



Interkulturelle Auslandsvorbereitung:

Kulturallgemeines Sensibilisierungs- oder länderspezifisches Orientierungstraining?

Immer wieder werden wir von Kunden mit dieser Frage konfrontiert. Deshalb wollen wir versuchen, die grundlegenden Unterschiede und Wirkungen dieser zwei Trainingsansätze einmal genauer zu betrachten.

Das kulturallgemeine Training zur Auslandsvorbereitung, das wir dazu zunächst ansehen, ist inhaltlich und didaktisch auf der Höhe der Zeit, ein klassisches 'Culture Awareness' mit zahlreichen Sensitivity-Übungen, ausgefeilter Gruppendynamik und diversen Simulationen auf der Basis von Kunstkulturen (à la Bafa Bafa). Und aus Sicht der Trainer läuft es hervorragend: schon nach kurzer Zeit war es gelungen, die eigene gesellschaftliche Geprägtheit überdeutlich zu machen, vorhandene Vorurteile allen Teilnehmern deutlich vor Augen zu führen, kooperationsstörende Gewohnheiten und mangelnde Offenheit der meisten Teilnehmer aufzudecken. Und so steuern wir am 2. Tag dem Höhepunkt zu: "Derdianen" – eine Kunstkultur-Simulation, die geballt aufzeigen soll, wie sich nun Vorurteile, Fremdheitserlebnisse und sonstige "Defizite" auf die Zusammenarbeit zwischen Kulturen auswirken.

Wie immer funktioniert 'Derdianen' gemäß seiner programmierten Dramaturgie. Unmittelbar nach Beginn der Übung wird bereits deutliche Desorientierung sichtbar. Das deutsche Expertenteam, das den Derdianen beibringen soll, wie man mit einfachen Mitteln eine Brücke baut, ist ratlos, verzweifelt, sichtbar gestresst. Zeit ist knapp, der Erfolgsdruck hoch – in dieser Situation macht die Orientierungslosigkeit aber zweckdienliches Handeln fast unmöglich, denn "...die Derdianen ticken ja nicht richtig". Es ist ihr Verhalten, ihre Körpersprache, ihr Umgang miteinander und den Experten, welches diese völlig aus dem Konzept bringt. Es ist immer wieder verblüffend zu sehen, wie gestandene Manager unter Stress zu albern beginnen, wie Erwachsene mit Erwachsenen plötzlich in 'Babysprache' kommunizieren: "Du nicht wissen? – Ich dir zeigen...", obwohl es keinerlei Andeutung gibt, die 'anderen' wären der deutschen Sprache nicht mächtig. Erschreckend, wie Erwachsene ihre Kollegen plötzlich behandeln, als wären sie halb schwachsinnig, nur weil man bestimmte einfache Signale im Umgang miteinander per Instruktion modifiziert hat.



Kurz: Das Training legt schonungslos und unmissverständlich offen, wieweit die einzelnen Teilnehmer noch von der 'Fähigkeit zu interkulturellen Zusammenarbeit' entfernt sind. Denn von 'interkultureller Kompetenz' der Teilnehmer ist im Umgang mit den Derdianen kaum etwas zu sehen. Die meisten Teilnehmer sind folglich zunächst tief betroffen, ihre massive Verunsicherung ist greifbar, nur wenige "Unverbesserliche" zeigen Reaktanz. Insgesamt also ein beeindruckender Trainingserfolg!?

Tatsächlich?

Erlaubt dieses Training wirklich eine Aussage zur 'interkulturellen Kompetenz' der Teilnehmer? Zu denken sollte da schon auch geben, dass die "Versuchsordnung" nahezu immer funktioniert und mit hoher Zuverlässigkeit ziemlich vergleichbare Ergebnisse produziert, egal, wie erfahren und kompetent die Teilnehmer sind!

Vor allem: ***macht dieses Training fit für die anschließende Zusammenarbeit mit chinesischen, amerikanischen, japanischen, arabischen Partnern?*** Denn darum geht es ja schließlich: Auslandsvorbereitung soll dazu beitragen, Störungen, Missverständnisse, Konfliktpotentiale in der interkulturellen Zusammenarbeit zu reduzieren, den Start im Gastland zu erleichtern.

Worauf basiert ein Culture Awareness Training? Die Methodik und das typische Setting dieses Ansatzes seien kurz am Beispiel der erwähnten Übung "Derdianen" erläutert:

- 1) Man nimmt eine über Jahrzehnte bewährte gruppenspezifische Übung, bei welcher eine Gruppe eine Aufgabe mittlerer Komplexität lösen muss, also beispielweise eine "Turmbau-Übung" oder – wie bei Derdianen – "Brückenbau-Übung" als Basis.
- 2) Nun wird die Gruppe (auch räumlich) geteilt: Ein kleiner Teil wird die "Expertengruppe": sie bekommen die erforderlichen Mittel (Scheren, Lineale, Papier, Kleber usw.), das Know-how (eine genaue Bauanleitung, technische Hinweise und Vorgaben) und die Aufgabe, damit den Derdianen – also der größeren Untergruppe – beizubringen, wie man mit den vorhandenen Mitteln eine Brücke baut.
- 3) Dann wird "Stress" aufgebaut und der Ehrgeiz der Experten geschürt: Erfolgsdruck, knappe Zeitvorgaben, innerhalb derer die Brücke stehen muss, eine kaum vertraute Problemstellung (die 'Experten' haben ja selbst nie vorher mit diesen Mitteln eine Brücke gebaut, kennen nur die Anleitung). Die Experten sollen nun die kurze Zeit von 15 Minuten nutzen, um eine "Strategie des Vorgehens" zu entwickeln.
- 4) Zeitgleich werden die 'Derdianen' in einem anderen Raum instruiert und üben als Gruppe nun kollektiv "geändertes Verhalten": Kopfschütteln heißt ab nun ja, Und um die Verwirrung zu steigern, kommen neben allgemeinen auch noch geschlechts- und positionsspezifische Regeln (oder auch Altersregeln) dazu.
- 5) Gezielte Tabubrüche: Bei den Derdianen müssen Männer immer Männer anfassen, wenn sie miteinander reden – es nicht zu tun wäre beleidigend. Frauen sehen Männer nie an, wenn sie miteinander reden – Eine Berührung Mann-Frau wäre ehrverletzend und führte zu heftigen Reaktionen. Frauen dür-



fen auch keine Scheren benutzen, Männer kein Papier halten usw. Und Kleber könnte Teufelszeug sein – das muss die lokale Autorität schon erst persönlich 'freigeben'... (Wichtig an diesen Regeln ist letztlich nur, dass gezielt vorherrschende Normen und Regeln und ggf. Tabus in der Übung verletzt werden müssen, um erfolgreich sein zu können – so werden emotionale Reaktionen der TeilnehmerInnen verlässlich programmiert!)

- 6) Insgesamt werden 'nur' ca. 8-10 solcher Änderungs-Regeln bei den Derdianen implementiert und natürlich gilt: Derdianen können einem Fremden nicht einfach erklären, was bei Ihnen anders ist, denn ihr Verhalten ist "normal", und sie wissen auch nicht, was 'Fremde' anders machen, da sie die ja nicht kennen...

Wenn die Derdianen nach 15-20 Min. ihr "Verhaltens-Repertoire" beherrschen, kann das Spiel beginnen.

Und verlässlich wird man sehen können:

- Orientierungsverlust und Konfusion treten schon nach kürzester Zeit ein;
- Deutliche Kommunikationsstörungen – folglich unbewusste Versuche, diese durch ein "einfacheres (Sprach-) Niveau" zu mildern;
- Zunehmend werden Stress- und Überforderungssyndrome sichtbar: einige Teilnehmer flüchten in 'Albernheit', andere zeigen 'regressive' Tendenzen;
- Aus erfolglosen Erklärungsversuchen wird 'Vormachen', aus 'Vormachen' zunehmend 'Selbermachen' – mithin eine 'Entmündigung der Derdianen' und wachsende Zweifel an deren "Qualifikation" und "Eignung" für den Job bei den Experten;
- Immer gepaart mit Versuchen, die "Regeln" zu entdecken und zu verstehen und auch zu erfragen, was aber meist nur in kleinen Teilen gelingt. Eben weil nicht alle Regeln für alle Derdianen gleichermaßen und in allen Situationen gelten, ist dies auch gar nicht so einfach;
- Bei den Derdianen machen sich bald schon wachsender Frust und Unmut breit, sie fühlen sich immer weniger 'ernst' genommen, reagieren gekränkt und beleidigt, gehen ihrerseits teilweise auf Rückzug;
- Die "Experten" werden zunehmend als 'überheblich', unsensibel, besserwisserisch, unangepasst... wahrgenommen;
- Wachsende Zweifel an der Eignung und Qualifikation der 'Experten' seitens der Derdianen machen sich breit; die Kooperationsbereitschaft beiderseits sinkt sichtbar;
- Bei den Experten (vor allem, wenn der Zeitdruck erhöht wird) wächst spürbar die Versuchung, die Brücke alleine zu bauen, statt sich mit den Derdianen abzugeben... Schließlich will man das Sachziel doch irgendwie erreichen!



Nach spätestens 30 Min. ist dieser Teil der Übung abgeschlossen – sehr unwahrscheinlich, dass die Brücke steht. In aller Regel bleibt das Ziel, den Derdianen beizubringen, wie man eine Brücke baut, im Rahmen der verfügbaren Zeit unerreicht, da Kommunikation und Kooperation zwischen "Experten" und 'Derdianen' nicht funktionieren. Statt Projekterfolg prägen Unverständnis und gegenseitige Schuldzuweisungen das Ergebnis.

Beide Seiten spiegeln einander nun in der Auswertung, wie sie sich selbst und die andere Gruppe wahrgenommen haben und versuchen, sich gegenseitig zu erklären, wie ihr jeweiliger Eindruck zustande gekommen ist. Und die Trainer helfen mit gezielten Fragen nach – wie das ist mit Händchenhalten unter Männern? Ja ja, es ist schon etwas anderes, selbst Händchen zu halten als es nur bei anderen 'ok' zu finden... Es sind vor allem die Brüche der eigengesellschaftlichen Tabus, die erfahrungsgemäß die Gemüter erregen und schließlich meist zu heftigen Diskussionen über "Anpassung" versus "eigene Identität bewahren" führen.

Das **Culture Awareness - Training verdeutlicht letztendlich also sehr eindringlich, was passiert, wenn man Expatriates unvorbereitet auf eine ihnen fremde Kultur loslässt:** Welche zum Teil erheblichen Irritationen und Missverständnisse auftreten, wie schnell sich erfolgsgefährdende Situationen einstellen, wie schwer es auch für mehr oder minder aufgeklärte, weltoffene und sensible Teilnehmern ist, sich von den eigengesellschaftlichen Normen und Werten ein wenig zu lösen oder gar aktiv selbst gegen diese zu verstoßen.

Anders gesagt:

Ein Culture-Awareness-Training führt den Teilnehmern sehr eindringlich vor Augen, dass eine Vorbereitung auf die konkrete Zielkultur äußerst wünschenswert wäre, indem es verdeutlicht, welchen fatalen Folgen das Zusammenspiel von Desorientierung, Stress und Erfolgsdruck bei Menschen auslösen können.

Das artikuliert sich auch im Training schließlich sehr massiv. Und deshalb ist bei Auslandsvorbereitung dieser Art die letzte Seminareinheit dann meist eine Mischung aus 2-3 stündiger Information zu "Land und Leuten", Facts & Figures von der Geschichte des Landes bis zur aktuellen Versorgungslage mit Pampers gemischt mit mehr oder minder ausgeprägten "persönlichen Erfahrungsberichten", sei es durch die Trainer oder durch eingeladene Rückkehrer. Der Bezug zu den Übungen fehlt dabei in aller Regel.

Erfahrung mit einem Culture Awareness Training gemacht zu haben ist für jeden international tätigen Manager, ist für jede Führungskraft im Sinne der Selbsterfahrung und Sensibilisierung zweifellos wichtig – aber **nicht zwei Wochen vor der Ausreise** mit einer schwierigen Aufgabe in ein konkretes fremdes Land.

Culture Awareness – Trainings sollten heute quasi als Pflichtübung ins Studium gehören, sollten in internationale Trainee – Programme und ähnliche 'Vorfeld-Maßnahmen' integriert sein. Dort sind sie wichtig und richtig. Als Vorbereitung auf eine unmittelbare berufliche Situation im Ausland oder auf die konkrete Zusammenarbeit mit spezifischen Kulturen hingegen sind sie fehl am Platze. **Es ist der falsche Zeitpunkt für diese Methodik!**



Denn wenn es um **Vorbereitung auf den Auslandseinsatz** in einer konkreten Rolle, **mit einer konkreten Aufgabe in einem konkreten Land** geht, ist vor allem eines gefragt, wenn die oben geschilderten Effekte ausbleiben sollen; **Orientierung** - ein Training also, das Teilnehmern erlaubt, ungewohnte Verhaltensmuster zu entschlüsseln, neue Verhaltensmuster kennenzulernen und auszuprobieren. Dazu muss das Training auch mehr bieten als "Vorsicht, die anderen sind anders".

Hier ist das Training der Wahl ganz ohne Zweifel das "kulturspezifische Orientierungstraining", die "**Contrast Culture Methodik**":

"Zur Gestaltung eines effektiven Trainings ist eine Auswahl jener Situationen und Rollen zu treffen, die für eine erfolgreiche interkulturelle Zusammenarbeit der zu trainierenden Person relevant sind. Contrast-Culture-Trainings sind also sowohl zielgruppen- und aufgabenspezifisch, als auch landes- bzw. regionenspezifisch. Für die Teilnehmer soll ein Orientierungssystem aufgebaut werden, das es ihnen ermöglicht, sich situations-, funktions- und aufgabengerecht in einer anderen Kultur zurecht zu finden.

Die Leistung des Contrast-Culture-Ansatzes besteht darin, Komplexität und Intransparenz einer fremden Kultur durch systematische Reduktion durchschaubar und handhabbar zu machen. Dies geschieht durch Gegenüberstellungen in konkreten Interaktionssituation. Anhand exemplarischer Fallbeispiele werden Rollenspiele mit einem Vertreter der Zielkultur durchgeführt. Die Analyse der Interaktion verdeutlicht anschließend, wie die Kulturstandards beider Seiten aufeinander wirken. Die darauf folgende Transferanalyse leitet Regeln für das Handeln des Teilnehmers ab. Die Trainings werden also typischerweise als Teamteaching mit einem Trainer aus der Heimatkultur und einem aus der Zielkultur durchgeführt..."

(Wikipedia, "Interkulturelles Lernen": http://de.wikipedia.org/wiki/Interkulturelles_Lernen)

Ganz anders als bei der "kulturübergreifenden Sensibilisierung" stehen hier also nicht Haltungen und Vorurteile der Teilnehmer im Vordergrund, wird nicht an Kunstkulturen und fiktiven Szenarios gearbeitet, sondern es werden **nach empirischen Erfahrungen besonders relevante Szenarien antizipiert und durchgespielt**.

Typisches Beispiel für solch eine Übung wäre etwa ein Rollenspiel in der Einstiegsphase mit folgender Aufgabenstellung:

"In 3 Wochen sind Sie in Ihrem Gastland USA. Eine ihrer ersten Aufgaben wird dort sein, sich mit ihrem künftigen amerikanischen Vorgesetzten (oder je nach eigener Position mit künftigen Mitarbeitern) und Kollegen zu treffen. Es geht also um eine typische Kennenlern-Situation im Beruf mit klar verteilten Rollen: Er ist Ihr Chef – Sie sind der/die Neue.

Bitte überlegen Sie sich: Wie wollen Sie sich Ihrem künftigen Chef / Mitarbeiter präsentieren? Wie wollen Sie das Gespräch führen? Was wollen Sie von ihm/ihr wissen? Was soll sie/er von Ihnen bei der Gelegenheit erfahren?



Sie haben als Gruppe 20 Minuten Zeit, sich eine Strategie für dieses Gespräch zurecht zu legen – danach sollte eine(r) aus Ihrer Gruppe im Rollenspiel versuchen, diese entsprechend umzusetzen. Rollenspiel-partner ist dabei der amerikanische Trainer. Informieren Sie ihn – soweit Sie es bereits wissen: wie alt ist er? Welchen (beruflichen) Hintergrund bringt er mit...? Haben Sie ihn vorher schon mal gesehen?

Das anschließende Rollenspiel - Gespräch dauert ca. 15 Minuten. Auf den ersten Blick läuft es meist mehr oder minder harmonisch. Beide Seiten sind freundlich bemüht, das Gespräch verläuft eher unspektakulär. Danach wird ausgewertet.

Schnell zeigt sich: Wir Deutschen haben nicht nur ähnliche Vorstellungen, worauf es in einem solchen Gespräch ankommt, was vermittelt werden soll, welche Themen sich dazu eignen – auch sind wir uns einig, welche Vorgehensweisen dazu zweckdienlich sind, welche 'Körpersprache' dies unterstreicht und was den eigenen Zielen eher schadet. Es sind klare "Standards", die in dieser Situation eine Rolle spielen.

Auch der amerikanische Trainer folgt seinerseits klaren Standards in seinem Verhalten und seiner Wahrnehmung und Bewertung – nämlich amerikanischen. Und schnell wird deutlich, dass da manches nicht zusammen passt, dass manche gut gemeinte deutsche Form der Selbstdarstellung in der Wirkung auf den amerikanischen Gesprächspartner voll daneben geht. Und umgekehrt zeigt der amerikanische Chef Verhaltensmuster, die auf uns Deutsche in dieser Situation doch etwas befremdlich wirken.

So geht es denn im Folgenden nun darum, die jeweiligen Muster in Ihrer kulturellen Begründung herauszuarbeiten, die "**Kulturstandards**", das Regelwerk, das eine solche Situation in beiden Kulturen bestimmt. Und sie gegenüber zu stellen, zu 'kontrastieren', um Gemeinsamkeiten, vor allem aber die Unterschiede deutlich zu machen. So entsteht "Orientierung", die über die konkrete Situation hinausgeht, transferierbar auf ähnliche Situationen wird. Die Teilnehmer üben, Denk- und Verhaltensmuster der anderen Kultur zu erkennen und entwickeln in Übungen geeignete Formen, damit umzugehen.

Dazu werden Schritt für Schritt für die zu bewältigenden Aufgaben relevante Situationen nach diesem Muster durchgearbeitet: Von der Kennenlern-Situation bis zum Konfliktmanagement wird erarbeitet, welche jeweiligen kulturellen Standards prägend sind.

"Zum Abschluss eines Contrast-Culture-Trainings sollte eine Querschnittsanalyse die spezifischen Grundmuster der Zielkultur noch einmal verdeutlichen und damit ein praktikables und generalisierbares Orientierungssystem vermitteln"...

(Wikipedia, "Interkulturelles Lernen": http://de.wikipedia.org/wiki/Interkulturelles_Lernen)

Kulturen, so wissen wir, sind in sich kongruent, so dass sich grundlegende Denk- und Verhaltensmuster durch die verschiedensten Situationen durchziehen, also immer wieder erkennbar werden. Diese "Meta-Muster" zu entdecken, ihren Sinn und ihre Wirkung zu erkennen und zu verstehen, wie mit ihnen situationgerecht umgegangen werden kann ist von entscheidender Bedeutung für den späteren Transfer des Gelernten auf neue Situationen.



Denn darum geht es beim "Contrast-Culture-Training": dem Aufbau eines Orientierungssystems, das dem Teilnehmer anschließend wesentlich erleichtert, sich in der Zusammenarbeit mit ausländischen Kollegen der Rolle, Situation und Aufgabe angemessen zu verhalten. So wird effektiv verhindert, dass durch Desorientierung und Fremdheitsüberforderung eben solche Situationen entstehen, wie sie im "Culture Awareness Training" provoziert werden.

Für Teilnehmer, die unmittelbar vor einer konkreten interkulturellen beruflichen Herausforderung stehen, ist zweifellos das kulturspezifische Orientierungstraining, das Contrast – Culture Training also, die richtige Methode. Es reduziert Stress, indem es Orientierungshilfen vermittelt, es baut Konfusion ab und verhindert so typische menschliche Stressreaktionen wie Regression, Vermeidung (Flucht) oder gar Aggression. Es legt wichtige Grundlagen zur Entwicklung aufgabengerechter interkultureller Kompetenz und hilft bei der Bewältigung üblicherweise als schwierig erlebter Situationen im Umgang mit den ausländischen Partnern. Genau darin liegt die Stärke des kulturspezifischen Contrast – Culture- Trainings, wie auch Langzeitevaluierungen immer wieder bestätigen.

Halten wir also als Ergebnis fest:

Beide Trainingsansätze haben ihre Berechtigung und ihre eindeutigen Stärken, so sie richtig eingesetzt werden.

Das optimale Einsatzgebiet von kulturübergreifenden **Culture - Awareness – Trainings** sind Ausbildungssituationen, in denen es darum geht, erste 'interkulturelle Selbsterfahrung' zu machen: Studium, Führungskräfte-Nachwuchsgruppen u.ä., in denen es **nicht** darum geht, danach konkreten Aufgaben mit konkreten Nationalitäten zusammen bewältigen zu müssen. Denn: "**Inhaltlich liegt der Fokus ... nicht auf den Normen und Werten einer bestimmten fremden Kultur, sondern auf all den Haltungen des Teilnehmers, die interkulturelle Sensibilität verhindern.**" (Wikipedia, "Interkulturelles Lernen")

Wenige Wochen vor der Ausreise oder auch einer direkten Zusammenarbeit mit ausländischen Kollegen oder Partnern, wenige Tage vor einer bevorstehenden Verhandlungssituation im Ausland oder dem Antritt einer Dienstreise **ist Orientierung gefragt, nicht Desorientierung!** In dieser Situation wollen Teilnehmer zu Recht wissen, worauf sie konkret achten müssen, wie sie praktisch an ihre Aufgabe herangehen können, was dazu beitragen könnte, die Zusammenarbeit konstruktiv und erfolgsversprechend zu gestalten. Deshalb besuchen sie ein interkulturelles Training.

Sie in dieser ohnehin schwierigen Situation zusätzlich zu desorientieren, sie unter zusätzlichen Stress zu setzen, sie in nicht wirklich bewältigbare Situationen zu versetzen fördert wahrlich nicht die Entwicklung interkultureller Kompetenz!

Das optimale Einsatzgebiet kultur- und aufgabenspezifischer Contrast Culture Trainings ist die konkrete Vorbereitung auf eine unmittelbar bevorstehende interkulturelle Aufgabe mit spezifischen Nationalitäten. Dazu zählt insbesondere die interkulturelle Auslandsvorbereitung – hier ist die Methodik an Effizienz und Effektivität unübertroffen.