



PRESSE - SERVICE 1 / 2007

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

"Es lernt der Einzelne - jedoch nicht allein"

Lernorganisation und Lernerfolg

In den letzten Wochen vor der Übersiedlung an einen ausländischen Wohn- und Arbeitsort stehen angehende Auslandsmitarbeiter unter erheblichem Zeitdruck. Sehr vieles muss erledigt werden: Zur Übergabe der alten Stelle, zur inhaltlichen Vorbereitung auf die neue und vor allem auch im Bereich der Umzugslogistik. Außerdem will von Freunden und Verwandten Abschied genommen werden. In dieser Situation erscheint alles hilfreich, was die zeitliche Belastung reduziert. So auch individualisierte, auf einen oder anderthalb Tage reduzierte interkulturelle Pre-Departure-Beratungen statt mehrtägiger Trainings. Doch wenn es um 'Kulturlernen' geht, können Individualmaßnahmen nicht als 'Mittel der Wahl' gelten.

Gegenstand interkulturellen Lernens ist der Mensch als Sozialwesen und Kulturträger, als Teil einer sozio-kulturell geprägten Gruppe und Gesellschaft. Erlernt und trainiert werden soll sozio-kulturelle Interaktionsfähigkeit mit Menschen aus anderen Kulturen und Handlungsfähigkeit in einem fremdkulturellen Umfeld. Geübt werden soll eine dem fremdkulturellen Umfeld angemessene Ausgestaltung beruflicher und sozialer Rollen. Verstanden werden soll die 'innere Ordnung' einer fremdkulturellen Gesellschaft, ihre immanente Verhaltenslogik, ihre verbindlichen Spielregeln, Normen, Setzungen und Konventionen. Lernziel ist Kompetenz im Umgang mit sozio-kulturell anders geprägten Menschen, Gedankengebäuden, mit einer andersgearteten 'gesellschaftlichen Konstruktion der Wirklichkeit'.

Der Lerngegenstand selbst, 'Kultur' ist - vereinfacht ausgedrückt - ein 'Gruppenphänomen': Aussagen wie 'jeder Mensch ist eine Kultur für sich' klingen zwar nett, sind aber Unsinn. Gewiss entwickelt jeder Mensch seine eigene Form, sich im

In dieser Nummer lesen Sie:

"Es lernt der Einzelne ..."	1
Kulturelle Heterogenität	3
Fremdsprachliche interkulturelle Trainings	6

kulturellen Referenzrahmen zu positionieren, den Erwartungen, die sich für ihn aus der nationalen Kultur, der Unternehmenskultur seines Arbeitgebers, seiner 'Berufskultur' oder auch seiner 'Familienkultur' ergeben, gerecht zu werden. Aber dadurch wird das Individuum noch keine 'Kultur' für sich: 'Kultur' verweist immer auf geteilte Werte, Konzepte oder Vorgehensweisen in größeren Gruppen.

Solange Menschen sich innerhalb ihrer eigenen Kultur bewegen, die sie während ihrer Sozialisation aufgesogen haben, ist ihnen ihre 'kulturelle Geprägtheit' jedoch selten bewusst: Diejenigen Kulturstandards, die sie mit den Menschen ihrer Kultur teilen, erscheinen ihnen nicht als *eine* mögliche Antwort auf die Frage, wie Menschen ihr Überleben sichern können, wie sie miteinander umgehen sollten und wie sie sich ihre Existenz erklären können, sondern als *die* Antwort, als universal gültige Antwort. Ohnehin fokussieren sie jedoch kaum auf die Frage 'was teilen wir?', sondern auf die im Alltag viel relevantere Frage 'worin unterscheiden wir uns?' Um mit Menschen aus der eigenen Kultur zielgerichtet umgehen zu können, muss man auf ihre individuellen Erwartungen eingehen können. Dass sich diese individuellen Erwartungen meist in der durch die Kultur vorgegebenen 'Bandbreite' bewegen, ist irrelevant, solange man die selbe Bandbreite als 'normal' voraussetzt.

Kurz gesagt: Das Kulturwesen Mensch versteht sich zunächst kaum als 'Kulturwesen', sondern als 'Mensch'.

Nachdruck erwünscht – Belegexemplar erbeten

Dass man sich seiner eigenen kulturellen Prägung bewusst sein muss, um erfolgreich mit Angehörigen fremder Kulturen umgehen zu können, ist eine alte und zentrale Erkenntnis im Feld des interkulturellen Lernens. Das bedeutet nicht zwangsläufig, dass man ein ausformuliertes Selbstbewusstsein 'als Deutscher' besitzen oder gar ein Bekenntnis zur deutschen 'Leitkultur' abgeben müsste, um erfolgreich interkulturell zu agieren. Es bedeutet jedoch, dass man sich darüber bewusst ist, dass man durch eine bestimmte Kultur geprägt wurde, und dass auch die in der eigenen Kultur geteilten Werte, Überzeugungen und Vorgehensweisen nur *eine* historisch, sozioökonomisch und geographisch bedingte Antwort auf die Frage darstellt, wie Menschen leben sollten.

Beim interkulturellen Lernen steht die Zugehörigkeit des Lernenden Individuums zu einer Gruppe, Gesellschaft und Kultur am Ausgangspunkt und im Mittelpunkt des Lernprozesses.

Drei Lernerfahrungen müssen miteinander verzahnt werden:

- Zum einen, dass ich nicht so 'individuell' bin, wie ich es bislang erlebte, sondern mit anderen Menschen aus meiner Kultur sehr vieles teile, das eben nicht 'allgemein menschlich' ist, sondern - beispielsweise - 'deutsch'.
- Zum zweiten, dass es Werte, Konzepte und Vorgehensweisen gibt, die nicht nur meinen individuellen Vorlieben widersprechen, sondern auch dem, was man (in meiner Kultur) allgemein für 'akzeptabel' hält.
- Zum dritten, dass dies im Gegensatz zu meinem bisherigen Umfeld, in dem ich auch gelegentlich auf 'inakzeptable' Vorgehensweisen gestoßen bin, in einer fremden Kultur als durchaus 'gut und richtig' gelten mag.

Die frühen 'Culture-Awareness-Trainings' der Sechziger Jahre des letzten Jahrhunderts haben wenig mehr beabsichtigt, als diese Lernerfahrungen zu organisieren, das berühmte Bafa-Bafa-Spiel ist dafür ein klassisches Beispiel. Heute kann interkulturelles Training mehr leisten und konkrete Orientierung darüber bieten, auf *welche* fremden Werte, Konzepte und Vorgehensweisen Teilnehmer in welchen Rollen und Situationen im Umgang mit Angehörigen bestimmter fremder Kulturen stoßen werden. Das ist zumindest der Anspruch von 'Contrast-Culture-Trainings'.

Vertreter der 'Culture-Awareness-Schule' werfen 'Contrast-Culture'-Trainern gerne vor, sie böten nur 'Tipps und Tricks' im Umgang mit fremden Kulturen. Das ist prinzipiell falsch, mag aber im Einzelfall durchaus mal zutreffend sein. Es

kommt darauf an, ob die drei obengenannten grundlegenden Lernerfahrungen auch im Contrast-Culture-Training ermöglicht werden. In *Gruppentrainings*, bei denen sich die Teilnehmer in der Auseinandersetzung mit konkreten Aufgaben über ihre kulturell geprägten Gemeinsamkeiten in der Herangehensweise an die Aufgabe klar werden können und *dann* im Rollenspiel mit dem fremdkulturellen Trainer nicht nur darauf stoßen, dass man auch anders fühlen, denken und vorgehen kann, sondern auch erfahren warum, werden diese Lerninhalte weit besser vermittelt als in abstrakten Situationen à la 'Bafa-Bafa'. Die Teilnehmer sind nicht einer künstlichen Untergruppeninstruktion gefolgt, die auf eine andere ebenso künstliche Untergruppeninstruktion gestoßen ist, sondern haben sich auf ihre 'Gemeinsamkeiten' geeinigt und sind mit diesen auf einen fremdkulturellen Trainer gestoßen, der nicht nur anderen Kulturstandards verpflichtet war, sondern sie auch anschließend vertritt und erklärt.

Hierdurch verändert sich der Blickwinkel von der Einzigkeit des Individuums zur kulturellen Geprägtheit als Mitglied einer Gruppe und Gesellschaft nachhaltiger als in der Auseinandersetzung mit einer 'Spielkultur', vorausgesetzt, die Teilnehmer erleben den ausländischen Trainer als authentischen Repräsentanten seiner Kultur und nicht nur als 'deviantes Individuum'¹.

Ein individualisiertes Lernsetting erschwert hingegen 'interkulturelles Lernen' ganz wesentlich, gerade weil es nur die Auseinandersetzung der Individuen 'Teilnehmer' und 'Trainer' ermöglicht. Kultur als 'Gruppenphänomen' wird nicht wirklich erlebt- und damit lernbar.

Stammt der Trainer aus der Kultur des Teilnehmers, mag er noch so kenntnisreich über die fremdkulturellen Partner und ihre Prägungen berichten: Es bleibt eine kognitiv-abstrakte Veranstaltung, bei der es kaum gelingen kann, wirkliche Akzeptanz für die 'Werthaftigkeit' fremdkulturellen Vorgehens zu erzeugen.

Doch einem Trainer aus der Zielkultur gelingt dies erfahrungsgemäß kaum besser: Um seiner Rolle als 'Referent' in den Augen des Teilnehmers, der kulturell geprägte Erwartungen an einen 'Referenten' mitbringt, zu genügen, muss der Trainer über weite Teile des individualisierten Einzeltrainings 'deutsch' agieren. Damit konterkariert er zwangsläufig seine inhaltlichen Aussagen: Wenn etwa das Feedback zu einem arabischen Trainer lautet 'Das war doch überwiegend wirt, was

¹ Um dies sicherzustellen, sind bestimmte Anforderungen an die Person und Vorgehen des ausländischen Trainers zu stellen wie auch an das 'Lernsetting' insgesamt. Das soll hier jedoch nicht vertieft werden.

der gesagt hat', wird der Trainer keinen zweiten Auftrag bei diesem Kunden bekommen. Bekommt er hingegen das Kompliment 'Wenn alle Araber so stringent argumentieren wie Sie, werde ich keine Probleme haben!', wird der Trainer zwar wieder beauftragt werden, ob er aber im Sinne interkulturellen Lernens etwas erreicht hat, darf bezweifelt werden.

Gegenstand der Individualpädagogik ist der Mensch in seiner Einmaligkeit und Unverwechselbarkeit als Einzelwesen, als Individuum. Die Individualisierung des Lernprozesses dient folgerichtig vorrangig dem Ziel, das individuelle Potenzial des Lernenden optimal zu entfalten. Individualisierte Lernprozesse sind daher überlegen, wenn es primär um Wissenserwerb, wenn es um den Erwerb bestimmter instrumenteller Fähigkeiten und ähnliche Lernziele und Lerngegenstände geht. Zur Verbesserung sozialer und kultureller Verhaltensweisen und Interaktionsmuster ist ein individualisiertes Lernen hingegen alles andere als optimal.

Wägt man also die Vor- und Nachteile von individueller Ausreiseberatung und einem interkulturellen Pre-Departure-Gruppentraining ab, spricht für letzteres nicht nur der von den Teilnehmern geschätzte Austausch mit anderen Menschen, die in einer ähnlichen Situation stehen. Der Lerngegenstand selbst verweist auf ein Training in einer Gruppe. ♦

Kulturelle Heterogenität im interkulturellen Training

Wirksame interkulturelle Trainings müssen den Trainingsteilnehmern eine Orientierung über zentrale kooperationsrelevante Kulturstandards der jeweiligen fremden Kultur bieten, die es den Teilnehmern anschließend möglich macht, in der Zusammenarbeit mit Angehörigen der entsprechenden Kultur so viel erfolgreicher zu agieren, dass das 'Mehr' an Erfolg die Kosten des Trainings rechtfertigt.

Schon immer musste interkulturelles Training bei den Teilnehmern ein Gespür für die Grenzen zwischen 'kulturellen Normen' und 'individuellen Verhaltensausrägungen' schaffen: Natürlich ist es nicht möglich, vorherzusagen, wie sich ein bestimmter Kooperationspartner exakt verhalten wird, denn dafür gibt es in jeder Kultur für jede Rolle und Situation eine ganze Palette akzeptierter Möglichkeiten. Es lässt sich jedoch vorhersagen, innerhalb welcher Grenzen das zu erwar-

tende Verhalten liegen wird, es lässt sich ein akzeptierter Verhaltenskorridor beschreiben.

Bei interkulturellen Managementtrainings hilft dabei, dass wichtige Kontakte zu ausländischen Partnern überwiegend mit relativ hochrangigen Mitgliedern eines Unternehmens abgewickelt werden, von Managern und Fachexperten, die lernen mussten, den Erwartungen ihrer eigenen Kultur gut zu entsprechen, um überhaupt in die entsprechenden Positionen zu kommen: Das Vorgehen eines amerikanischen CEO ist prinzipiell leichter zu beschreiben als das eines amerikanischen Hilfsarbeiters, denn auf dem Weg zur Unternehmensspitze blieben all diejenigen auf der Strecke, die den (beschreibbaren) Erwartungen der amerikanischen Business-Kultur an einen 'erfolgreichen Manager' nicht genügen konnten. Der Hilfsarbeiter hat keinen vergleichbaren Selektionsprozess durchlaufen. Dem CEO bleibt hingegen – im Gegensatz zu manchen Erwartungen von Trainingsteilnehmern - auch kaum Spielraum, ethnische oder geschlechtliche Verhaltensweisen einzubringen: Ob Mann oder Frau, schwarz oder weiß, ein CEO hat sich zu verhalten wie ein CEO.

Für interkulturelles Training setzt dies allerdings voraus, dass die Trainer die 'Subkulturen' der Partner ihrer Teilnehmer gut kennen. Für erfolgreiches interkulturelles Managementtraining genügen allgemeine Kenntnisse über eine bestimmte fremde Kultur nicht.

In den letzten Jahren kommt allerdings in vielen wichtigen Partnerländern der deutschen Wirtschaft eine weitere Herausforderung hinzu: die wachsende kulturelle Heterogenität, die heute in einer Vielzahl von Ländern sichtbar wird.

'Subkulturen' stellen eine Präzisierung der allgemeinen kulturellen Erwartungen dar: Für das Verhalten eines Managers gelten engere Regeln als für das Verhalten eines x-beliebigen Angehörigen der selben Kultur, aber die Erwartungen an Manager können nicht außerhalb dessen liegen, was die Kultur insgesamt für angemessenes Vorgehen hält. Es gibt allerdings auch Subkulturen, die sich teilweise außerhalb des Akzeptierten bewegen, und deren Mitglieder die Sanktionen für ihr abweichendes Verhalten in Kauf nehmen: 'Punks' wissen, dass man mit Irokesenschnitt schwerlich zur Banklehre zugelassen wird. Darum bleiben solche Subkulturen auch in Anzahl wie Bedeutung marginal.

Bei 'kultureller Heterogenität' stoßen hingegen grundlegend verschiedene kulturelle Muster aufeinander. Die Folge: Auf der materiellen, sozialen wie geistigen Dimension von Kultur existieren innerhalb der Gesellschaft zunehmend grundlegend unterschiedliche, zum Teil widersprüchliche und hierdurch

auch kaum noch integrierbare 'konfigurative Muster' des Wahrnehmens, Denkens, Fühlens und Verhaltens. Es entstehen – in wichtigen Teilbereichen der Gesellschaft – geradezu gegenläufige Entscheidungs- und Handlungsdimensionen für ein und dieselbe Situation. Eine hohe Verhaltensunsicherheit ist meist die Folge.

Wie kommt diese in vielen Ländern wachsende Heterogenität zustande? Zwei wesentliche Wurzeln lassen sich identifizieren:

- a) Die Wege der beruflichen Situation haben sich spürbar verändert und auseinander entwickelt. Ein wachsender Anteil von Fach- und Führungskräften wurde im Ausland ausgebildet, neue Karrieremuster und Karriereverläufe sind entstanden.
- b) Erhebliche gesellschaftlich-wirtschaftlich Umbrüche haben in einigen Ländern massiv exogen beeinflusste Enklaven entstehen lassen. Wird diese exogen geprägte Kultur in einzelnen Sektoren von Wirtschaft und Gesellschaft dominant, stigmatisiert sie die endogen gewachsenen Kultur. Zwangsläufig wächst damit auch das gesellschaftlich-kulturelle Konfliktpotential – wie dies in den letzten Jahren vor allem in der arabischen Welt, aber auch in einigen Ländern Südamerikas oder auch Asiens beobachtet werden konnte.

Das bedeutet auch, dass die Wege der beruflichen Sozialisation der Partner deutscher Unternehmen in vielen Ländern heute weniger einheitlich sind als früher.

Ein Paradebeispiel stellt die VR China dar: Noch vor fünfzehn Jahren hatten es deutsche Geschäftsleute dort weit überwiegend mit einer für sie zwar sehr fremden, aber doch recht homogenen 'Spezies' zu tun: Höhere chinesischen Staatsfunktionäre, die in den Behörden oder in den Staatsbetrieben für den Kontakt mit Ausländern zuständig waren. Zwar waren die Interessenlagen dieser Funktionäre durchaus unterschiedlich, je nach dem, für welche Institution sie tätig waren, aber in ihrem Denken und Vorgehen folgten sie doch den recht uniformen Schemata, die sie auf dem Weg in die Elite der Volksrepublik gelernt hatten.

Heute treffen deutsche Geschäftsleute immer noch auf wichtige Partner, die diesen Sozialisationshintergrund aufweisen, aber auch vielfach auf Chinesen, die ein Auslandsstudium in einem westlichen Land absolviert und anschließend ihre Berufskarriere bei einem ausländischen Konzern begonnen haben. Wieder deutlich anders denken und handeln die vielen Selfmademen, die mit Geschick und Härte ihren eigenen Be-

trieb hochgezogen haben und als Zulieferer oder Abnehmer deutscher Unternehmen alles andere als einfache Partner darstellen.

Die kulturelle Heterogenität der Partner nimmt zu: Nicht nur für Unternehmen insgesamt, die in und mit immer mehr Kulturen wichtige Geschäfte abwickeln, sondern auch *in* einzelnen Partnerländern. "Ein typisches Phänomen vor allem in Schwellenländern", meint Bernhard Reisch vom IFIM Institut für Interkulturelles Management: "Auch in immer mehr lateinamerikanischen Ländern treten US-amerikanisch ausgebildete jüngere Manager neben die traditionell paternalistisch agierenden Chefs 'alten Schlags'."

Die Herausforderung, auf Partner in einer in sich kulturell heterogenen Zielkultur eingehen zu müssen, sei allerdings für interkulturelle Trainer nichts Neues, betont Reisch's Kollege Andreas Bittner: "Meine ersten interkulturellen Trainings bereiteten Fachkräfte der Entwicklungszusammenarbeit auf Kooperationen mit westafrikanischen Partnern vor. Die Teilnehmer hatten mit sehr unterschiedlichen Gruppen zu tun: Die Zielgruppen ihrer Projekte bestanden meist aus traditionell geprägten Menschen: Bauern, Viehzüchter, lokale Würdenträger, kleine Handwerker. Die Kooperationspartner waren höhere Funktionäre in den zuständigen Ministerien, die sich sehr bemühten, dem Bild eines französischen oder britischen Intellektuellen zu entsprechen. Es galt also, zwei interkulturelle Training in einem Rahmen abzuhalten. Oft aber auch drei, weil sich schon die traditionellen Kulturen der Ackerbauern und Viehzüchter erheblich unterschieden. Die größere Herausforderung stellten aber die institutionellen Partner dar, denn sie waren auch in sich kulturell zerrissen: In vielen Bereichen verhielten sie sich perfekt nach dem Vorbild der ehemaligen Kolonialmächte, aber es gab auch Situationen, in denen sie sich den Erwartungen ihrer lokalen Herkunftskulturen nicht entziehen konnten oder wollten. Auch dieser Wechsel zwischen zwei kulturellen Referenzsystemen erfolgte jedoch nicht willkürlich. Daher ließ sich auch recht treffsicher vorhersagen, wann sich so ein Funktionär eher modern und wann eher traditionell verhalten würde."

Viele Erfahrungen zeigen, dass Ähnliches heute auch für Länder wie China gilt: Deutsche treffen in ihren beruflichen Kontakten auf Partner, deren berufliche Sozialisation so unterschiedlich verlaufen sein kann, dass - beispielsweise - stimmige Aussagen über das Denken und Verhalten eines 'chinesischen Chefs' kaum möglich sind. Dennoch können in einem interkulturellen Training sehr wohl zutreffende Vorhersagen über sein Selbstverständnis gemacht werden, sofern das Ar-

beitsumfeld der Teilnehmer angemessen berücksichtigt wird: In den immer noch staatlich hochregulierten, als 'strategisch wichtig' betrachteten Sektoren der chinesischen Wirtschaft, etwa in der chemischen oder Automobilindustrie, der Luft- und Raumfahrt u.a., sitzen an den entscheidenden Stellen auch weiterhin noch überwiegend durch eine 'Funktionärslaufbahn' geprägte Staatsfunktionäre mit einem doch recht homogenen Kaderverständnis.

Wer sich hingegen als Einkäufer für Kleidung, Kinderspielzeug oder andere billige Konsumprodukte auf seine China-Kontakte vorbereiten will, wird oft genug auf den Typus 'Selfmademan' mit ausgeprägt pragmatischen Zügen stoßen. Auch dessen Selbstverständnis und Verhaltenslogik lässt sich heute sehr konkret erfassen und vermitteln.

Wer Personalverantwortung in einem IT-Unternehmen trägt, sollte sich hingegen auf Chinesen einstellen, denen 'westliche Gepflogenheiten' zwar nicht fremd sind, die ihnen aber keineswegs durchgängig folgen wollen und zum Teil auch nicht können, weil in ihrer frühkindlichen Sozialisation Selbständigkeit, Eigenverantwortung etc. keine wesentliche Rolle gespielt haben.

Reisch: "Wir werden in den letzten Jahren immer wieder mit der Aussage konfrontiert, China 'verwestliche' sich. Daran wird oft die Vermutung geknüpft, der Umgang mit chinesischen Partner werde daher immer einfacher, vielleicht so einfach, dass interkulturelles Chinatraining gar nicht mehr notwendig sei. Die Vermutung ist dreifach falsch:

Zwar sind Staatsfunktionäre heute nicht mehr die häufigsten Partner deutscher Geschäftsleute, in manchen Funktionen mag man kaum mehr mit ihnen zu tun bekommen, aber es wäre doch ein folgenschwerer Irrtum zu glauben, man könne langfristig erfolgreiche Chinageschäfte machen, ohne sich mit ihren Denk- und Vorgehensweisen zu beschäftigen.

Zum zweiten kennen sicher viele chinesische Partner heute 'westliche' Vorgehensweisen besser als vor ein paar Jahren. Aber kennen sie deutsche? Dass deutschen Managern der Umgang mit amerikanischen Ivy-League-Absolventen oder französischen Absolventen der 'Grands Ecoles' nicht leicht fällt, ist ja bekannt. Warum sollte dann der Umgang mit einem chinesischen Absolventen einer solchen Bildungsinstitution leicht fallen? Zumal der eben drittens keineswegs bruchlos das dort gelernte in China umsetzt. "

Gerade bei Personen, bei denen kulturelle Heterogenität aufgrund der Biographie "personifiziert" auftritt, kommt es immer wieder zu sichtbaren Brüchen in der Verhaltenslogik, "kippen" Verhaltensmuster scheinbar willkürlich je nach Situation und Umfeld, in welcher sich die Person gerade befindet.

Sie werden daher von ausländischen Kollegen sogar besonders häufig als "unberechenbar" erlebt.

Die sogenannte Verwestlichung bei Ländern wie China deutet eben keinesfalls darauf hin, dass es zu einer bruchlosen Annäherung und Angleichung der Kulturen kommt – ganz im Gegenteil. Die sichtbaren Phänomene von 'Verwestlichung' sind Ausdruck wachsender kultureller Heterogenität in einer Gesellschaft, die sich noch immer in einer massiven Umbruchsituation befindet. Und Chinas weitere Entwicklung wird ganz wesentlich auch davon abhängen, ob es auch künftig gelingt, die auseinander driftenden heterogenen Elemente in der chinesischen Wirtschaft, Kultur und Gesellschaft wieder zu integrieren, ohne das damit verbundene Konfliktpotential zu groß werden zu lassen.

Im Umgang mit diesen Phänomenen und im Kontakt mit chinesischen Partnern brauche man heute daher eher ein wesentlich breiteres und differenzierteres interkulturelles Wissen als früher, bilanziert Reisch.

Für die Vermittlung dieses Wissens steht heute jedoch meist weniger Zeit zur Verfügung als vor ein paar Jahren. Damit steigen die Anforderungen an Trainingsprogramme, die genauer auf den Bedarf der jeweiligen Teilnehmergruppe zugeschnitten werden müssen, vor allem aber die Anforderungen an die ausländischen Trainer: Sie haben selbst eine bestimmte Sozialisation durchlaufen und dabei bestimmte Werte, Überzeugungen und Vorgehensweisen gelernt. Schon immer mussten sie kontinuierlich reflektieren, in wieweit ihre eigenen Kulturstandards tatsächlich denen der Partner ihrer Teilnehmer entsprechen und gegebenenfalls die eigene Erfahrung relativieren.

Reisch: "Beim IFIM waren wir schon immer überzeugt, dass es nicht genügt, einfach einen Angehörigen der Zielkultur aufs Podium zu setzen, der dort dann 'aus dem Bauch heraus' authentisch agiert. 'Ausländischer Contrast-Culture-Trainer' ist eine anspruchsvolle Aufgabe, die es erfordert, sich seine eigene Kultur in ihrer ganzen Breite und Vielfältigkeit sehr bewusst zu erschließen, um in der Lage zu sein, im Rollenspiel nicht 'irgendeinen' Angehörigen seiner eigenen Kultur darzustellen, sondern möglichst präzise diejenigen Konzepte und Vorgehensweisen, auf die die Trainingsteilnehmer in entsprechenden Situationen auch stoßen werden. Mit zunehmender kultureller Heterogenität der Partner wird diese Aufgabe noch anspruchsvoller."

Darauf gilt es bei der Auswahl eines Trainings zu achten: Denn auch wenn der fremdkulturelle Trainer nur seine eigene Biographie und Berufserfahrung als Referenz für seine Aussagen heranzieht, kann er zu einem 'interessanten' Training beitragen. Ob das im Training Gelernte jedoch in der Praxis tatsächlich hilfreich ist, ob das Training tatsächlich auf die Zusammenarbeit mit den 'Typen' vorbereitet hat, denen die Teilnehmer begegnen, erweist sich erst in der Praxis.

Für Unternehmen, die nach interkulturellen Trainings suchen, die sich tatsächlich als 'nützlich' erweisen, bedeutet dies:

Sie sollten mit dem Trainingsanbieter diskutieren, wie er sicherstellt, dass sein ausländischer Trainer tatsächlich das gesamte Spektrum seiner kulturell heterogenen Heimat kennt und nicht nur darauf vertraut, als 'native local' hinreichend informiert zu sein.

Sie sollten sich nicht von Evaluierungsergebnissen blenden lassen, die am Ende des Trainings erhoben wurden, sondern prüfen, ob der Trainingsanbieter auch zeitversetzte Wirkungskontrollen seiner Maßnahmen durchführt. Und wenn ja, wie die Ergebnisse sind.

Dann lassen sich durchaus interkulturelle Trainings organisieren, die auch der kulturellen Heterogenität im Zielland gerecht werden. ♦

Fremdsprachliche Interkulturelle Trainings? Klingt evidenter als es ist!

Keine Frage: Internationale Wirtschaftskontakte finden selten auf deutsch statt. Die meisten deutschen Manager sprechen heute auch passabel Englisch, aber ein Nachteil bleibt für Deutsche meist dennoch: Es ist einfach sehr schwer, sich in einer Fremdsprache so präzise, so nuanciert, so witzig und pointiert auszudrücken wie in der Muttersprache. Um in einer Fremdsprache so gut zu sein wie in der Muttersprache, muss man schon ein paar Jahre intensiv in das fremdsprachliche Umfeld eingetaucht sein, und selbst dann erreichen nur wenige eine vergleichbare Sprachbeherrschung. Das weiß man auch in den Unternehmen: An vielen Stellen sind Mitarbeiter mit internationalen Kontakten betraut, die sich mit der englischen Sprache schwer tun.

Eine gängige Begründung für den Wunsch nach interkulturellen Trainings in der Fremdsprache lautet, dann sei das Training 'realitätsnäher'. Das ist richtig, aber 'Realitätsnähe' ist

kein Wert an sich, sondern muss in Bezug zum Lernziel gesetzt werden: Wenn die 'Realität' einfach darin besteht, dass ein Teilnehmer nicht genug Englisch beherrscht, um in einer englisch geführten Verhandlung zu bestehen, gibt es preiswertere Möglichkeiten, ihm die Notwendigkeit eines Sprachkurses zu verdeutlichen als ein interkulturelles Training.

Findet dieses jedoch muttersprachlich statt, können die zentralen Lernziele erreicht werden: Zu verstehen, wie der fremdkulturelle Partner 'tickt' und zu verstehen, wie man selbst vorgehen muss, um die eigenen Ziele zu erreichen. Die *Umsetzung* dieses Wissens wird allerdings solange nicht gelingen, bis das sprachliche Defizit aufgearbeitet wurde.

Könnte dies aber das interkulturelle Training nicht nebenbei erreichen? Ersichtlich nicht! Jeder, der je eine Sprache gelernt hat weiß, dass ein ein-, zwei- oder dreitägiges Gruppentraining, das zudem didaktisch auf andere Lernziele fokussiert ist, zur Verbesserung der Sprachfähigkeiten so gut wie nichts beitragen kann. Das muss in einem Sprachkurs geschehen.

Die meisten Teilnehmer an interkulturellen Managementtrainings sprechen jedoch so gut Englisch, dass sie dem Trainingsgeschehen folgen können. Zahlt sich für sie die fremdsprachliche Durchführung aus?

Nein, diese bringt im Gegenteil einige wesentliche Nachteile: Im interkulturellen Training geht es einerseits um 'Wissensvermittlung' über die fremde Kultur. Wissensvermittlung findet immer am effizientesten in der Muttersprache der Teilnehmer statt. Je nach Grad der Sprachbeherrschung mag der Nachteil fremdsprachlicher Wissensvermittlung unterschiedlich gravierend ausfallen, aber ein Vorteil ist nicht ersichtlich. Andererseits geht es um 'Umbewertung': Die Teilnehmer müssen lernen, Denk- und Vorgehensweisen zu akzeptieren, die ihnen zunächst 'abwegig', 'ineffizient', vielleicht sogar 'unmenschlich' vorkommen. Andernfalls werden sie bei allem Wissen um die Konzepte der fremden Kultur kaum bereit sein, sich auf sie 'einzulassen'.

Bei der Auseinandersetzung um 'Werte', die interkulturelle Trainings ermöglichen müssen, um wirksam zu werden, spielt es eine ganz entscheidende Rollen, dass Teilnehmer ihre Bedenken und Vorbehalte präzise und differenziert ausdrücken können. Denn kein Teilnehmer möchte sich dem Verdacht aussetzen, 'kulturell unsensibel' zu sein. Wer seine Einwände nicht genau so ausdrücken kann, wie er sie empfindet, wird sie im Training 'herunterschlucken', um sich keine Blöße zu geben, sie aber in der Realität weiter mit sich tragen und 'ausleben'. Und damit wird das Lernziel des Trainings verfehlt.

Dabei ist auch zu berücksichtigen, dass die meisten Teilnehmer interkultureller Firmentrainings einen technischen oder

betriebswirtschaftlichen Berufshintergrund haben. Ihr Englisch ist meist recht gut, solange sie sich über Themen äußern, über die sie auch in ihrem Berufsalltag ständig sprechen. Die Diskussion über 'Werte' gehört nicht dazu.

Wenn die Teilnehmergruppe allerdings tatsächlich so perfekt im Englischen ist, dass sie sich in beliebigen Themenfeldern so präzise artikulieren kann wie in der Muttersprache, stellen sich die genannten Nachteile natürlich nicht ein. Allerdings auch keine deutlichen Vorteile: Wir haben ja grade unterstellt, dass die Teilnehmer beliebige Inhalte auch in der Fremdsprache präzise ausdrücken können. Ein wesentlicher 'Übungseffekt' durch die fremdsprachliche Durchführung eines interkulturellen Trainings ist nicht zu erwarten. Denn der fremdkulturelle muttersprachliche Trainer sollte die Kurszeit nicht damit verschwenden, sehr gutes Englisch in noch besseres Englisch zu verwandeln.

In der Praxis gelingt es zudem selten, eine Teilnehmergruppe zusammenzustellen, deren Sprachniveau homogen ist. Mit muttersprachlichen Trainings ist man dann 'auf der sicheren Seite', stellt sicher, dass alle Teilnehmer möglichst viel aus dem Training ziehen können.

Aber es gibt auch Situationen, in den das Training auf Englisch stattfinden muss:

Das ist einmal der Fall, wenn die 'deutsche' Teilnehmergruppe gar nicht durchgängig deutsch ist, sondern die zu trainierende Arbeitseinheit auch Ausländer umfasst, die kein Deutsch können. Das ist unter dem Gesichtspunkt 'interkulturellen Lernens' ohnehin keine optimale Ausgangssituation: Franzosen haben – beispielsweise – andere Schwierigkeiten mit US-Amerikanern als Deutsche, Italiener wieder andere und die präzisen Ausrichtung eines interkulturellen Trainings leidet, wenn das mitberücksichtigt werden muss. Aber manchmal ist es unvermeidbar und dann muss das Training eben in der Verkehrssprache der Teilnehmergruppe stattfinden. Nur sollte man sich keinen Illusionen hingeben: Solche Ausgangsbedingungen erschweren das interkulturelle Lernen und es erfordert mehr Zeit, um zu einem vergleichbaren Lernergebnis wie bei einer monokulturellen Teilnehmergruppe zu kommen, die in ihrer Muttersprache trainiert wird.

Völlig anders ist die Situation hingegen, wenn 'bikulturelle Teams' trainiert werden sollen: Die gemeinsame 'Plenarsprache' wird dann ebenfalls meist Englisch sein müssen, aber *dann* kann im Training auch thematisiert und bearbeitet werden, dass nicht alle Teilnehmer die Verkehrssprache des

Teams gleich gut sprechen. Die Englisch-Muttersprachler sollten im Training nicht nur lernen, wie ihre deutschen Kollegen 'ticken', sondern auch, darauf Rücksicht zu nehmen, dass die deutschen Teammitglieder im Training wie in der alltäglichen Zusammenarbeit ständig eine sprachliche Vorleistung erbringen müssen, damit die Kooperation überhaupt möglich wird. *Dann* ist die unvermeidliche 'Durchführung in Englisch' didaktisch nutzbar, um die Zusammenarbeit des Teams zu verbessern, weil man mit den Muttersprachlern konkrete Commitments für den Umgang mit den Fremdsprachlern vereinbaren kann.

Als Fazit bleibt: Die Qualität einer Bildungsveranstaltung misst sich ganz wesentlich an ihrer Didaktik!

Zig Millionen Deutsche beherrschen das 'Kleine Einmaleins', die Qualität eines Grundschullehrers macht sich nicht daran fest, ob er es auch beherrscht, sondern wie gut er es seiner Zielgruppe *vermitteln* kann. Das gilt auch für Sprachlernen und für interkulturelles Lernen: In jedem Unternehmen gibt es genug erfahrene Auslandsmitarbeiter und auch Mitarbeiter, die sehr gut Englisch sprechen. Als Wissensvermittler sind sie dennoch kaum geeignet, weil sie nicht wissen, wie sie das, was sie können, anderen vermitteln können. Unternehmen beauftragen externe Trainer meist nicht, weil es in der Firma niemanden gibt, der weiß, wie man's macht, sondern weil Trainer gelernt haben, wie man's vermittelt. Es geht um Didaktik!

Erfolgreiche Didaktik ist jedoch auf Zielgruppen und Lernziele optimiert. Guter Sprachunterricht darauf, die Sprachfähigkeit der Teilnehmer zu verbessern, gutes interkulturelles Training darauf, interkulturelle Kompetenz möglichst effizient zu fördern. Anzunehmen, dass der Sprachunterricht 'nebenbei' interkulturelle Kompetenz fördern könne oder dass ein interkulturelles Training 'nebenbei' die Sprachfähigkeiten verbessern könne, zeugt von einem Verständnis von Weiterbildung, das den Stellenwert der Didaktik völlig unterschätzt. Oder von einem Verständnis interkultureller Schwierigkeiten, das sie weitgehend auf Sprachprobleme reduziert.

Anfordernden Fachabteilungen mag man das nachsehen: Sie wissen um ihre Wissenslücken im sprachlichen wie interkulturellen Bereich und hegen die Illusion, diese 'in einem Aufwasch' – und möglichst in einem Tag – aufarbeiten zu können. Erstaunlich ist hingegen, dass manche Weiterbildner es nicht wagen, solch illusorischen Erwartungen rechtzeitig zu widersprechen und zu verdeutlichen, wie die angestrebten Lernziele tatsächlich erreicht werden können. ♦