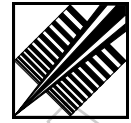


Die Entwicklung interkultureller Trainings in Deutschland

- Eine kurze Übersicht -



‘Vorgeschichte’

Die Wurzeln des Arbeitsgebiets liegen eigentlich in Deutschland: Ende des 19., Anfang des 20. Jahrhunderts entwickelten LAZARUS und später vor allem WUNDT eine ‘Völkerpsychologie’. Sie geht davon aus, dass das Verhalten von Menschen nicht nur durch Erklärungsmuster zu deuten ist, die auf der individuellen Ebene liegen, sondern eine ‘Volksseele’ ebenfalls eine Rolle spielt.

Doch diese Ansätze werden von Wundts Nachfolgern nicht systematisch weiterentwickelt, hingegen später in den Dienst nationalsozialistischer ‘Rasseforschung’ gestellt und damit endgültig diskreditiert.

Wie in vielen anderen Bereichen auch entsteht in Deutschland eine rund 50 Jahre währende ‘Forschungslücke’, bis die Fragestellungen aus den USA wieder nach Deutschland ‘zurückschwappen’.

Sechziger und frühe siebziger Jahre:

In den USA beginnen zahlreiche Forscher und Praktiker ernsthaft über ‘interkulturelle Kommunikation’ nachzudenken und Trainingsansätze zu entwickeln. Der Bedarf nach Training kommt vor allem aus drei Richtungen:

- Die amerikanische Sozialarbeit, deren Mitarbeiter sich vor allem aus ‘Main-stream-America’ rekrutieren, sucht nach Wegen, besser mit ihren Klienten zusammenzuarbeiten, die überwiegend Angehörige von ethnischen Minoritäten mit eigenen Wertsystemen sind.
- Teile des Militärs haben aus den Erfahrungen des 2. Weltkriegs und Koreakriegs gelernt und suchen angesichts des eskalierenden Vietnamkrieges dringend nach Methoden, um den Umgang mit den militärischen und politischen Partnern in Vietnam und in den Nachbarländern, aber auch mit der dortigen Zivilbevölkerung zu verbessern.
- US-amerikanische Konzerne sind die ersten ‘Multis’: Eine Minderheit unter ihnen sieht zunehmend Bedarf für interkulturelle Schulung ihrer Mitarbeiter.

In diesem Klima wurden zahlreiche heute noch wichtige **Inhalte** interkultureller Trainings entwickelt - allerdings amerikanisch 'pragmatisch', d.h. aus deutscher Sicht etwas unsystematisch und zu sehr vom amerikanischen Blick auf die Welt dominiert.

Dennoch: 'Kulturschock', 'Universalismus - Partikularismus', 'Monochrones - polychrones Zeitverständnis', und viele andere 'interkulturelle Unterscheidungsmerkmale' werden in diesen Jahren in den USA untersucht.

Heute noch wichtiger ist jedoch die **methodische Arbeit**, die damals in den USA geleistet wurde. Die auch heute noch interkulturelle Trainingsangebote in Deutschland im Kern bestimmenden Vorgehensweisen wurden in den sechziger und frühen siebziger Jahren in den USA entwickelt:

- Critical Incidents → Culture Assimilators
- Culture Awareness Exercises / Simulation Games (z. B. das berühmte 'BaFá BaFá'-Spiel)
- Intercultural Case Studies
- 'Contrast American' → Contrast Culture (EDWARD STEWART entwickelte Rollenspiele der zu trainierenden Teilnehmer mit einem instruierten 'Actor', der den 'kulturellen Kontrast zum lernenden Amerikaner' darstellte. Dem Spiel folgte eine systematische Befragung beider Seiten. Die in den sechziger Jahren 'Contrast American' genannte Methode wurde in den siebziger Jahren als 'Contrast Culture' für den Einsatz zwischen zwei beliebigen Kulturen verfeinert.)

Ende der siebziger, Anfang der achtziger Jahre:

Amerikanische Methoden und Inhalte werden nach Deutschland importiert

Eine kleine Gruppe deutscher Trainer beginnt sich für die amerikanischen Entwicklungen zu interessieren. Der größte Bedarf an entsprechenden Maßnahmen entsteht hier allerdings weder im Militär, noch in der Sozialarbeit, noch bei Wirtschaftsunternehmen, sondern in der entwicklungspolitischen Zusammenarbeit: Nach eklatanten Fehlschlägen in Entwicklungsprojekten der sechziger Jahre hatte man in den Siebziger Jahren verstanden, dass man nicht umhin kommt, sich mit der Kultur der Zielgruppe entsprechender Maßnahmen auseinanderzusetzen, wenn sie nicht ins Leere laufen sollen.

- 1977 findet bei der **Deutschen Stiftung für Internationale Entwicklung - Zentralstelle für Auslandskunde** (DSE-ZA) in Bad Honnef ein Workshop statt, bei dem u.a. EDWARD STEWART die 'Contrast-Culture-Methode' erstmalig in Deutschland vorstellt.
Es dauert dann allerdings noch fünf Jahre, bis MARLENE RICHTER, GERD SEIDEL, BERNHARD REISCH und ANDREAS BITTNER für die DSE-ZA die ersten deutschsprachigen Contrast-Culture-Trainings entwickeln.
- Da STEWARDS Contrast-Culture-Trainings als 'leistungsfähig, aber sehr aufwendig' eingeschätzt werden, wird nun auch allerorten mit 'Culture-Awareness'-Ansätzen experimentiert: SHIRTS BaFá BaFá wird in Deutschland populär.
Das Handbuch 'Training for the Cross-Cultural Mind' von PIERRE CASSE (ebenfalls Trainer bei dem og. DSE-Workshop) und andere Methodenhandbücher der amerikanischen SIETAR (Society for intercultural Education, Training and Research), die vor allem 'Cultural Awareness-Übungen' beschreiben, werden aufmerksam gelesen und die beschriebenen Übungen ins Deutsche übersetzt.
Die **Evangelische Akademie Bad Boll** bietet erste 'Culture Awareness-Seminare' zur Vorbereitung von Auslandsmitarbeitern der Wirtschaft an.
Eine Reihe freier Trainer folgen diesem Beispiel.

Holländischer Forscher revolutioniert die Inhalte

1984 kommt GEERT HOFSTEDES Buch 'Culture's Consequences' auf den Markt: Auch wenn eine deutsche Ausgabe noch 9 Jahre auf sich warten lässt, elektrisieren die systematischen Ergebnisse HOFSTEDES die deutsche interkulturelle Trainerszene: Lassen sich mit Hilfe des HOFSTEDESchen Systems interkulturelle Trainings mit weltweiter Gültigkeit entwickeln?

Ende der achtziger bis Ende der neunziger Jahre:

Das Interesse der Privatwirtschaft an interkulturellen Trainings nimmt zu

Aufgrund veränderter internationaler Wettbewerbsbedingungen und der Zunahme von Hi-Tech-Produktionen in Niedriglohnländern, vor allem aber auch aufgrund der Beschäftigung mit den Vorgehensweisen der damals überaus erfolgreichen japanischen Konzerne (siehe etwa den Bestseller von: Womack, Jones und Roos 'Die zweite Revolution in der Automobilindustrie') wächst das Interesse der deutschen Wirtschaft an interkulturellem Training sehr stark. Dies verursacht deutliche Verschiebungen in der 'interkulturellen Trainingslandschaft':

- BERNHARD REISCH und ANDREAS BITTNER gründen das IFIM Institut für Interkulturelles Management, um ihre jahrelangen Erfahrungen mit Contrast-Culture-Trainings der Wirtschaft zur Verfügung zu stellen und werden mit ihrem Konzept rasch zum größten Anbieter 'offener' interkultureller Trainings in Deutschland.
- Professor ALEXANDER THOMAS (Psychologie Regensburg) experimentiert mit eigenen 'Culture-Assimilators' und etabliert sich als renommiertester universitärer, aber dennoch praxisorientierter Forscher im Bereich interkulturellen Managements.
- Wirtschaftsorientierte Trainingsangebote auf der Basis von Hofstede-Ergebnissen entstehen.
Derweil legt FONS TROMPENAARS ein zu Hofstede konkurrierendes 'empirisches Weltmodell' vor.
- Erste Versuche, Assimilators auf CD-ROM zu erstellen, werden vorgelegt.
- Nach mehreren Anläufen seit den frühen siebziger Jahren etabliert sich SIETAR nun auch in Deutschland als Interessenverband für interkulturelle Fragestellungen.
- 'Culture-Awareness-Trainings' verlieren Zuspruch. Zahlreiche deutsche Anbieter ziehen sich zurück, während amerikanische Trainingsanbieter versuchen, mit 'BaFá - BaFá' und ähnlichem auf dem deutschen Trainingsmarkt Fuß zu fassen.
- Der 'Nachwuchs' der Wirtschaft beginnt sich für das Thema zu interessieren: Interkulturelle Fragestellungen werden beliebte Diplomarbeitsthemen bei Betriebswirten und ABO-Psychologen, vor allem Fachhochschulen bieten entsprechende Seminare an, Studentenvereinigungen wie AIESEC experimentieren mit eigenen Trainings.
- Interkulturelles Training ist nicht mehr identisch mit 'interkultureller Auslandsvorbereitung': Immer mehr Unternehmen führen Trainings für international tätige Inlandsmitarbeiter durch. Denn die Planung, Verhandlung, Steuerung und Kontrolle eines Auslandsengagements erfordert ebenfalls interkulturelle Kompetenz.
Interkulturelles Training muß sich damit sinnvoll in internationale Personalentwicklung integrieren.
- Internationale Fusionen und Akquisitionen werden häufiger. Entscheidend für den Erfolg ist die Integration der unterschiedlichen Unternehmenskulturen, die natürlich nur eine Spezialform der jeweiligen nationalen Arbeitskulturen sein können.
- Aber auch unabhängig von Fusionen arbeiten immer mehr Mitarbeitern in multikulturellen Teams. Auf interkulturelles Training kommt damit neue Aufgaben zu. ♦