



Verwirrende Vielfalt ?

Typen interkultureller Trainings

Die Wertschätzung interkultureller Trainings ist im letzten Jahrzehnt stark gewachsen: Heute ist für Mitarbeiter von Personal- und Personalentwicklungsabteilungen international tätiger Unternehmen selbstverständlich, dass 'interkulturelles Training' wichtig ist. Doch was versteht man eigentlich darunter? Sehr Unterschiedliches wird als 'interkulturelles Training' angeboten. Auf der Seite der Nachfrager führt das zu erheblicher Verwirrung.

Eine einfache Typologie, die von Professor Jürgen Bolten in Jena vorgeschlagen wird, kann die Übersicht erleichtern.

Bolten typisiert interkulturelle Trainings anhand zweier Merkmale:

- Informatorisch versus interaktionsorientiert
• Kulturübergreifend versus kulturspezifisch

Damit ergeben sich vier Typen:

Table with 2 columns and 2 rows: Kulturübergreifend Informatorisch, Kulturübergreifend Interaktionsorientiert, Kulturspezifisch Informatorisch, Kulturspezifisch Interaktionsorientiert

Kulturübergreifende informatorische Angebote

Hier geht es einerseits um 'Basics': Was ist Kultur, wie funktioniert Wahrnehmung, welche Dimensionen interkultureller Unterschiede sind bekannt, wie entstehen Stereotypen und Vorurteile, wie beeinflussen kulturelle Unterschiede die Zusammenarbeit ?.....

In dieser Nummer lesen Sie:

Verwirrende Vielfalt ?

Typen interkultureller Trainings

Sprachlernen - Kulturlernen

Eine Analogie

Terminübersicht: Offene Seminare

Angebote mit solchen Inhalten wenden sich also eher an theoretisch Interessierte, etwa Studenten, aber vielleicht auch an Techniker und Wirtschaftswissenschaftler, die sich über den Erkenntnisstand der Kultur- und Sozialwissenschaften informieren möchten.

Einen völlig anderen Anspruch erheben Trainings, die 'kulturelle Weltmodelle', etwa das von Trompenaars oder von Hofstede, vermitteln und behaupten, dass das die Teilnehmer an entsprechenden Veranstaltungen anschließend in einer breiten Palette von Kulturen kompetent agieren könnten. Dies wird durch praktische Erfahrungen jedoch nicht bestätigt. Es handelt sich letztlich ebenfalls um in der Praxis kaum anwendbare Wissensvermittlung über ein durchaus interessantes Feld interkultureller Forschung.

Kulturübergreifende interaktionsorientierte Trainings

Hierunter fallen vor allem die klassischen 'Culture-Awareness-Trainings', auch 'Sensibilisierungsseminare' genannt. Im Zentrum steht die Beschäftigung mit der Art, mit der die Teilnehmer auf (beliebige) fremde Kulturen reagieren, also etwa 'Angst vor Fremdheit', 'Stereotypisierung', 'Ethnozentrismus' etc. Eingesetzt

1 Siehe: Kulturelle Weltmodelle und interkulturelles Training. In: IFIM Presse-Service 2 / 2003.

werden vor allem Simulationen, etwa das Bafa-Bafa-Spiel von Gery Shirts, das sich bei manchen Anbietern immer noch ungebrochener Beliebtheit erfreut, sowie zahlreiche Abwandlungen davon, die alle darauf beruhen, dass Teilnehmer verschiedene rudimentäre 'Kunstkulturen' einstudieren und anschließend auf der Basis dieser kulturellen Regeln heraus agieren, um anschließend aufzuarbeiten, wie sie auf die zunächst schwer zu durchschauenden Regeln der anderen Gruppe reagiert haben. Frustration, Ärger, paternalistisches Verhalten ..., die Reaktionen sind vielfältig und mancher erlebt, dass es nur einer einfachen Übung bedarf, um seine Weltoffenheit und Toleranz in Frage zu stellen. Beliebt sind aber auch 'Traumreisen' und viele andere aus der klassischen Gruppendynamik bekannte Übungen, die hier in einen anderen Kontext gesetzt werden.

Das interaktive Vorgehen kann durchaus intensive und wertvolle Lernerfahrungen der Teilnehmer erzeugen. Allerdings lernen sie nichts über eine bestimmte fremde Kultur, sondern über ihre eigene Reaktion auf Fremdheit. Praktiker sind sich daher einig, dass diese Trainingsform nur dann mit Gewinn für die Teilnehmer eingesetzt werden kann, wenn die Teilnehmer dieses Lernziel teilen, aber eben nicht, wenn sie sich konkrete Informationen über eine bestimmte Kultur wünschen.

Letzteres ist jedoch fast immer gegeben, wenn Unternehmensmitarbeiter interkulturelles Training wünschen. Man mag es durchaus bedauern, dass in der betrieblichen Weiterbildung heute kaum noch Raum für grundlegende Wissensvermittlung oder allgemeine Persönlichkeitsentwicklung geblieben ist, aber im Bereich interkultureller Trainings haben auch die meisten Teilnehmer den Zeit- und Effizienzdruck verinnerlicht, der auf ihnen lastet. Die wenigsten möchten 'ihren Horizont erweitern', sondern sie stehen entweder vor einer Auslandsentsendung oder vor oder in einer internationalen Aufgabe und erwarten sehr gezielte Hilfestellung für die Bewältigung dieser Situation. Teilnehmer, die mit dieser höchst legitimen Erwartung in ein kulturübergreifendes Seminar gehen, müssen zwangsläufig frustriert werden. Das ist dann weder Schuld der Trainer noch der Teilnehmer, sondern derjenigen, die beide zusammengebracht haben.

Doch in den meisten Unternehmen hat man verstanden, dass hilfreiche interkulturelle Trainings für Mitarbeiter 'kulturspezifisch' sein müssen. Aber auch hier müssen zwei Typen unterschieden werden:

Kulturspezifische informatorische Trainings

Unstrittig ist, dass Mitarbeiter auch zahlreiche 'landeskundliche' Informationen benötigen, um in einer fremden Kultur oder mit ihren Angehörigen erfolgreich arbeiten zu können: Wie sehen rechtliche Rahmenbedingungen aus? Wie ist die Marktsituation? Wie sind die politischen Verhältnisse einzuschätzen? Findet die Kulturbegrenzung im Ausland statt, kommen noch zahlreiche Fragen zur Bewältigung des Aufenthalts hinzu: Kann man deutsche Elektrogeräte im Gastland benutzen? Was darf ich einführen? Es gibt ein breites Spektrum legitimer Informationsbedürfnisse.

Kulturspezifische 'informatorische' Trainings bieten eine kompakte Antwort auf all diese Fragen: Politische Geschichte, wirtschaftliche Verhältnisse, rechtliche Besonderheiten und irgendwo im Programm auch ein paar Hinweise zu 'Mentalität' oder 'Nationalcharakter'.

Das ist durchaus hilfreich für diejenigen, die sich einen komprimierten und groben Überblick über eine fremde Kultur verschaffen möchten. Genau das ist aber auch das Problem: Der Überblick kann zwangsläufig nur sehr grob sein. Ein guter Referent kann ca. 8 DIN A 4 - Seiten pro Stunde vortragen. Eine zweistündige Beschäftigung mit der Geschichte Russlands oder der Wirtschaftsstruktur Australiens kann also nur einen Informationsgehalt vermitteln, der sich in einem Bruchteil der Zeit durch eigenes Lesen erwerben ließe.

Der Vorteil sich entsprechende Informationen in einem Training - oder sagen wir besser: 'Seminar' - darbieten zu lassen besteht vor allem darin, dass man sich nicht selbst damit beschäftigen muss, geeignete Literatur zu suchen. Viele Unternehmen halten es daher für wesentlich effizienter, ihren Mitarbeitern eine kommentierte Literaturliste zur Verfügung zu stellen. Eine Ausnahme mögen allerdings Länder wie etwa Kasachstan darstellen, über die zu vielen Themen keine Literatur zu finden ist. Zu Ländern wie China, Japan, Frankreich oder den USA gibt es aber ein unglaublich breites Literaturangebot.

Ein unbestreitbarer Vorteil eines Seminars im Vergleich zur eigenen Lektüre besteht in der Möglichkeit zu Nachfragen. Wer entsprechende Veranstaltungen besucht, stellt jedoch meist fest, dass diese Möglichkeit meist gar nicht sehr intensiv genutzt wird. Sei es, weil die Zeit dafür ebenfalls knapp bemessen ist, sei es, weil der Vortrag erst einmal 'überwältigend' war und man mehr Zeit bräuchte um herauszufinden, welche Fragen er offen gelassen hat.

Kulturspezifische interaktionsorientierte Trainings

Sie fokussieren auf den Aspekt der Interaktion mit Menschen aus der entsprechenden Kultur. Hier macht Training Sinn, allerdings nur unter bestimmten Voraussetzungen. Interaktion lässt sich nur durch Interaktion lernen! Das Training muss also Interaktionsmöglichkeiten mit einem Angehörigen der Zielkultur ermöglichen und zwar nicht nur, indem man dessen Darstellungen lauscht und kritische Fragen dazu stellt, sondern indem man in Rollenspielen mit ihm relevante Situationen durcharbeitet. Contrast-Culture-Trainings mit ihrem biculturellen Trainerteam sind ein typisches Beispiel für diesen Approach, bi- oder multikulturelle Teamtrainings, bei denen man die Teilnehmer in gezielte Interaktionen untereinander bringt, wären ein anderes.

Nicht alle interkulturellen Experten folgen Bolten in seiner Einteilung. Manche gehen davon aus, dass nur *interaktionsorientierte* Angebote als 'Training' bezeichnet werden können, weil dieser Begriff Interaktion impliziert. 'Informativische' Veranstaltungen bezeichnen sie als 'Seminare'. Andere beharren darauf, dass nur *kulturspezifische* Interaktionstrainings' wirklich 'interkulturelle Trainings' genannt werden sollten, weil nur in diesen tatsächlich handlungsrelevantes interkulturelles Lernen erfolge.

Für diese Positionen mag es gute Gründe geben. Tatsache ist jedoch, dass sich diese engeren Definitionen auf dem Anbietermarkt nicht durchgesetzt haben. Unter dem Etikett 'Interkulturelles Training' werden Veranstaltungen aus allen vier Bolten-schen Quadranten angeboten. Interessenten werden daher weiterhin genau prüfen müssen, welcher Ansatz und welche Methodik hinter dem jeweiligen Angebot steht und anschließend entscheiden müssen, ob das Programm den subjektiven Bedürfnissen und dem objektiven Bedarf ihrer Zielgruppe optimal entspricht. Die obenstehenden Hinweise können dabei helfen. ♦

www.ifim.de

Das Portal für interkulturelle Information

Schauen Sie mal wieder hinein !

Sprachlernen - Kulturlernen

Eine Analogie

Viele Menschen wissen aus eigener Erfahrung, wie man eine Fremdsprache lernt. Sehr viel weniger Menschen haben Erfahrungen damit, wie man lernen kann, sich eine fremde Kultur bewusst so zu erschließen, dass man in ihr seine Ziele genauso erfolgreich erreicht, wie in der eigenen Kultur. Was 'interkulturelles Lernen' bedeutet oder welche Anforderungen an 'interkulturelle Trainings' zu stellen sind, ist noch kein verbreitetes Alltagswissen. 'Kulturerwerb' und 'Spracherwerb' haben jedoch viele Gemeinsamkeiten. Dieser Artikel spielt mit der Analogie, um anhand der Erfahrungen der Leser mit 'Sprachunterricht' aufzuzeigen, wie 'Kulturunterricht' funktioniert.

Oh Mutterlaut !

Menschen lernen ihre Muttersprache intuitiv. Wenn Kinder in die Schule kommen, können sie sprechen und beherrschen alle grammatikalischen Regeln, vorausgesetzt sie waren einem Umfeld ausgesetzt, das sie beherrschte. Im Deutschunterricht lernen sie noch ein paar Verfeinerungen und vor allem lernen sie im Nachhinein das zu analysieren, was sie dnehin schon tun: 'Genus, Casus, Numerus, Substantiv, Verb, Adjektiv, Adverb' etc.. Diese theoretische Durchdringung des bereits Beherrschten mag nützlich sein, aber sprechen können Menschen auch ohne diesen Unterricht.

Genauso intuitiv lernen Menschen, sich in ihrer eigenen Kultur zu bewegen: 'Was wird in welcher Situation in der eigenen Kultur akzeptiert und führt zum Erfolg?' ist kein Unterrichtsfach. Die Schule lehrt aber gewisse Kulturtechniken, die sich aus der 'Alltagserfahrung' von Kindern und Jugendlichen nicht unmittelbar ergeben, etwa: Wie hält man ein Referat?

Weitere Sprachen müssen jedoch bewusst erlernt werden

Nein, *müssen* sie nicht! Zum einen gibt es Kinder, die zweisprachig aufwachsen. Neuere Untersuchungen legen sogar den Schluss nahe, dass Kinder im Gehirn zwei 'Sprachzentren' ausbilden, wenn von Geburt an in zwei verschiedenen Sprachen mit ihnen kommuniziert wird.

Andererseits kann man fremde Sprachen auch ohne gezielten Unterricht dadurch lernen, dass man sich ihnen einfach aussetzt. Wer nachvollziehen möchte, wie mühsam das ist, sei an den Film 'Der mit dem Wolf tanzt' erinnert. Kevin Costner bringt sich die Sprache der Indianer bei, auf die er auf seinem militärischen Außenposten stößt. Das ist extrem mühsam! Man fragt sich schon, warum er vorab keinen Sprachkurs erhalten hat. Es müsste seinen Vorgesetzten doch klar gewesen sein, dass er mit

den dortigen Indianern zu tun bekommen wird. Und es gab in der amerikanischen Armee Kenner aller indianischen Sprachen. Doch wir sollten diese fiktiven Film-Vorgesetzten nicht zu sehr schelten. Schließlich schicken auch heute noch reale Vorgesetzte Mitarbeiter in interkulturelle Kontakte, ohne für ein 'Kulturtraining' vorab gesorgt zu haben. Mit dem gleichen Effekt: Das eigenständige Lernen vor Ort ist aufwendig. Allerdings gibt es einen Unterschied: Kostner hatte auf seinem Posten nicht viel zu tun außer 'Präsenz zu zeigen'. Die meisten Manager haben im Kulturkontakt unter hohem Zeitdruck viele komplexe Aufgaben zu erledigen. Da ist es noch viel unsinniger, nicht vorab grundlegende Lernschritte zu organisieren.

Dennoch gilt auch für interkulturelle Unterrichtung: Es geht auch ohne! Man kann sich die Erwartungen einer fremden Kultur eigenständig erschließen. Die Menschheit ist jahrtausende ohne 'interkulturelles Training' ausgekommen und es hat trotzdem fruchtbare interkulturelle Begegnungen gegeben. Genauso wie die Menschheit jahrtausende lang ohne Sprachschulen ausgekommen ist. Aber irgendwann hat sich die Erkenntnis durchgesetzt, dass gezielter Unterricht den Erwerb einer Fremdsprache so wesentlich beschleunigt, dass dieses Vorgehen selbstverständlich wurde.

Beim Erwerb der notwendigen Kenntnisse über eine fremde Kultur ist gezielter Unterricht noch alles andere als selbstverständlich. Aber genauso hilfreich!

Voraussetzungen

Alle wissen: Menschen sind mehr oder weniger 'sprachbegabt'. Man weiß auch: Sprachbegabung allein führt nicht zur Beherrschung einer Fremdsprache, umgekehrt können auch wenig Sprachbegabte eine Fremdsprache zumindest in ihren Grundzügen erlernen.

So auch beim interkulturellen Lernen: Manche Menschen bringen eine natürliche Sensibilität für fremde Kulturen mit, andere tun sich wesentlich schwerer damit, sie zu verstehen und das Verständnis umzusetzen. Beiden hilft Training, ihre unterschiedlich weit führenden Lernprozesse zu beschleunigen.

Wie beim Sprachlernen auch gibt es für interkulturelles Lernen eine ganze Reihe persönlicher Voraussetzungen:

- Man braucht eine gewisse Mindestbegabung.
- Man muss lernen wollen.

Doch das sind natürlich nur Voraussetzungen. Sind sie gegeben, heißt es lernen, lernen, lernen und zwar auf unterschiedlichen Ebenen: Grammatiklernen und Vokabellernen sind keine Alternativen, sondern beides ist nötig. Ähnlich ist beim Kulturlernen

ebenso notwendig, grundlegende Konzepte der fremden Kultur zu erlernen wie deren Umsetzung in konkreten Situationen.

Unterricht kann in beiden Lernbereichen auch nur die Grundlagen schaffen. Danach heißt es 'eintauchen und praktizieren'.

Lernniveaus

In vielen Reiseführern findet man heute zwei, drei Seiten mit Sätzen in der Landessprache, die einem ein 'Überleben' im fremdsprachlichen Umfeld ermöglichen sollen. Überspitzt formuliert benötigt man zum Überleben in einem fremdsprachlichen Umfeld nur einen einzigen fremdsprachlichen Satz: "Können Sie mich bitte zu jemanden bringen, der meine Muttersprache spricht?"

Jeder weiß, dass diese Seiten nicht ausreichen, um eine Sprache zu lernen. Sie sind ja gerade für diejenigen erstellt, die in einem Land zurecht kommen wollen, dessen Sprache sie nicht sprechen.

In besseren Reiseführern findet man heute auch zwei, drei Seiten 'kultureller' Hinweise. Sie bringen genauso viel, besser gesagt, wenig: Sie zu beherzigen mag verhindern, dass man wegen grob ungebührlichem Verhalten verhaftet und ausgewiesen wird. Mehr leisten sie nicht. Zusätzlich gibt es Bücher, die unter Titeln wie 'Kultur-Knigge' diese Minimalanleitungen für viele Länder bündeln. Auch von solchen Werken darf man sich keine tieferen Erkenntnisse erhoffen.

'Fremdsprachenunterricht'

In vielen Diskussionskontexten ist die Abstraktion 'Fremdsprachenunterricht' sinnvoll: Man kann über den Anteil von Fremdsprachenunterricht am schulischen Curriculum streiten oder über die besten didaktischen Konzepte für 'Fremdsprachenunterricht'. Doch in der Praxis lernt niemand je 'Fremdsprachen'. Man lernt Französisch, Englisch oder welche Sprache auch immer.

Genauso ist es beim Kulturlernen: Personalentwickler mögen sich darüber unterhalten, welchen Stellenwert 'interkulturelles Lernen' in ihrem Unternehmen einnehmen soll und die Anbieter entsprechender Maßnahmen diskutieren mit Gewinn, welche Methodik für 'interkulturelle Trainings' welche Vor- und Nachteile hat.

In der Praxis muss sich 'interkulturelles Training' jedoch ebenfalls in eine Vielzahl spezifischer Angebote aufspalten: Man kann 'interkulturelle Kompetenz' genauso wenig in einem Training vermitteln wie 'Fremdsprachenbeherrschung': Es geht nur konkret: 'Spanisch lernen' oder 'Erfolgreiche Zusammenarbeit mit Mexikanern'.

Sensibilisierung

Beim interkulturellen Lernen stößt man dennoch häufig auf den Wunsch, 'allgemein', also länderunspezifisch für das Thema zu sensibilisieren. Warum auch nicht? Es mag Menschen geben, die noch nicht verstanden haben, dass es in diesem Bereich überhaupt etwas zu lernen gibt. Aber wie intensiv muss solche 'Sensibilisierung' erfolgen?

Wie würde man jemanden motivieren, eine Fremdsprache zu lernen? Am besten würde man wohl an nachvollziehbaren Beispielen verdeutlichen, in welchen Situationen sie dringend benötigt wird. Vielleicht sollte man auch übertriebene Einschätzungen des Lernaufwandes korrigieren. Jedenfalls muss man erreichen, dass der Hörer zu einer Einschätzung von Lernaufwand und Lernnutzen kommt, die ihn zum Lernen treibt. Eine entsprechende 'Motivationsveranstaltung' würde nicht lange dauern und sie ist auch nur in wenigen Fällen sinnvoll: Dass man nicht in den USA studieren kann, ohne englisch zu sprechen, weiß ohnehin jeder und umgekehrt kann man niemanden dazu bringen, Arabisch zu lernen, nur weil es auf dem Flug nach Australien eine Zwischenlandung in Dubai gibt.

Ähnlich ist es mit 'allgemeiner Sensibilisierung' für interkulturelles Lernen: Den meisten gebildeten Menschen ist heute bewusst, dass es unterschiedliche Kulturen mit unterschiedlichen 'Spielregeln' für bestimmte Situationen gibt. Sie sind sehr schnell an dem Punkt, an dem sie konkrete kulturspezifische Information haben möchten, um mit dem eigentlichen Lernen beginnen zu können.

Methodik

Es gibt unter Fachleuten endlosen Streit über das beste sprachdidaktische Konzept. Aber trotz aller Unterschiede im Detail ist doch ziemlich unumstritten, dass ein guter Fremdsprachenunterricht aus einer Kombination von Erklärungen und Tun = Sprechen besteht, wobei das Sprechen vom Lehrer korrigiert werden sollte. Dabei sollte ein Mittelweg eingehalten werden: Weder ist es hilfreich, jede kleine sprachliche Ungeschicklichkeit aufzugreifen, noch ist es sinnvoll, jede fremdsprachliche Äußerung zu beklatschen und sei sie noch so falsch. Gute Sprachlehrer bringen ihre Schüler zum Sprechen und korrigieren dann die grundlegendsten Fehler, sowohl in individuellem Feedback als auch durch die Erklärung grammatikalischer Regeln, deren Anwendung den Fehler künftig bei allen Teilnehmern vermeidet.

Das selbe Grundprinzip gilt auch für interkulturelle Trainings: Es muss Teilnehmer zu 'Anwendungen' bringen, also zur Erledigung von Aufgaben in einem konkreten interkulturellen Kontext. Das kann über Fallstudien geschehen, besser ist, wenn es über Rollenspiele mit einem Trainer aus der Zielkultur geschieht. Der Trainer wird - wie ein guter Sprachlehrer - sein Feedback den

Fähigkeiten des Lernenden anpassen. Macht er grundlegende Fehler, werden diese angesprochen. Ist er im Lernprozess schon weiter fortgeschritten, wird er immer noch Optimierungsmöglichkeiten finden.

Zeitbedarf

Jeder weiß, dass sich eine Fremdsprache nicht in ein, zwei Tagen lernen lässt. Der Zeitbedarf für Spracherwerb wird aufgrund schulischer Erfahrungen jedoch eher überschätzt. Dass hochspezialisierte Anbieter von Sprachkursen ihre Teilnehmer in zweiwöchigen Kursen fähig machen können, einfache Gespräche auf Chinesisch oder Japanisch zu führen, stößt immer wieder auf Erstaunen.

Obwohl 'Kulturen' nicht minder komplex sind als die Sprachen, in denen sie sich manifestieren, lastet auf interkulturellen Trainings ein erheblich höherer Zeitdruck. Ja, es ist möglich Teilnehmern binnen zwei bis drei Tagen die allerwesentlichsten 'Basics' für ein erfolgreiches Handeln in einer fremden Kultur zu vermitteln. Das ist deshalb möglich, weil in diesem sehr beschränkten Zeitrahmen keineswegs jeder Teilnehmer überhaupt an einem Rollenspiel mit dem fremdkulturellen Trainer teilnehmen muss, geschweige denn, jeder an einem Rollenspiel zu jeder relevanten Situation.

Einen Sprachkurs, in dem aus Zeitmangel nur die Hälfte der Teilnehmer überhaupt einen fremdsprachlichen Satz äußern dürften, würde man zurecht kritisieren. Wenn es aber um 'interkulturelles Training' geht, fordert man vom Anbieter eine Zeiteffizienz, die die Übungsmöglichkeiten der Teilnehmer zwangsläufig einschränken muss. Hier mutet man den Teilnehmern einen Lernprozess zu, der im wesentlichen darin besteht, grammatikalische Erläuterungen zur Kenntnis zu nehmen und zu hören, wie einzelne andere Teilnehmer in der Fremdsprache sprechen.

Beim Sprachlernen würde schon dieses didaktische Vorgehen von jedem Kunden als unsinnig abgelehnt. Wenn es hingegen um interkulturelles Lernen geht, wird von manchen Kunden nicht einmal dieses gerade noch vertretbare Lerndesign gewünscht, sondern abstrakte Maßstäbe angewendet: "Trainings zu 'Soft Issues' dauern bei uns grundsätzlich nur einen Tag!" Interkulturelles Lernen fällt bei diesem Unternehmen unter 'Soft Issues'. Da auch Sprachlernen letztlich kommunikativer Schnick-Schnack ist, steht zu erwarten, dass dieses Unternehmen bald seinen Mitarbeitern auch nur noch eintägige Sprachkurse anbietet. Zumindest wäre das konsequent.

Aber natürlich können betriebliche Sprach- wie interkulturelle Trainings nur Grundlagen vermitteln, die es dem Teilnehmer ermöglichen, anschließend eigenständig weiter zu lernen. Man

kann sehr wohl darüber streiten, wo das optimale Mischungsverhältnis zwischen 'organisiertem Lernen vorab' und 'eigenständigem Lernen in der Situation' liegt. Völlig unstrittig ist, dass es nicht darum gehen kann, den Mitarbeiter durch Training 'perfekt' zu machen. Eine eigenständige (Weiter)Lernleistung muss gefordert werden und wird vom Mitarbeiter meist auch gerne erbracht. Höchst strittig ist hingegen, welche Mindestanforderungen an einen 'Grundlagenkurs' zu stellen sind. Sowohl beim Sprachlernen als auch beim Kulturlernen.

Verdrängung der Muttersprache?

Wer eine Fremdsprache lernt, beschädigt damit seine Muttersprache nicht. Wird allerdings über einen längeren Zeitraum die Muttersprache überhaupt nicht mehr benutzt, werden Beeinträchtigungen deutlich: Manche Worte fallen nicht mehr ein und fremdsprachliche Begriffe und grammatikalische Konstruktionen schleichen sich ein. Sensiblen Hörern fällt auch auf, dass die Sprache etwas veraltet klingt.

Auch hier ist die Parallele zum Kulturlernen augenfällig. Zunächst beeinträchtigt es die eigene kulturelle Identität überhaupt nicht, sich mit einer fremden Kultur auseinander zusetzen. Im Gegenteil: die eigene Prägung wird einem erst im Kontrast zum Fremden richtig bewusst. Wer jedoch viele Jahre in einer fremden Kultur verbringt, erlebt bei der Rückkehr in die Heimat Schwierigkeiten. Man hat von der fremden Kultur doch mehr angenommen als gedacht und die eigene Kultur hat sich in der Abwesenheit stärker verändert als man mitbekommen konnte. Die kulturelle Wiedereingliederung erfordert Zeit und Mühe und ganz so selbstverständlich wie vor der Ausreise wird die eigene Kultur nie wieder.

Man kann also in der eigenen Sprache und Kultur etwas 'aus der Übung' kommen. Umgekehrt erreichen Erwachsene in einer Fremdsprache trotz langer Übung nur selten eine exzellente Sprachbeherrschung. Man kommt gut zurecht, gewiss, aber literarische Höchstleistungen bringen die wenigsten hervor. Auch das ist beim Kulturlernen ähnlich: Man kommt in der fremden Kultur gut zurecht, aber ganz so vertraut wie die, die man mit der Muttermilch aufgesogen hat, wird sie nicht. Trotz aller Entfremdungserlebnisse nach einem langen Auslandsaufenthalt bleibt einem die Heimatkultur immer noch näher als die noch so gut gelernte fremde.

Von der ersten Fremdsprache zur zweiten

Wer gut französisch spricht, kann deshalb noch kein spanisch. Jede Sprache muss einzeln gelernt werden. Aber es hilft beim Spanischlernen, Französisch zu beherrschen, weil romanische

Sprachen viele Ähnlichkeiten aufweisen. Doch selbst wenn die zweite Fremdsprache mit der ersten nicht verwandt ist, lernt man sie meist schneller. Denn man hat schon gelernt, wie man Fremdsprachen lernt.

Auch hier ist die Parallele zu 'Kultur' offensichtlich: Wer die USA gut kennt, kennt deswegen Australien noch nicht, aber er wird manche Ähnlichkeiten finden, die daher rühren, dass beide Länder von Briten geprägt wurden, die sich in fremden, kaum besiedelten wilden Kontinenten zurecht finden mussten. Die offenkundigen Ähnlichkeiten zwischen den USA und Australien sollten jedoch nicht den Blick für die dennoch existierenden kulturellen Unterschiede zwischen beiden Ländern verstellen. Schließlich haben sich beide Länder auf der Basis einer ähnlichen Gründungsgeschichte unterschiedlich entwickelt. Und dass die religiös motivierten 'Pilgrim Fathers' der USA andere Werte hatten als die nach Australien verbannten Sträflinge, darf man auch nicht vergessen.

Wie dem auch sei: Beim Wechsel von einer fremden Kultur in eine andere gibt es Transfereffekte, die nicht nur dadurch entstehen, dass die betreffenden Kulturen Ähnlichkeiten aufweisen: Selbst wer von den USA nach Japan wechselt bringt die übertragbare Erfahrung mit, wie man sich eine fremde Kultur erschließt.

Sprachlehrer

Wer eine fremde Sprache gut beherrscht, kann dem Anfänger viel helfen: Er kann korrigieren, fehlende Vokabeln einbringen, auch mal ein bisschen übersetzen, wenn der Anfänger nicht mehr mitkommt, kurz gesagt: In konkreten Situationen unterstützen. Aber er ist nicht automatisch ein geeigneter Sprachlehrer. Denn er versteht nichts von Sprachdidaktik.

Ähnlich können Rückkehrer aus dem Land oder erfahrene Kollegen vor Ort dem Neankömmling in der fremden Kultur konkrete Antworten und Hinweise geben: 'Mach das besser so ...'. Aber sie tun sich schwer, die 'Logik' der fremden Kultur zu vermitteln. Sie wissen nichts von interkultureller Didaktik.

Übrigens: Muttersprachler brauchen erst recht eine didaktische Ausbildung. Jeder kennt die Situation, dass man einem Ausländer sagen kann, wie ein Satz grammatikalisch korrekt wäre, aber wirklich nicht erklären kann, warum. Man weiß es einfach! Mit der eigenen Kultur ist es ähnlich: Man weiß beispielsweise, wie man 'diskutiert'. Man kann im konkreten Fall auch mitteilen, was einem am Diskussionsstil eines Ausländers gestört hat. Aber ihm zu beschreiben, wie man in Deutschland diskutiert, damit erst gar keine Missstimmung aufkommt, ist gar nicht so einfach.

Von einem Sprachlehrer – ob Muttersprachler oder nicht – darf man erwarten, dass er die Sprache, die er lehrt, gut beherrscht. Zudem muss er didaktische Kenntnisse aufweisen, also einen lebendigen und motivierenden Unterricht gestalten können. Und wenn er seinen Unterricht vor Gruppen abhält, sollte er auch ein wenig von 'Gruppendynamik' verstehen. Jeder weiß, dass keineswegs alle Sprachlehrer diesen Anforderungen genügen.

Niemand erwartet jedoch von einem Sprachlehrer, dass er eigenständig ein Curriculum entwickelt oder ein Lehrbuch geschrieben hat. Man darf nur erwarten, dass er fremde didaktische Konzepte optimal umsetzt. Um diese zu entwickeln, braucht es weitere Spezialkenntnisse.

Bei interkulturellen Trainings gilt das gleiche: Man muss von einem Trainer erwarten, dass er die Kultur gut kennt, die er vermitteln will. Man sollte darüber hinaus erwarten, dass didaktische und gruppendynamische Grundkenntnisse vorhanden sind. Man kann kaum erwarten, dass er auch noch Spezialist für Curriculumentwicklung und Materialerstellung ist. Doch das führt bei interkulturellen Trainings zu einem Problem: Viele Anbieter von Trainingsmaßnahmen sind 'Einzelkämpfer', die ein inhaltliches Anliegen haben: Sie kennen eine bestimmte fremde Kultur und möchten ihr Wissen weitergeben. Doch wo können sie das didaktische und 'curriculare' Know-how erwerben, das sie benötigen, um ihre Kulturkenntnis in sinnvolle Trainings umzusetzen? Entsprechende Angebote fehlen. Daher findet man im Bereich interkulturelles Trainings eine Vielzahl von Angeboten, die eher 'gut gemeint' als 'gut gemacht' sind.

'Business English' oder 'Kolloquial English'?

An der Schule lernt man halt einfach Englisch. Aber kommerzielle Sprachschulen bieten längst ein breites Spektrum an Kursen, die unterschiedliche Bedarfe befriedigen sollen. Die gleiche Struktur finden wir auch bei interkulturellen Trainingsanbietern: Kurse für angehende Auslandsmitarbeiter kommen thematisch breit daher, sprachlich wie kulturell müssen 'Expats' ein breites Spektrum an Situationen meistern. Wer nur rasch zu einer Verhandlung ins Ausland reist, kann sein Lernen auf diese Situation abstellen, sprachlich wie kulturell.

Lingua Franca?

Muss man sich als globaler Manager heute wirklich noch mit einer Vielzahl von Sprachen und Kulturen auseinandersetzen? Im sprachlichen Bereich hat sich Englisch als allgemeine Verkehrssprache doch weitgehend durchgesetzt. Gibt es nicht längst auch

eine internationale Managementkultur, der die Manager aller Länder folgen?

Auch hier hilft die Analogie weiter: Wer Englisch gut beherrscht, wird auf Kongressen und Messen überall auf der Welt gut zurecht kommen und darf auch darauf hoffen, dass das Hotelpersonal sowie die benötigten Taxifahrer Englisch soweit beherrschen, dass keine Probleme entstehen. Auch 'interkulturell' wird man auf keine großen Probleme stoßen: Die soziale Rolle 'Messebesucher' oder 'Kongressteilnehmer' wird heute in der Tat weltweit so ähnlich verstanden, dass ein weltoffener Mitarbeiter keine Schwierigkeiten haben sollte, sie überall auf der Welt hinreichend kompetent zu spielen.

Andere Rollen bringen jedoch differenziertere Anforderungen mit sich. Ein beruflich wie privat befriedigender Einsatz als 'Expats' in Mexiko oder Japan ist kaum möglich ohne Basiskenntnisse des Spanischen oder Japanischen, selbst wenn die Arbeitssprache am Arbeitsplatz Englisch ist. Dies gilt für Kulturkenntnisse erst recht: Zu glauben, man könne mit mexikanischen oder japanischen Vorgesetzten, Kollegen, Untergebenen, Behördenvertretern oder gar Kunden sowie Nachbarn auf der Basis weltweiter Standards erfolgreich Beziehungen aufbauen, weil man in der Rolle 'Tourist' oder 'Messebesucher' keine Schwierigkeiten erlebt hat, verkennt, dass unterschiedliche soziale Rollen in höchst unterschiedlichem Maße 'globalisiert' wurden.

Obwohl Sprachlernen und interkulturelles Lernen viele Analogien aufweist, sollte man sie jedoch nicht koppeln: Beim Sprachlernen geht es darum, wie man eine 'Botschaft' formuliert. Beim interkulturellen Lernen geht es darum, welche 'Botschaften' in einer fremden Kultur in bestimmten Situationen erwartet werden. Beide Lerngegenstände sind wichtig, aber beide erfordern ganz verschiedene Lehrmethoden und erst recht unterschiedlich spezialisierte Lehrende. Beide Lernbereiche mit einer Veranstaltung abdecken zu wollen, bringt daher nicht die erhofften Effizienzsteigerung. ♦