Rand des Wahnsinns treiben. Und wenn er dann sieht, dass ohne ihn manchmal gar nichts mehr läuft, und dass er oft mit einem entschuldigenden Lächeln die unsinnigsten Antworten auf seine Fragen und Bitten bekommt, bleibt ihm gar nichts anderes übrig, als sich seine eigenen Wahrheiten und Rezepte zusammenreimen, wie „die Inder“ eben halt so sind und wie man darum mit ihnen umgehen muss...

Entsprechend groß ist die Herausforderung, in einem Training für diesen Werksleiter einen Prozess in Gang zu setzen, der ihn wirklich dabei unterstützt vor Ort interkulturell kompetent, auf Augenhöhe mit seinen lokalen Kollegen und Mitarbeitern und nachhaltig zu (inter)agieren.

Wichtig neben der Integration der oben erwähnten kognitiven, erfahrungsbasierten, kulturübergreifenden und kulturspezifischen Elemente – und neben der bereits dargelegten spezifischen Vorbereitung auf die Gruppe und auf die Zielsetzung des Trainings – sind dabei vor allem fünf Aspekte:

- Interaktiv - erfahrungsbasierte und kognitive Methoden sollten sich abwechseln und am besten zirkulär wiederholen, damit sich gewonnene Erkenntnisse möglichst tief „einbrennen“ und auch nach dem Training im Gedächtnis bleiben. Auch Abstände zwischen einzelnen Trainingsmodulen, in denen die Teilnehmer das Gelernte ausprobieren und „sacken lassen“ können, erhöhen den Lernerfolg.
- Das eigene Erarbeiten von Lösungen und die Integration der Erfahrungswelten auf Teilnehmerseite sollte den Vorrang haben gegenüber der reinen Präsentation, um ein aktives Lernen zu unterstützen und um gezielt die bereits vorhandenen Erkenntnisse, aber auch die bereits festgesetzten Stereotype aufzugreifen und für den Trainingserfolg nutzbar zu machen.
- Eine intensive Auseinandersetzung mit der eigenen kulturellen Prägung, also meist mit dem eigenen „Deutsch-Sein“ und den damit verbundenen Vorstellungen von „richtigem“ und „falschem“, „gutem“ und „schlechtem“ Verhalten, sollte einen wichtigen Part auch bei einem länderspezifischen Training einnehmen. Schließlich ist die Erschütterung des Selbstverständnisses, dass (nur) man selber „normal“ sei, während alle anderen sich im Zweifel „komisch“ verhalten, wohl die wichtigste und oft die folgenreichste Erfahrung jeder interkulturellen Begegnung.
- Ist die Basis gelegt, sollte dem Eintrainieren des Perspektivenwechsels ausreichend Raum gegeben werden: worin liegt die Logik im Verhalten meines Gegenübers? Wenn ich annehme, dass er mich nicht mit Absicht ärgern möchte, was ist dann sein (kulturelles) Koordinatensystem, in dem sein Verhalten Sinn macht, und was habe ich eventuell selber zu seiner (Re)-Aktion beigetragen?
- Nicht zuletzt sollte ein spezifisches Training mit einem konkreten Vorbereitungsauftrag die Möglichkeit geben, verschiedene Verhaltensalternativen für bestimmte Zielsetzungen vorzustellen und einzuüben. Wie oben bereits dargestellt geht es hier nicht um einen „Selbstzweck der Anpassung“, sondern darum den eigenen Werkzeugkasten zu erweitern um Instrumente, mit denen ich eventuell zum Ziel kommen kann, wenn meine gewohnten Wege nicht funktionieren. Hierbei sollten selbstverständlich die voraussichtlich zur Verfügung stehenden Mittel (Zeit, e-mail, Telefon, persönliche Treffen, etc...) in das Training einbezogen werden.

Kulturstandards, oder doch bloß Stereotype?

Bei aller Berücksichtigung dieser Empfehlungen bleibt dabei eine zentrale Frage offen: Wie kann man denn eigentlich auf die kulturelle Andersartigkeit eines Gegenübers vorbereiten, ohne selber in genau dieselben unzulässigen Verallgemeinerungen und Stereotype zu verfallen, die man den Teilnehmern doch eigentlich austreiben will?

Wird in einem Training – egal wie differenziert man das dann ausdrückt - mit Kulturvergleichen gearbeitet im Stile eines „Wir sind so – die Anderen sind anders“, wird dann nicht genau das Gegenteil dessen erreicht, worum es eigentlich gehen sollte: man vermittelt stereotypische Zuschreibungen über ganze Kulturräume, und eine wirkliche individuelle Auseinandersetzung mit dem Gegenüber wird dadurch bestenfalls entbehrlich, schlimmstenfalls sogar erst verhindert?

Die deutsche Trainingslandschaft – allen voran Prof. Alexander Thomas – setzt diesem Dilemma das Konstrukt des „Kulturstandards“ entgegen.⁸ Das Besondere an einem Kulturstandard – z.B. an der Amerikanern meist eigenen schnellen Art, Freundschaften und Bekanntschaften zu schließen - ist es, dass er keinerlei Rückschlüsse auf individuelles Verhalten zulässt, sondern nur ein „von der Mehrzahl der Mitglieder einer Kultur ... als normal, selbstverständlich, typisch und verbindlich angesehenes“ Handeln beschreibt, so Alexander Thomas.

Schaubild 5 beschreibt dieses Konzept am Beispiel des Kulturstandards „Pünktlichkeit“ in einem fiktiven Vergleich zwischen Deutschen und Mexikanern. Wenn die Besprechung um 10.00 Uhr beginnen soll, kommt der Erste in beiden Ländern vielleicht gegen 9.45h; um 10.00 Uhr sind in Deutschland acht von zehn Teilnehmern da, in Mexiko erst vier. Um 10.05 Uhr fangen in Deutschland alle Anwesenden an, nervös auf den Stühlen zu rutschen und auf die Uhr zu blicken, die Besprechung beginnt bald danach und die zu spät Gekommenen entschuldigen sich und haben in der Regel wirklich das Gefühl, etwas „Falsches“ gemacht zu haben. In Mexiko liegt dieser Zeitpunkt vielleicht rund 10 Minuten später, und auch die noch später Gekommenen werden sich vielleicht nicht so schlecht fühlen, wenn sie gute Gründe hatten – z.B. einen wichtigen Anruf der Ehefrau oder des Ehemanns.

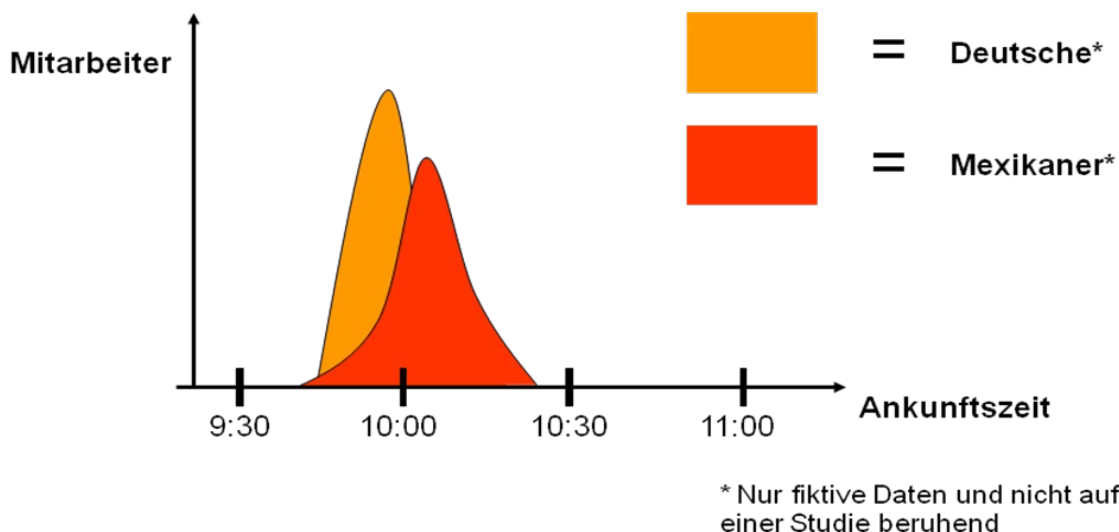


Schaubild 5: Das Konzept des „Kulturstandards“ am Beispiel Pünktlichkeit

Wenn man für Deutschland den Kulturstandard „Pünktlichkeit“ also als vergleichsweise hoch beschreibt, dann sagt man nicht, dass alle Deutschen pünktlich sind; und es kommt auch nicht wirklich darauf an, was der einzelne Deutsche dann wirklich tut. Entscheidend ist, was die Mehrheit der Mitglieder in einer Kultur als „richtiges“ und „angemessenes“ Verhalten empfindet und definiert. Und wer sich hieran nicht orientiert, riskiert in der Regel, sich den Unwillen oder zumindest das Unverständnis seiner Umgebung zuzuziehen.

Dennoch bleibt der Unterschied zum Stereotyp bei konsequenter Betrachtung ein schmaler Grat. Die Gefahr eines nur auf Kulturstandards beruhenden Trainings ist groß, dass die Teilnehmer am Ende doch mit einem Gefühl für „richtige“ und „falsche“ Verhaltensweisen im Zielland das Training verlassen. Zentrale Elemente der interkulturellen Kompetenz – wie Selbstreflexion, Vorurteilsfreiheit, Einfühlungsvermögen – werden dann sogar reduziert durch die Selbstgewissheit, den Anderen bereits „zu kennen“ und zu wissen, wie man mit ihm umgehen muss.

⁸ Thomas, Alexander (1996), „Analyse der Handlungswirksamkeit von Kulturstandards“, in: Thomas, Alexander (Hrsg.), Psychologie interkulturellen Handelns (S. 107-135).

Schaut man sich einige der gängigen positiven wie negativen Stereotype über die Deutschen einmal an, wird der Unterschied zum Kulturstandard allerdings deutlich, und damit auch die Anforderung an ein gutes interkulturelles Training:

<u>positiv</u>	<u>negativ</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Gewissenhaft • Gründlich • Pünktlich • Ordentlich • Strukturiert • Tüchtig • Planvoll • Zuverlässig • Reich an Kultur • Regeln beachtend • Kritisch hinterfragend • Ehrlich 	<ul style="list-style-type: none"> • Kompliziert • Kleinlich • Unentspannt • Verschlussen • Unkreativ • Langweilig • Sich in Diskussionen verzettelnd • Unflexibel • Kulturlos • Obrigkeithörig • Nörgelig • Unhöflich

Schaubild 6: Stereotypen über „die Deutschen“

Während Kulturstandards eine beschreibende und erklärende Funktion haben, um ein breiteres Verständnis für das Gegenüber zu gewinnen, haben Stereotype (vgl. Schaubild 7) einen abschließenden, urteilenden und meist auch bewertenden Charakter. Ihr Ziel ist es, Komplexität für den Betrachter zu reduzieren, und sie sagen darum meist auch mehr über den Betrachter aus als über den Beurteilten; sie erklären per Definition die weitere offene Auseinandersetzung mit dem Gegenüber für beendet.

Stereotyp	Kulturstandard
<ul style="list-style-type: none"> • erster Eindruck • subjektiv • meist oberflächlich, unkritisch • bewertend, häufig negativ • Einteilung in „Schubladen“ <p>→ wozu: Abgrenzung und Vereinfachung</p>	<ul style="list-style-type: none"> • durch viele Beobachter objektiviert und durch Experten gefilterte Wahrnehmung • differenzierend • beschreibend, erklärend • bezieht Hintergründe mit ein (Geschichte, Ursachen etc.) <p>→ wozu: Verständnis</p>

Schaubild 7: Stereotype vs „Kulturstandards im Überblick

Bei entsprechend sensibler und methodenreicher Einbettung der fremden Kulturstandards in ein interkulturelles Training ist somit gegen die Beleuchtung der „trennenden Merkmale“

zwischen eigener Prägung und Zielkultur nichts einzuwenden. Der Vergleich verschiedener Kulturen ist möglich, auch ohne in Stereotype zu verfallen.

Die Benennung der zu erwartenden Unterschiede kulturell geprägten Verhaltens erleichtert dabei die Reflexion über die Hintergründe des eigenen und des fremden Verhaltens und gibt uns hierfür ein differenzierendes Vokabular. Sie reduziert die aus der Andersartigkeit resultierende Verunsicherung, indem sie kognitiv und vor allem emotional darauf vorbereitet. Nicht zuletzt kann sie – richtig eingesetzt – die Basis dafür legen, kulturelle Vielfalt positiv zu bewerten, als Chance zu begreifen und bewusst mit den daraus erwachsenden Potenzialen zu spielen:

Gleichwohl lohnt es sich, abschließend eine „chinesische Betrachtung“ der Methoden interkultureller Kompetenzentwicklung durch die Erziehungswissenschaftlerin Pan Yaling in die Diskussion einzubeziehen.⁹ Pan entwickelt zum einen ein dreidimensionales Modell der interkulturellen Kompetenz, das neben der Betrachtungsperspektive (ethnozentrisch vs ethnorelativiert) und dem fremd- und eigenkulturellen Wissen (oberflächlich vs tief) als dritte Dimension die Handlungssicherheit (handlungsunsicher vs handlungssicher) einführt (siehe Schaubild 7).

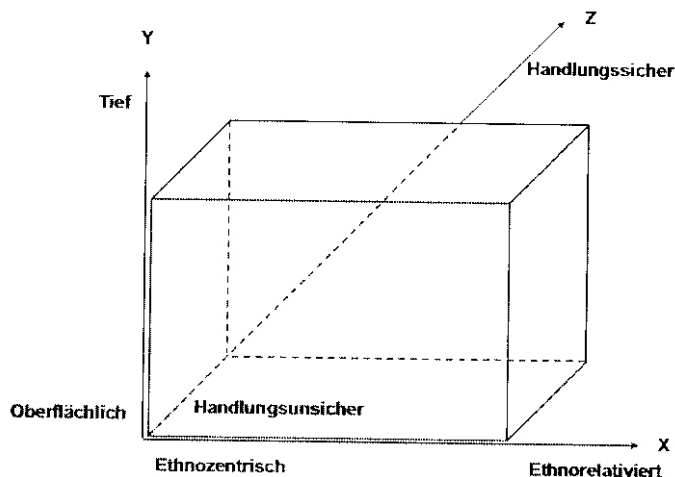


Schaubild 7: Darstellung Interkultureller Kompetenz nach Pan Yaling, 2009

Am interkulturell kompetentesten ist also derjenige, der das Vorhandensein auch anderer kultureller Selbstverständnisse als gleichermaßen berechtigten Standpunkt in sein Werten und Handeln einbezieht (ethnorelativ), über ein tiefes Wissen nicht nur der fremden sondern auch seiner eigenen Kultur verfügt, und der sich möglichst sicher, selbstverständlich und produktiv auch in der fremden Kultur bewegen kann.

Nimmt man diese Konstruktion ernst – und mit Blick aus der Praxis spricht viel für dieses Modell – dann sollte ein wichtiger Trainingsfokus auf der Unterstützung von „Handlungssicherheit“ liegen; und dies ist kaum möglich, wenn man die verunsichernden Unterschiede zu stark in den Vordergrund rückt.

Zudem plädiert Pan – hier ganz ihrer eigenen chinesischen Kulturtradition verhaftet – dafür, auch im interkulturellen Training „das Eigene und das Fremde in eine neue Harmonie“ zu

⁹ Pan Yaling (2009), „Methoden interkultureller Kompetenzvermittlung – Einsichten und Ansätze aus einer chinesischen Betrachtung“, in: Bolten, Jürgen / Barmeyer, Christoph (Hrsg), „Interkulturelle Personal- und Organisationsentwicklung“, S. 267-279.

bringen, indem man vor allem nach dem Gemeinsamen sucht, bevor man „im Nebensächlichen Unterschiede belässt“.

Die jeweilige Schwerpunksetzung – auf das Trennende oder die Gemeinsamkeiten bezogen – bleibt dabei aber letztlich den Trainern und ihren Gruppen überlassen und ist nicht wesentlich für die Trainingsqualität. Entscheidend ist, dass die Teilnehmer das Training verlassen mit einer soliden Vorbereitung auf Beides, und vor allem mit einer guten Mischung aus Respekt, Achtsamkeit, Neugier und Vorfreude in Bezug auf die kommende interkulturelle Begegnung.

Herausforderung Nachhaltigkeit

Nun liegen die Gründe auf der Hand, warum auch das beste interkulturelle Training nicht in der Lage sein wird, als alleinstehende Maßnahme perfekt auf einen spezifischen internationalen Auftrag vorzubereiten, geschweige denn lauter „interkulturell kompetente“ Teilnehmer zu entlassen.

Denn wie erläutert reicht die Aufgabenstellung tief in das emotionale Selbstverständnis der Teilnehmer von „gutem“ und „schlechtem“ Verhalten, es geht um die Berücksichtigung und partielle Veränderung lebenslang einstudierter Mechanismen des Beziehungsaufbaus und der Aufgabenbewältigung. Ein Deutscher mag sich viel Mühe geben beim ausgiebigen Small Talk; er wird es aber trotzdem meist nicht so entspannt und gerne tun wie ein Amerikaner. Ein Japaner mag sich viel Mühe geben, auch eine kritische Meinung direkt und offen zu formulieren; es wird ihm keine selbstverständliche Verhaltensweise werden.

In der Regel ist die zur Verfügung stehende Zeit ohnehin nicht ausreichend, um alle der oben angesprochenen Empfehlungen für ein gutes interkulturelles Training umzusetzen. Darüber hinaus brauchen interkulturelle Lernprozesse Zeit und eine regelmäßige Neujustierung an der „erlebten Praxis“. Sie müssen sich setzen, angewandt werden, neu reflektiert, sortiert und verarbeitet werden, um nachhaltig zu wirken. Viele Erkenntnisse aus dem Training bekommen ihre Relevanz erst in der Erprobung im internationalen Alltag: neue Fragen tun sich auf, man probiert neue Verhaltensweisen und muss die Reaktionen hierauf erst neu interpretieren.

Die vielfältigen Zwänge und Drücke der Praxis tun ein Weiteres dazu, dass für die Umsetzung der Erkenntnisse aus dem Training oft schlicht keine Zeit und Energie mehr da ist – vor allem wo die Empfehlungen für andere Kulturkreise oft mit zeitintensiver Beziehungsarbeit verbunden sind. Nicht zuletzt ist mit der Veränderung einer einzelnen Person in einem interkulturellen Beziehungsgeflecht oft erst wenig erreicht: solange die Kollegen, Vorgesetzten und das internationale Gegenüber weiter denken und handeln wie bisher, fällt auch der besttrainierte und motivierte Mitarbeiter schnell wieder in die erprobten Kommunikationsgewohnheiten zurück.

Ein gutes interkulturelles Training sollte darum um eine Einbettung der Trainingsergebnisse in den unternehmerischen Kontext und um eine nachhaltige Verankerung des Erlernten bemüht sein.

Methoden zur Unterstützung der Nachhaltigkeit fangen bei ganz banalen Maßnahmen am Ende des Trainings an: ein „Brief an sich selbst“, den man dann nach drei Monaten öffnet,

eine Postkarte mit selbst entwickelten „Leitsätzen“ aus dem Training für den Schreibtisch, und natürlich vor allem ein Ausblick auf den Transfer des Erlernten als Trainingsbestandteil sind die Offensichtlichsten Methoden.

Als vertiefender Schritt können unternehmensinterne (und gerne abteilungsübergreifende) Lerngruppen oder Mentorenteams gebildet werden, die sich – ggf. ergänzt durch punktuelle externe Unterstützung – bei der Umsetzung des Erlernten im internationalen Alltag begleiten und unterstützen. Auch ein internes oder externes Auffrischungstraining nach sechs oder neun Monaten – dafür kann ein halber Tag reichen – oder das gemeinsame Diskutieren von im Trainingskontext entwickelten „Leitfragen“ können den Lernerfolg noch einmal deutlich und nachhaltig steigern.

Bei längerfristigen internationalen Aufgaben empfiehlt es sich zudem, auch externe Gruppen oder Personen (zB aus den wichtigsten Schnittstellen) in einzelne Trainingselemente einzubeziehen, die dann auch bei solchen „verankernden Maßnahmen“ integriert werden können.

Nicht zuletzt sollte ein gutes Trainerteam ein eigenes Interesse haben, auch nach dem Training noch für Rückfragen oder Vertiefungen zur Verfügung zu stehen. Dieses kann idealerweise im Rahmen von Coaching- und Beratungskontingenten auch nachhaltig in das Trainingsvolumen integriert werden, so dass weder Teilnehmer noch Trainer wegen ungeklärter Ressourcenfragen wichtige Fragen nicht stellen oder differenzierte Antworten und Beratungen nicht leisten können.

Fazit

Gute interkulturelle Trainings, dies ist in den Ausführungen soweit deutlich geworden, bedürfen einer guten Vorbereitung, guter Trainer, einer klaren Zielsetzung und eines durchdachten Konzeptes. Nicht nur binden sie Ressourcen in großem Umfang – und hier zählt die seitens der Teilnehmer investierte Arbeitszeit ja meist deutlich mehr als die gleichsam nicht zu vernachlässigenden Trainerhonorare. Vor allem flankieren diese Trainings in der Regel internationale Investitionsprojekte von beachtlichen finanziellen Volumina, welche durch eine gute oder eben eine weniger gute interkulturelle Vorbereitung maßgeblich beeinflusst werden können.

Bezieht man die dargestellten qualitativen Merkmale interkultureller Trainings (individuell zugeschnittenes Konzept, Einbeziehung interkultureller Kompetenz-entwicklung allgemein, affektive und kognitive Methodenvielfalt, differenzierter Umgang mit Kulturstandards, Einüben von Perspektivenwechsel und Verhaltensalternativen, nachhaltige Verankerung der Lernergebnisse) in die eigene Trainingsplanung ein, stellt sich dabei zuweilen ein gewisses Überforderungsgefühl ein.

Will man dies alles wirklich „richtig“ umsetzen, muss man dann nicht mindestens drei Monate für die Vorbereitung sowie fünf Tage für das Training selbst einplanen? Welches Unternehmen vor allem mittelständischer Prägung kann sich das denn leisten?

Letztlich gibt es aber keinen „Mindesteinsatz“ bei der Trainingsplanung. Auch ein zweistündiger Vortrag vor 100 Teilnehmern zum Thema „Deutsch-Russische Geschäftskommunikation“ kann einen Mehrwert entfalten und besser sein als gar keine Auseinandersetzung mit dem Thema. Um hier noch einmal das Zwischenfazit zum Thema

Kulturstandards aufzugreifen: **Wichtig ist die differenzierte Vorbereitung auf Beides, auf das Trennende und auf das Verbindende, und dass die Teilnehmer mit einer guten Mischung aus Respekt, Achtsamkeit, Neugier und Vorfreude in Bezug auf die kommende interkulturelle Begegnung die Maßnahme verlassen.**

Entscheidend dabei ist die Anpassung der Trainingsmaßnahmen an die Zielsetzung genauso wie umgekehrt die Anpassung der Erwartungshaltung an das zur Verfügung stehende Zeit- und Geldbudget. Ein Unternehmen oder ein Teilnehmer sollte vor Beginn einer Trainingsmaßnahme wissen, was er erreichen möchte, welche Ressourcen hierfür zur Verfügung stehen, und wie Ziel und Ressourcen zu einer möglichst optimierten Maßnahme zusammengefügt werden können.

Hierfür sollten die oben gemachten Ausführungen wertvolle Anregungen geben. Und hierfür sollte nicht zuletzt der in die engere Wahl kommende Trainingsanbieter mit seinen Erfahrungswerten und Kompetenzschwerpunkten ein wichtiger Berater und Sparringspartner sein können.