



PRESSE - SERVICE 1 / 2005

IFIM Institut für Interkulturelles Management GmbH - E-Mail info@ifim.de - Internet <http://www.ifim.de>

Maarweg 48 - D-53619 Rheinbreitbach. 0 22 24 / 94 95-0 - Fax 94 95 96

Interkulturelle Trainings implementieren

Erfahrungen aus Unternehmen

Interkulturelle Trainings sind im letzten Jahrzehnt bei vielen Unternehmen zu ganz normalen Weiterbildungsmaßnahmen geworden, die regelmäßig angeboten und von den Mitarbeitern auch nachgefragt werden. Sie sind aber noch keineswegs bei allen Unternehmen etabliert, deren Mitarbeiter internationale Kontakte erfolgreich bewältigen müssen. Viele Weiterbildungsabteilungen wollen oder sollen das ändern. Interkulturelle Trainings sind jedoch nicht immer 'Selbstläufer'. Es lohnt daher, von den Erfahrungen anderer zu profitieren.

Es ist schön, wenn sich in den Führungsetagen eines Unternehmens das Gefühl breit macht, man müsse mehr tun als bisher, um die interkulturelle Kompetenz der Mitarbeiter zu steigern. Doch dieses 'Gefühl' ist oft recht diffus. Daraus erwächst nicht unbedingt ein präziser Auftrag, ein ganz bestimmtes Training für ganz bestimmte Zielgruppen zu organisieren. Es ist also an der Weiterbildung, präziser zu bestimmen, womit gestartet werden soll.

1. Empfehlung: Gehen Sie es realistisch an!

Es ist möglich, dass Ihr Unternehmen tatsächlich vor einer ganz neuen Phase seiner Internationalisierung steht, und das Thema 'interkulturelles Training' deshalb nun auf die Tagesordnung gekommen ist. Häufiger ist aber keine Änderung im Bedarf an interkultureller Kompetenz feststellbar. Stellen Sie sich also die Frage: *Warum erst jetzt?* Interkulturelle Trainings gibt es schon lange, das ist keine neue Modewelle, die nun auch in Ihr Unternehmen schwappt. In vielen Fällen wird die Antwort also lauten müssen: 'Weil es bislang den einflussreichen Mitarbeitern kein Anliegen war.' Und das wird sich nicht über Nacht geändert haben, nur weil irgend jemand beschlossen hat, man solle in diesem Bereich vielleicht mehr tun.

In dieser Nummer lesen Sie:

**Interkulturelle Trainings implementieren
Erfahrungen aus Unternehmen**

**Die 'deutsche Kolonie':
Integration von Expats in die lokale Kultur**

Als Anbieter interkultureller Trainings sind wir natürlich der Meinung, dass solche Trainings sinnvoll und nützlich sind. Wir unterstellen in diesem Artikel, dass unsere Leserinnen und Leser dies genauso sehen. Gehen Sie jedoch nicht davon aus, dass es in ihrem Unternehmen eine breite Mehrheit von Mitarbeitern gibt, die händeringend darauf wartet, dass die Weiterbildung endlich entsprechendes anbietet, denn sonst gäbe es längst solche Programme. Rechnen Sie also damit, dass interkulturelle Trainings zunächst *keine* 'Selbstläufer' sind, die man einfach nur im Intranet ankündigen muss.

2. Empfehlung: Prüfen Sie die Vorgeschichte!

Recherchieren Sie ein wenig: Ist es *wirklich* das erste Mal, dass in Ihrem Hause interkulturelle Trainings angeboten werden sollen? Gerade wenn Ihr Unternehmen seit langem international tätig ist, ist es nicht unwahrscheinlich, dass vor fünf oder zehn Jahren bereits interkulturelle Trainings angeboten wurden, sich aber nicht verstetigt haben.

Die Fluktuation in den Personal- und Weiterbildungsabteilungen vieler Unternehmen ist hoch. Ein paar Jahre nach einem gescheiterten Versuch, interkulturelle Trainings zu implementieren, ist in der zuständigen Abteilung oft niemand mehr, der ihn miterlebt hat. Aber in den Fachabteilungen sitzen noch Mitarbeiter, die sich sehr gut daran erinnern, dass 'interkulturelles Trainings nichts bringt' - jedenfalls nicht in der Form, in der es damals angeboten wurde. Nichts spricht dagegen, es nun noch einmal und besser anzugehen. Doch um es besser machen zu können,

müssen Sie wissen, warum das damalige Angebot keine kontinuierliche Resonanz fand. Nur dann können Sie bestehende Bedenken ausräumen.

3. Empfehlung: Beim Start keine Kompromisse !

Wir gingen davon aus, dass Sie in einem Unternehmen arbeiten, in dem man sich von interkulturellem Training bislang nicht viel erwartet hat. Das werden Sie nur ändern können, wenn bereits das *erste* angebotene interkulturelle Training von den Teilnehmer/innen als wirklich hilfreich für die Bewältigung *derjenigen* interkulturellen Herausforderungen erlebt wird, die sich in ihren internationalen Aufgaben tatsächlich stellen. Das mag banal klingen, ist es aber leider nicht: Um interkulturelle Trainings trotz Skepsis im Unternehmen 'auf die Schiene zu setzen' glauben die zuständigen Personaler oder Weiterbildner oft, Kompromisse eingehen zu müssen, die letztlich kontraproduktive Effekte erzeugen: Die Teilnehmer/innen erleben das 'Auftakttraining' nicht als hilfreich und das Anliegen, interkulturelle Trainings im Unternehmen zu verankern, scheitert an ihrer negativen Rückmeldung, die ja nicht nur die Veranstalter erreicht. Entscheidend ist, ob die Teilnehmer/innen ihren Kollegen "Musst Du hingehen!" oder "Kannst Du vergessen!" als Fazit berichten. Kontraproduktive Kompromisse werden vor allem in drei Bereichen eingegangen:

Zielgruppen:

Die Erfahrungen sind eindeutig: Ein interkulturelles Training kann umso eher hilfreich sein, je genauer es auf diejenigen Situationen zugeschnitten ist, die die Teilnehmer bei ihren globalen Tätigkeiten meistern müssen. Das heißt vor allem: Es muss länder- oder wenigstens regionsspezifisch sein! 'Allgemeine Sensibilisierung' für die Tatsache, dass andernorts Menschen 'anders ticken', mag manchem Mitarbeiter wichtige 'Aha-Effekte' bringen, aber selten *denjenigen* Mitarbeitern, die als 'Multiplikatoren und Werbeträger' für interkulturelle Trainings gebraucht werden. Nützliche Multiplikatoren sind nicht Nachwuchskräfte oder Menschen, die im Unternehmen ohnehin im Ruf stehen, nur eingeschränkte soziale Kompetenz zu besitzen. Nützliche Multiplikatoren sind Mitarbeiter/innen mit möglichst hoher Position und internationaler Erfahrung, die trotz oder wegen ihrer Erfahrung ihre internationale Zusammenarbeit verbessern möchten. Die lassen sich nicht durch allgemeines Wischi-Waschi über 'Kulturunterschiede' oder die Notwendigkeit sensiblen Vorgehens begeistern, sondern nur, wenn sie im Training Antworten auf die Fragen bekommen, die sich ihnen trotz aller Erfahrung im Umgang mit Chinesen, US-Amerikanern, Japanern etc. immer noch gestellt haben.

Wenn solche Mitarbeiter/innen vom Auftakttraining begeistert sind, werden sie einerseits dafür sorgen, dass ihre Mitarbeiter, die mit dem selben Kulturkreis zu tun haben, das Training auch besuchen und andererseits Kollegen überzeugen, die in ähnlicher Position mit anderen Kulturen zu tun haben.

Tappen Sie also nicht in die naheliegende Falle, zum Start ein Programm anzubieten, das thematisch möglichst breit angelegt ist, damit es möglichst viele Mitarbeiter interessiert. Wenn sich viele angesprochen fühlen, ist zwar die Chance groß, dass sich trotz aller Terminnöte doch genügend Teilnehmer finden, um das Training durchführen zu können. Das wird aber leicht zum Pyrrhussieg! Ziel ist ja nicht, dass ein Programm einmal stattfindet, sondern dass es hervorragende Resonanz hat und eine überzeugende Mund-zu-Mund-Propaganda entsteht. Das ist aber wesentlich wahrscheinlicher, wenn das Programm klar auf die Bedarfe einer bestimmten Zielgruppe zugeschnitten ist, als wenn Sie vielen irgendwas bieten wollen. Misstrauen Sie Trainingsanbietern, die Ihnen versprechen, mit einem breit angelegten Programm Begeisterungstürme hervorrufen zu können. Prüfen Sie genau, bei welchen Zielgruppen diese Erfolge erzielt wurden.

Zeitungsfang:

Gerade für eine neue Maßnahme, die im Unternehmen noch wenig Renommee genießt, findet man leichter Mitarbeiter, die bereit sind, 'sich das mal einen halben Tag anzuhören', als solche, die zwei Tage für ein Programm 'freischaufeln', dessen Nutzen noch keine vertrauenswürdigen 'Zeugen' bestätigen. Doch auch hier besteht die Gefahr, dass Sie mit dieser Strategie zwar Ihr erstes Programm gefüllt bekommen, aber danach nie wieder eines. Wirkungsvolles interkulturelles Training ist 'Verhaltenstraining' und lässt sich nicht beliebig verkürzen.

Es ist schön, wenn die Teilnehmer einer kurzen 'Aufaktveranstaltung' sagen, das sei doch 'ganz interessant' gewesen. Entscheidend für die dauerhafte Implementierung interkultureller Trainings ist jedoch, dass die Teilnehmer anschließend erleben, dass ihnen die Veranstaltung geholfen hat, in ihren interkulturellen Kontaktsituationen erfolgreicher zu agieren. Nur dann spricht sich herum: 'Das bringt wirklich was!'

Kurze Auftaktveranstaltungen werden manchmal auch in der Erwartung angeboten, dass die Teilnehmer in der Evaluierung ausdrücken werden, die Maßnahme sei im Prinzip sehr gut, aber leider zu kurz gewesen. Mit diesem Feedback ausgestattet, ließen sich die Budgetverantwortlichen dann überzeugen, künftig längere Trainings anzubieten.

Selbst wenn das Feedback tatsächlich so ausfällt, ist das eine höchst riskante Strategie: Zum einen schauen die Budgetver-

antwortlichen lieber auf den ersten Teil der Botschaften als auf die weitergehende Empfehlung: 'Was wollen Sie denn, die Teilnehmer fanden es doch gut! Natürlich kann man immer noch mehr machen, aber Sie wissen ja ...' Das IFIM spricht da wirklich aus Erfahrung: Eine zu kurze Veranstaltung, die überwiegend *schlecht* beurteilt wurde, wird nicht verlängert erneut angeboten, selbst wenn sich in den Auswertungen deutliche Hinweise darauf finden, das die zu geringe Dauer entscheidend für den schlechten Gesamteindruck war. Eine zu kurze Veranstaltung, die dennoch *gut* beurteilt wurde, wird eben deshalb auch nicht verlängert, auch wenn 80 % der Teilnehmer rückmelden, die Veranstaltung sei 'zu kurz' gewesen.

Vor allem aber: Viel wichtiger als das, was die Teilnehmer in ihren Evaluierungen ankreuzen ist, was sie weitererzählen. Und da geht es nur um den Gesamteindruck: Wer einen Kollegen fragt, ob eine Veranstaltung besuchenswert ist, will nicht wissen, was verändert werden müsste, um sie besuchenswert zu machen. Er will nur wissen: 'Soll ich hingehen oder nicht?' Wenn dann keine eindeutige Empfehlung erfolgt, ist das Thema 'abgehakt'.

Kosten:

Angesichts der Skepsis, ob interkulturelles Training *überhaupt* lohnt, stehen die Veranstalter von 'Pilotveranstaltungen' oft unter dem Druck, dafür möglichst wenig Geld auszugeben. Entsprechend werden für Auftaktveranstaltungen oft 'Billiganbieter' verpflichtet, die häufig nur deshalb billig anbieten können, weil sie ihr Training nicht wirklich professionell betreiben, sondern eher als Hobby nebenbei. Unter diesen mag es auch welche geben, die sehr gute Trainings anbieten, aber die Wahrscheinlichkeit dafür ist nicht allzu hoch.

Erinnern Sie sich an das Gleichnis von der Hochzeit zu Kanaa: Gute Qualität muss serviert werden, solange die Gäste noch nüchtern und kritisch sind! Später können sie auch mal ein 'Schnäppchen' anbieten.

Beginnen Sie also mit ausgewiesenen Profis mit gutem Renommee, auch wenn die teurer sind. Wenn die 'interkulturellen Trainings' erst einmal den Ruf verschafft haben, wirklich hilfreich und 'ihr Geld wert' zu sein, schauen auch die Budgetverantwortlichen nicht mehr auf jeden Cent.

4. Empfehlung:

Wählen Sie Ihren externen Partner sorgfältig aus

Natürlich tun Sie das! Das ist nun wirklich Routine in einer Weiterbildungsabteilung. Doch wenn es um die Auswahl eines externen Partners für interkulturelle Trainings geht, kommen einige Gesichtspunkte hinzu, die nicht bei allen Programmangeboten der Weiterbildung eine Rolle spielen. Einer davon ist, inwieweit

der Anbieter fähig ist, zu einem breiten Spektrum regionaler und situativer Bedarfe Trainings von gleichmäßig hoher Qualität anzubieten. Denn Sie wollen nicht ein bestimmtes interkulturelles Training anbieten, sondern künftig all den Mitarbeitern, die für ihre internationale Tätigkeiten interkulturelle Kompetenz benötigen, hilfreiche Veranstaltungen anbieten.

Globale Unternehmen sind heute in hundert oder mehr Ländern aktiv. Das heißt nicht, dass Sie hundert interkulturelle Trainings anbieten werden: Manche Länder lassen sich sinnvoll zu Regionen bündeln und für manche Länder wird sich unternehmensintern gar nichts anbieten lassen, weil zu wenige Mitarbeiter mit ihnen befasst sind.

Dennoch ist es neben allen inhaltlichen Qualitätskriterien auch wichtig, ob Ihr externer Trainingsanbieter die wichtigsten Partnerländer Ihres Unternehmens mit Programmen einheitlicher Qualität abdecken kann, oder ob er ein 'Ein-Land-Experte' ist, oder ob er nur Trainer zu verschiedenen Ländern vermarktet, die jeweils unterschiedliche Vorstellungen von interkulturellem Training haben.

Ein weiterer Gesichtspunkt ist bei interkulturellen Trainings wichtiger als bei vielen anderen Trainings: Wirkungskontrolle! Bei den meisten Weiterbildungsveranstaltungen wird - trotz allen Überlegungen zum Weiterbildungs-Controlling - derzeit nur erfasst, wie die Teilnehmer das Training am Ende bewerten. Das reicht oft auch aus: Wer einen Computerkurs besucht hat, kann am Ende einigermaßen verlässlich einschätzen, ob er das thematisierte Programm nun bedienen kann. Bei interkulturellen Trainings ist weit schwerer einzuschätzen, ob sich das Gelernte tatsächlich in der Praxis bewähren wird, ob also internationale Aufgaben künftig tatsächlich erfolgreicher bewältigt werden können. Sie sollten daher darauf achten, ob Ihr externer Trainingspartner eine sinnvolle Form der Wirkungskontrolle seiner Trainings betreibt oder sich auf Trainingsevaluierungen beschränkt.

5. Empfehlung; Betreiben Sie aktives Marketing

Gehen wir zurück zum Anfang:

Sie haben den Auftrag erhalten, in Ihrem Unternehmen interkulturelle Trainings zu etablieren. Nicht als einmalige Veranstaltung, sondern als regelmäßiger Bestandteil des Weiterbildungsangebotes. Sie sind überdies unseren bisherigen Empfehlungen gefolgt: Sie gehen davon aus, dass es Ihnen nicht hilft, den Einstieg mit 'abgespeckten' Angeboten zu versuchen, sondern dass Sie einen 'Knaller' brauchen: Eine Veranstaltung die positive Mund-zu-Mund-Propaganda durch möglichst viele, möglichst hochrangige Mitarbeiter nach sich zieht.

Bleibt nur noch eine Frage: Was sollen Sie anbieten, um diesen Effekt zu erreichen?

In vielen Unternehmen hat man angesichts dieser Frage zu internen Umfragen gegriffen, um herauszufinden, welche Art von interkulturellem Training zu welchem Land auf besonders großes Interesse stößt. So plausibel dieses Vorgehen erscheint, es hat seine Tücken:

Lässt man etwa ankreuzen, 'welche Trainings angeboten werden sollten', erreicht man oft hohe Werte für fast alles, was man vorgibt. Das bedeutet aber noch lange nicht, dass sich tatsächlich Mitarbeiter anmelden, wenn man die zwei, drei 'Spitzenreiter' tatsächlich anbietet. Die Mitarbeiter haben nicht nach ihren eigenen Lernbedürfnissen geantwortet, sondern 'für Kollegen': Da ist etwa jemand überzeugt, dass es dem Kollegen Maier im Umgang mit französischen Kunden an Sensibilität mangelt. Also hält er ein entsprechendes Trainingsangebot für wünschenswert. Er selbst wird aber nicht teilnehmen, sei es, dass er gar nichts mit Franzosen zu tun hat oder weil er bei sich kein entsprechendes Defizit verspürt. Doch das tut auch der Kollege Maier nicht. Er kann viele Gründe nennen, weshalb sein Frankreich-Geschäft nicht optimal läuft. Eigene Defizite im Umgang mit Franzosen gehören nicht dazu.

Fragt man hingegen 'welche interkulturellen Trainings würden Sie besuchen?' mag die Liste erstaunlich kurz werden: In einem Unternehmen, in dem das Thema bisher keinen Stellenwert hatte, ist es keineswegs selbstverständlich, sich bezüglich 'interkultureller Kompetenz' als lernbedürftig zu outen. Das kann an der verbreiteten Fehlannahme liegen, dass interkulturelle Schwierigkeiten Ausdruck von 'Charaktermängeln' wären: Nicht offen, nicht sensibel ! In dieser Bewertungsklasse möchte sich niemand gerne wieder finden.

Häufiger liegt es jedoch daran, dass sich die Mitarbeiter einfach nicht vorstellen können, wie bei interkulturellen Trainings gearbeitet wird und welche Ergebnisse das haben kann. Wenn sich IFIM-Trainer mit Journalisten unterhalten, werden sie immer wieder mit der Vermutung konfrontiert, in einem China-Training lerne man, mit Stäbchen zu essen. Weitergehende Vorstellungen, worum es bei interkulturellem Training gehen könne, sind kaum vorhanden. Gehen Sie davon aus, dass die breite Mehrheit ihrer potentiellen Teilnehmer ebenfalls keine Ahnung hat, wie Lernmethodik und Lernziele eines interkulturellen Trainings aussehen und diese Lücke mit kruden Vermutungen füllen. Als 'Referenz' dienen am ehesten die 'Verhaltenstipps', die jeder Tourist in seinem Reiseführer findet: 'Zeigen Sie einem Araber niemals ihre nackten Fußsohlen!' 'Streicheln Sie einem Thai nicht über den Kopf!' 'Baden Sie nicht nackt am öffentlichen

Dorfstrand!' Wer vermutet, dass sich die Inhalte auf diesem Niveau bewegen, wird genauso wenig Interesse zeigen wie derjenige, der annimmt sie erschöften sich in der Empfehlung, offen und sensibel auf Fremde zuzugehen. Befragungen zu gewünschten Länder- und Themenschwerpunkten sind erst dann hilfreich, wenn genügend Mitarbeiter bereits wissen, was 'interkulturelles Training' überhaupt ist.

Die Implementierung interkultureller Trainings funktioniert wesentlich besser, wenn die damit beauftragten Weiterbildner sich **aktiv** 'Zielgruppen' in ihrem Unternehmen suchen, sich also selbst fragen, welche Abteilung gerade besonderen Bedarf an 'interkulturellem Know-how' haben müsste und dort dann aktives Marketing betreiben:

- Gibt es gerade eine Übernahme eines ausländischen Unternehmens?
- Welche Abteilung beginnt gerade ein wichtiges Projekt mit ausländischen Partnern?
- In welcher Abteilung steht man gerade vor wichtigen Verhandlungen mit einem potentiellen ausländischen Kunden?
- Wo gibt es - laut 'Flurfunk' - gerade besondere Schwierigkeiten mit ausländischen Kollegen?
- Etc.

Mit anderen Worten: Wer im Unternehmen könnte gerade jetzt *besonderen* Bedarf nach interkulturellem Know-how haben? Um das herauszufinden sollten Sie einerseits die offiziellen Informationskanäle des Unternehmens aufmerksam prüfen, andererseits ein offenes Ohr dafür haben, was im Unternehmen so gesprochen wird und drittens das Thema 'wie läuft Ihr internationales Geschäft' bei allen denkbaren Gelegenheiten ansprechen. *Aktives Marketing* ist gefragt!

Wann immer sich bei dieser aktiven Suche nach geeigneten Zielgruppen eine 'Spur' ergibt, sollten Sie das Gespräch mit dem verantwortlichen Manager suchen: 'Lieber Kollege, wir können etwas anbieten, das Ihren Erfolg wesentlich wahrscheinlicher macht!'

Der verantwortliche Manager wird sie wohl empfangen, das verlangen die unternehmensinternen Spielregeln. Aber nicht für lange Zeit, er ist schließlich eine vielbeschäftigte Person, die wichtigere Probleme hat als 'interkulturelles Management'. Wahrscheinlich steht er auch in der Unternehmenshierarchie ein paar Stufen über Ihnen und das weiß er und Sie wissen es ebenfalls. Keine einfache Situation: Sie werden nicht gerade 'offene Türen einrennen'. Wenn Ihr Gesprächspartner davon ausginge, dass in seiner Situation interkulturelles Training hilfreich wäre, hätte er es längst angefordert. Er wird Bedenken haben. Diese werden vor allem auf drei Ebenen liegen:

- Kulturunterschiede mag es ja geben, aber sie gefährden doch nicht ernsthaft den Erfolg bzw. tragen nicht entscheidend zu unseren bestehenden Schwierigkeiten in der internationalen Kooperation bei, vor allem, weil ich und mein Team sensible, weltoffene, vorurteilsfreie Menschen sind, die diesbezüglich keiner Nachhilfe bedürfen.
- Es gibt durchaus kulturbedingte Schwierigkeiten, aber die werden von den Partnern verursacht, nicht von uns. Die Partner sind nicht zuverlässig, nicht ehrlich, nicht vertragstreu etc., *die* sollten Sie mal trainieren, aber nicht uns. Wir verhalten uns korrekt!
- Es wäre schon gut, wenn wir unsere Partner besser verstünden, aber das ergibt sich mit der Zeit von alleine. Ein interkulturelles Training kann uns nicht helfen, weil da irgendwelche Kulturromatiker abgehobenes Zeug über Konfuzius verkünden, das meilenweit von unserer Alltagsrealität entfernt ist.

Gehen Sie wirklich nicht davon aus, dass jeder vernünftige Mensch sofort einsieht, dass es sinnvoll ist, sich einem interkulturellen Training zu unterziehen, bevor man in eine Kooperation mit Chinesen, Japanern oder gar Amerikanern eintritt: 'Hey, ich bin schon dreimal in den Grand Canyon gehikt. *Ich* hab keine Schwierigkeiten mit Amerikanern, das können Sie mir ruhig glauben!' Oder: 'Man muss mit den Chinesen ganz normal und vorurteilsfrei umgehen, und genau das werde ich tun! Dann wird das schon laufen. Die haben schließlich auch ein Interesse an der Zusammenarbeit mit uns.'

Wenn Sie etwas verkaufen wollen, müssen Sie wissen, wie Ihr Produkt funktioniert und welchen Nutzen es bringt, aber auch was die gängigsten Bedenken gegen einen Kauf sind. Das gilt auch für interkulturelles Training.

In diesem Zusammenhang sei daran erinnert, dass das IFIM Mitarbeitern aus Weiterbildungs- und Personalabteilungen kostenfreie Restplätze in allen seinen offenen Trainings anbietet. Wer dieses Angebot wahrnimmt und an einem beliebigen Programm zu einem beliebigen Land erlebt, wie interkulturelles Training funktioniert und wie die Teilnehmer darauf reagieren, kann es anschließend den Mitarbeitern seines Unternehmens besser vermitteln. Auch auf den IFIM-Internetseiten (www.ifim.de/faq/index.htm) finden Sie Hilfestellung zur Argumentation.

Wenn Sie dennoch fürchten, selbst nicht kundig genug zu sein, um kritische Einwände auszuräumen, ziehen Sie einen Ihrer externen interkulturellen Experten hinzu. Der kann natürlich viel präziser beschreiben, welche interkulturellen Herausforderungen

in einer bestimmten Konstellation zu meistern sind, und wie sein Training dazu beiträgt.

Kommt allerdings in einem wichtigen Projekt interkulturelles Training zustande und wird dieses von den Teilnehmern als hilfreich erlebt, sind Sie aller Sorgen ledig: Dann werden Ihre nächsten Debatten um interkulturelle Trainings nur noch darum gehen, ob Ihr externer Trainingsprovider ihnen überhaupt noch genügend Termine anbieten kann, um die sprunghaft gestiegenen Nachfrage in Ihrem Unternehmen zu befriedigen.

Die 'deutsche Kolonie':

Integration von Expats in die lokale Kultur

Auf dem interkulturellen Kongress 'New Horizons – Interkultur erfolgreich nutzen', der Ende September 2005 in Passau stattfand, ergab sich aus einem Vortrag von Prof. A. Moosmüller eine interessante Diskussion um die Frage, wie viel Integration in die Gastlandkultur einem Expatriat eigentlich abverlangt werden könne und in diesem Zusammenhang eine Kontroverse um die Rolle der 'deutschen Community' an Auslandsstandorten. Andreas Bittner berichtet:

Mich führte die Debatte in eine Zeitreise: Ich erinnerte mich an eines meiner ersten interkulturellen Trainings, 1979 bei der damaligen Zentralstelle für Auslandskunde der Deutschen Stiftung für Internationale Entwicklung. Ein Trainerkollege hatte eine neue Fallstudie geschrieben, die sich mit der Beziehungsdynamik in deutschen 'Compounds' beschäftigte, die es damals in größeren Entwicklungsprojekten noch allorts gab. Er hielt es für dringend geboten, angehende Entwicklungsfachkräfte auch auf den Umstand vorzubereiten, dass sie möglicherweise mit sehr wenigen anderen Deutschen nicht nur räumlich sehr 'eng' zusammenleben würden. Denn es war keineswegs selbstverständlich, dass in diesen 'deutschen Kolonien' eine freundliche, unterstützende Atmosphäre herrschte: Allzu oft war das Binnenklima von Intrigen und Zerwürfnissen bestimmt, die einzige Gemeinsamkeit stellte dann meist eine abwertende Feindseeligkeit gegen die 'Locals' dar, die entsprechend kultiviert wurde, um einen 'gemeinsamen Feind' zu betonen, gegen den der zerstrittene Haufen zusammenhalten müsse.

Die Studie schilderte das auf ein paar Seiten sehr anschaulich. Aus dem negativen Beispiel sollten unsere Teilnehmer erarbeiten, wie sich stattdessen ein konstruktives Binnenklima erreichen lasse. Sehr schnell verfolgten wir aber ein anderes Lernziel damit: Die Teilnehmer/innen sollten ermutigt werden, nicht dem

'Innensog' dieser 'Schimpfgemeinschaften' zu erliegen, sondern diese Gruppe verlassen, um sich unvoreingenommene Begegnungen mit den Angehörigen des Gastlandes zu organisieren.

Das bedeutete: Wir interkulturellen Trainer sahen die 'deutsche Community' als etwas Negatives. Unser Ideal war der Auslandsmitarbeiter, der zu anderen Deutschen vor Ort ein freundlich distanzierendes Verhältnis pflegt und seine privaten Kontaktbedürfnisse vor allem mit Einheimischen befriedigt. Dass wir solche Auslandsmitarbeiter in der Praxis kaum fanden, sondern überwiegend solche, die neben den Kontakten zu anderen Deutschen, anderen Europäern oder anderen internationalen Experten bestenfalls 'auch' einige wenige einheimische Bekanntschaften pflegten, stellte unsere Botschaft nicht in Frage. Es motivierte uns eher, sie mit noch mehr Nachdruck vorzutragen. Und sie kam bei unseren Teilnehmern gut an: Die meisten Erstausreisenden hatten das Motto 'Gott schütze mich vor Schnee und Wind und Deutschen, die im Ausland sind!' verinnerlicht. Aber auch von Zweitausreisenden, die sich beim ersten Auslandseinsatz in der Expat-Community mehr oder weniger wohl gefühlt hatten, kam kein Widerspruch: Sie fanden es meist schade, dass sich nicht mehr Kontakte zu Einheimischen ergeben hatten und räumten durchaus ein, dass sie sich wohl zu wenig Mühe gegeben hatten, die Grenzen der Community zu überschreiten. Beim kommenden Einsatz wollten sie es besser machen!

Beim IFIM habe ich dann meine neuen Zielgruppen mit der gleichen Kernbotschaft beglückt: Raus aus dem Expat-Zirkel, rein in die einheimische Gesellschaft!

Allerdings verschob ich den Fokus ein wenig: Weg vom Auslandsmitarbeiter, hin zu den Mitreisenden! Auslandsmitarbeiter bekämen über ihre berufliche Tätigkeit zwangsläufig Kontakte mit Einheimischen, vor allem Mitreisende seien in der Gefahr im deutschen Zirkel zu 'versumpfen'. Die implizite Annahme war jedoch weiterhin, dass ein befriedigendes Leben im Gastland enge Beziehungen mit möglichst vielen Einheimischen voraussetze.

Die ersten, die diese Prämisse ins Wanken brachten, waren Mütter mit Kleinkindern, die sich bereits in Deutschland vor allem darauf konzentriert hatten, ihrem Kind eine 'gute Mutter' zu sein. Sie setzten dieses Engagement im Gastland fort und bezogen daraus ihre Befriedigung, fanden aber oft kaum Gelegenheit, intensivere Kontakte zu Einheimischen zu entwickeln. Wenn wenigstens ein, zwei Freundschaften mit anderen Mitreisenden entstanden, lebten diese Mütter ganz zufrieden in den 'Kulissen' des Gastlandes. Ich hakte diese Mütter als 'verständliche Ausnahmen' ab.

Meine Botschaft an die Mitreisenden bekam dennoch mit der Zeit einen anderen Fokus: 'Sie können nicht nur drei Jahre Urlaub machen', lautete sie nun, 'Sie müssen sich eine befriedigende, 'sinnstiftende' Tätigkeit organisieren, auch an Standorten, an denen Sie keine Arbeitserlaubnis erhalten können!' Doch auch dabei gingen implizite Annahmen ein: Zum einen, dass Hausfrauentätigkeiten allein nicht hinreichend 'befriedigend' sein können, zum anderen, dass sich 'sinngebende' Tätigkeiten in der deutschen oder internationalen Expat-Community kaum finden ließen.

Eine Betätigung, die einerseits interessant ist, andererseits soziale Anerkennung in einem relevanten sozialen Umfeld bringt, kann durchaus für ein befriedigendes Leben im Gastland hilfreich sein, das glaube ich immer noch. Aber es ist nicht notwendig, dass diese Betätigung intensive Kontakte mit Einheimischen mit sich bringt. Wer etwa für die Expat-Community regelmäßige Filmabende mit deutschen Videos organisiert, kann dafür viel Anerkennung bekommen, ohne sich sehr weit in den lokalen Kontext zu begeben.

Es ist jedoch nicht einmal notwendig, dass die 'befriedigende Tätigkeit' in diesem Sinne eine soziale Funktion für die 'Kolonie' erfüllt. Bei meinen Besuchen bei ehemaligen Teilnehmer/innen unserer Auslandsvorbereitungsseminare treffe ich immer wieder auf Mitreisende, die kaum mehr tun als 'den Haushalt organisieren', sowie 'Hobbys und Kontakte pflegen' - vornehmlich mit anderen Deutschen - und dennoch mit ihrem Leben im Gastland hoch zufrieden sind. Keine Spur von Langeweile oder 'Sinnleere'!

Ich musste mir eingestehen, dass ich jahrelang versucht hatte, meinen Teilnehmer/innen meine eigenen Interessen schmackhaft zu machen: Als interkultureller Trainer interessiere ich mich natürlich sehr für fremde Kulturen und die erschließen sich nicht allein durchs 'Draufschauen', sondern vor allem durch Kontakte mit Einheimischen und Aktivitäten in lokalen Kontexten. *Ich* würde es als verpasste Gelegenheit betrachten, meine freie Zeit in einer fremden Kultur vor allem mit Tennisspielen, Shoppen oder Baden im Kreise von Landsleuten oder anderen Ausländern zu verbringen. Aber viele meiner Seminarteilnehmer/innen setzen ganz andere Prioritäten. Gewiss, Tennis kann man mit anderen Deutschen oder auch mit Einheimischen spielen. Aber wem es vor allem ums Tennisspielen geht, kann die Herkunft des Spielpartners egal sein. Und in aller Regel 'ergibt es sich' leichter mit Landsleuten.

All dies ging mir durch den Kopf, als Moosmüller referierte. Ich verkürzte seine zentralen Botschaften völlig unzulänglich, aber wohl nicht völlig falsch, wenn ich sie so wiedergebe:

- Es findet sich kein empirischer Zusammenhang zwischen 'dem Erfolg' eines Auslandsmitarbeiters und seiner generellen Bereitschaft, sich ins Gastland zu integrieren. Es gibt zahlreiche erfolgreiche Auslandsmitarbeiter, die in ihrem Privatleben im Gastland fast nur in deutschen oder internationalen Expat-Zirkeln verkehren.
- Es stellt sich die Frage, ob dieser Befund statt auf eine 'obwohl'-, sogar auf eine 'gerade wegen'-Beziehung hinweist: Je fremder die Kultur des Einsatzlandes, desto größer die psychische Anstrengung, in beruflich relevanten Stresssituationen immer wieder bewusst entgegen den eigenen biographisch geprägten Präferenzen zu agieren, um mit den fremdkulturellen Partnern den eigenen Entsendeauftrag erfolgreich zu erfüllen. Könnte es sein, dass dieser interkulturelle Spagat denjenigen besser gelingt, die sich der 'politisch korrekten' Forderung entziehen, auch noch in ihrem Privatleben ständig 'interkulturelle Herausforderungen' zu meistern, sondern sich dort ganz entspannt auf das Verständnis 'Gleichgeprägter' verlassen? Könnte es sein, dass entgegen aller 'reiner interkultureller Lehre' gerade derjenige seine jobbedingten Anpassungsleistungen besonders gut erbringt, der in der Freizeit im Kreis deutscher Kollegen besonders laut auf die Einheimischen schimpft?
- Aber selbst wenn man nicht unterstellt, dass der private Rückzug in die 'Diaspora-Gemeinde' sogar hilfreich für die Bewältigung der beruflichen interkulturellen Herausforderungen ist, sondern nur annimmt, dass er zumindest nicht schadet: Wie viel muten wir 'Interkulturalisten' Auslandsmitarbeitern und Mitausreisenden eigentlich zu? Sollten wir nicht schon hoch zufrieden sein, wenn Auslandsmitarbeiter ihre Aufgaben erfolgreich erledigen und Mitausgereiste im Gastland zufrieden sind?

Gute Fragen! Der Kongress bot nicht mehr genug Zeit, um sie unter den Anwesenden ausdiskutieren. Aber eine gewisse Irritation war unverkennbar: Dass es gut und richtig sein könnte, wenn Expatriates im Ausland 'zusammenglucken' und über die durch die Aufgabe erzwungenen Kontakte hinaus wenig mit Einheimischen verkehren, stieß uns 'Interkulturalisten' sauer auf! Offensichtlich ist es nicht nur mir ein 'Wert an sich', eine fremde Kultur möglichst gut kennen zu lernen.

Ein Einwand kam sofort auf: Reduzieren wir nicht unsere Ansprüche an 'interkulturelle Kompetenz' zu stark? Benötigt ein Unternehmen nicht mehr? Sollte ein Rückkehrer nicht ein breites Verständnis davon ins Unternehmen zurückspeisen können, wie die Menschen in seinem Einsatzland 'ticken'. Und braucht er nicht auch private Kontakte im Einsatzland, um sich dieses breitere Verständnis anzueignen,?

Mag sein! Aber wir wären ja in den meisten Unternehmen schon einen wesentlichen Schritt weiter, wenn wenigstens diejenigen interkulturellen Erfahrungen, die sich aus der unmittelbaren Arbeitserfahrung eines Rückkehrers ergeben haben, sinnvoll in die Unternehmenspolitik eingebracht werden könnten. Solange dies nur äußerst unzureichend geschieht, ist die Forderung, der Rückkehrer solle noch weitere Erfahrungsbereiche aufweisen, reichlich abstrakt.

Moosmüller wies übrigens zu Recht daraufhin, dass die Bildung von 'Diaspora-Gemeinden' in fremden Kulturen keineswegs nur ein deutsches Phänomen ist. Es ist folglich kein Beleg für 'typisch deutsche' Schwierigkeiten, Kontakte aufzubauen. Auch Angehörige von Kulturen, die als kontaktfreudiger gelten, etwa US-Amerikaner oder Latinos, bilden ganz selbstverständlich ihre Communities. Und sind stolz auf sie.

Noch einmal zurück an den Ausgangspunkt von 1979: Er war nicht völlig falsch! Ja, es gibt auch bei Expats der Wirtschaft sehr kleine Standorte, an denen soziale Bedürfnisse unbefriedigt bleiben müssen, wenn es nicht gelingt, auch einige intensivere Kontakte zu Einheimischen aufzubauen. Ja, es gibt auch 'deutsche Kolonien' von Auslandsmitarbeitern der Wirtschaft, in denen mit Feindseeligkeit oder Verachtung auf die lokale Kultur geschaut wird. Es gibt sicher einen Unterschied zwischen 'Entlastungsschimpfen', das ein Ventil für die notwendigen Anpassungsanstrengungen bietet, und einer tiefer gehenden Feindseeligkeit, die nicht nur in die Arbeitskontakte 'überschwappen' kann, sondern auch das Leben im Gastland erschwert. Wer sich immer wieder gegenseitig bestätigt, dass 'hier alles schrecklich ist', wird an seinem Standort kaum zufrieden leben können.

Aber die meisten Expat-Communities, die ich kenne, funktionieren nach dem Motto 'gleich und gleich gesellt sich gern', ohne negative Gefühle zum Gastland zu kultivieren.

Auch weiterhin wird Teil meiner Pre-Departure-Trainings sein, Ausreisenden Strategien an die Hand zu geben, wie sie private Kontakte im Gastland aufbauen können, wenn sie denn wollen. Aber ich werde weniger darauf drängen, dass sie wollen sollen.