



IFIM – CONTRAST – CULTURE -TRAINING

ZU ANSATZ UND METHODE

Inhaltsverzeichnis:

Das Contast-Culture-Training des IFIM

1

- | | |
|---|----|
| 1. Zielgruppenspezifische Auswahl | 2 |
| 2. Das Lernziel: Orientierung | 3 |
| 3. Die Methode: Contrast-Culture | 5 |
| 4. Das Material: Fallstudien und Rollenspiele | 8 |
| 5. Der Lernprozeß: Kognitive Umstrukturierung | 9 |
| 6. Der Lernprozeß: Affektive Neubewertung | 11 |
| 7. Das Ergebnis: Mustererkennung | 12 |

Das Contrast-Culture-Training des IFIM

Zentrale Aufgabe eines interkulturellen Führungskräfte Trainings ist es, die Fähigkeit der Teilnehmenden zur sozialen Interaktion mit Angehörigen anderer Kulturen zu verbessern.

Im Sinne des hier dargelegten Kulturverständnisses bedeutet dies, daß im Training fundamentale Qualifikationen der fremden Kultur erlernt werden müssen, die eine temporäre, partielle und reversible Integration in vorgegebene Rollensysteme ermöglichen. Hierzu gehören spezifische Aspekte des "sozialen Rollenspiels", insbesondere ein Verständnis der in die Interaktion einfließenden Rollenerwartungen.

Das Erlernen einer anderen Kultur setzt voraus, sie kognitiv erfassbar und damit begreifbar und vorstellbar zu machen. Die Inventarisierung von Kulturstandards ist hierbei ein wichtiger Schritt. Rollen- und situationspezifische Verhaltensmuster einer Kultur werden dabei erfaßt, sofern sie aufgrund ihrer normativen Verankerung für interkulturelle Kommunikation und Kooperation bedeutsam sind.

Beobachtbare interkulturelle Interaktion muß analytisch zerlegt werden in:

- die verhaltensregulierenden Muster
- die Regeln ihrer Anwendung (rollen- und situationspezifische Einbindung)

Zum Erkennen eigener wie fremder Kulturstandards benötigen wir die "Kontrast - Kultur". Denn erst durch sie werden wir uns der Unterschiede bewußt und finden damit die Ansatzpunkte, eigene und fremde Kulturstandards deskriptiv und analytisch zu erarbeiten, eigene und fremde Standards zu inventarisieren.

Wer von uns ist sich bewußt, welches unsere eigenen Standards sind? Schließlich wird man "Deutscher" erst im Ausland oder in der Begegnung mit den Ausländern und ist dann erstaunt (und erschrocken), wenn man als "typisch deutsch" wahrgenommen wird. Vor allem dann, wenn man sich selbst doch als Individuum ganz anders sieht und diese Zuschreibung deshalb als beleidigend empfindet...

Die Inventarisierungsarbeit macht jedoch sehr deutlich, daß für sehr viele Rollen und Situationen gesellschaftlich-kulturelle Standards existieren. Dies gilt insbesondere für solche Rollen und Situationen, die besonders häufig wiederkehren, also hohe Alltagsrelevanz besitzen und schon deshalb als regelungsbedürftig angesehen werden, damit sie verläßlich sind. Sie bilden das elementare Gerüst einer "sozialen Kultur", die die Beziehungen der Menschen einer Gesellschaft zueinander regelt.

SOZIALE KULTUR

soziale Rollen	soziale Strukturen	soziale Situationen
Mann; Frau	Individuum vs Gesellschaft	Kennenlernen;
Kind; Eltern	arm vs. reich	Sich präsentieren
Vater; Mutter	alt vs. jung	verhandeln
Lehrer; Schüler	hierarchisch vs. egalitär	planen, entscheiden
Freund; Fremder	zentral vs. dezentral	lehren, lernen
Gast; Gastgeber	partizipativ vs. autoritär	schlichten, richten
Chef; Mitarbeiter	geregelt oder spontan	Konflikt lösen
Arbeitgeber; Arbeitnehmer	etc.	kaufen; verkaufen, etc.

Für diese und viele weitere Bereiche sozialer Kultur finden wir in fast allen Gesellschaften "**Kulturstandards**", die relativ präzise beschreibbar sind, die normativ verankert sind und in hohem Maße verhaltensregulierend wirken.

Weitgehend ausgeklammert bei der Inventarisierungsarbeit des Instituts wurden aus pragmatischen Gründen der Bereich "sozialer Ereignisse" (Geburt, Heirat, Tod etc.), die stärker ethnologisch-landeskundlichen Charakter haben und in der Regel den Umgang mit Ausländern kaum beeinflussen¹.

1. Zielgruppenspezifische Auswahl

Zur Gestaltung eines sinnvollen Trainings ist notwendig, eine Auswahl jener Situationen und Rollen zu treffen, die für eine erfolgreiche interkulturelle Zusammenarbeit von besonderer Bedeutung sind. Welche dies sind, hängt ab von Charakter und der Zielsetzung der Kooperation sowie von den teilnehmenden **Zielgruppe**, deren **Funktion, Rolle und Aufgabe** ab.

So benötigt ein Manager, der für einige Jahre im Ausland tätig wird, zweifellos ein anderes und wesentlich umfassenderes Training als ein Vertriebsingenieur, der von Deutschland aus im Rahmen mehrtägiger Dienstreisen überwiegend Verhandlungen zu führen hat oder ein Projektmanager, der in hohem Maße mit Verhandlungs-, Planungs- und Controllings-, Ent-

¹ ausgenommen, sie sind in diesem Bereich tätig, wie etwa medizinische Fachkräfte.

scheidungs- und Konfliktmanagement-Mustern konfrontiert wird. Andere wesentliche Zielgruppen sind Führungskräfte, die im Inland regelmäßig mit internationalen Teams arbeiten.

Das Contrast Culture Training ist zudem grundsätzlich landes- oder regionenspezifisch. Zielgruppen müssen also zugleich auch nach regionalen Gesichtspunkten gebildet werden.

2. Das Lernziel: "Orientierung"

Die Komplexität einer Kultur kann unmöglich in ihrer Differenziertheit in wenigen Tagen vermittelt werden. Dies ist auch nicht erforderlich.

Erforderlich ist ein Orientierungssystem, daß den Teilnehmern ermöglicht, sich funktions- und aufgabengerecht in der anderen Kultur zunächst anhand relativ grober Orientierungsmerkmale zurecht zu finden.

So wie wir uns in einer fremden Stadt zunächst anhand **markanter Punkte** großräumig orientieren und erst nach und nach unser Orientierungssystem verfeinern, benötigen wir für die Annäherung an eine fremde Kultur **markante** Orientierungspunkte.

Die Leistung des Trainingskonzeptes besteht somit ganz wesentlich darin, Komplexität und Intransparenz der fremden Kultur durch systematische Reduktion auf zentrale, für die Orientierung sinnvolle und notwendige Aspekte, "durchschaubar" zu machen.

Erleichtert und überhaupt erst möglich wird dies dadurch, daß auf der Verhaltensebene Kultur als "konfiguratives Muster" erscheint. Mit anderen Worten: Es ist nicht willkürlich, sondern folgt einer immanenten Logik, ist systemisch.

Diesen "**systemischen Charakter**" zu erfassen und zu vermitteln ist zentrale Aufgabe des Trainings. Hieraufhin muß reduziert und fokussiert werden.

Reduktion bedeutet, Wesentliches von Unwesentlichem zu trennen; es bedeutet eine Konzentration und Fokussierung auf die immanente Logik des Handelns, es verlangt, die "Spielregeln" herauszudestillieren, denen das "soziale Rollenspiel" folgt.

Damit für uns Kultur "Gestalt" annimmt, dürfen wir uns nicht auf die Summe ihrer Details stürzen und diese zu vermitteln suchen, denn dies hätte notwendig "Desorientierung" und Überforderung des kognitiven Systems zur Folge. Statt dessen müssen wir uns auf die Ordnungsprinzipien konzentrieren, die Muster, welche sich aus der Anordnung der Details ergeben.

Die Erkenntnisse der kognitiven Psychologie und insbesondere die Ergebnisse von Dietrich Dörner² machen sehr deutlich, daß anders komplexe, dynamische, vernetzte und intransparente Situationen kaum angemessen bewältigt werden können.

Das Lernziel "**Orientierung**" impliziert also nichts anderes als "**Vereinfachung durch Reduktion**". Dabei unterscheidet es sich gleichzeitig deutlich von jeglicher Form der Rezeptologie, die in der Regel aus einer Addition von 'Tips und Tabus' besteht.

Für das Trainerteam und insbesondere die für dieses Trainingskonzept unerläßlichen ausländischen Trainer erfordert dies, assoziative Vielfalt von Information durch klare Fokussierung zu ersetzen. Dies ist notwendig, da **assoziative Vielfalt** nicht differenzierte Wahrnehmung, sondern **Desorientierung** zur Folge hat. Es geht nicht darum, die Summe der Möglichkeiten oder die "Ausnahmen" zu vermitteln, sondern die "Regeln".

Rollen- und situationspezifische Verhaltensstandards sind in sich bereits relativ komplexe Konzepte. Dies wird deutlich, wenn man sich mit einer vergleichsweise einfachen Situation beschäftigt, **zum Beispiel dem Kennenlernen**:

In der Regel haben die Beteiligten in dieser Situation den Wunsch, sympathisch und interessant zu erscheinen, eine positive Wirkung aufeinander zu erzielen. Und beide haben Kriterien im Kopf, wie jemand sein muß, damit er sympathisch und interessant erscheint. Und beide haben meist auch entsprechende gesellschaftlich - kulturell geprägte Erfahrungen gesammelt, mit wem sie worüber wie reden müssen, um die erwünschte Wirkung wahrscheinlich erzielen zu können.

Mit einem fremdkulturellen Gesprächspartner laufen sie jedoch Gefahr, entgegengesetzte Wirkung zu erzielen: sie erscheinen aufgrund ihrer "bewährten Art" der "Selbstdarstellung" als unsympathisch und unangenehm.

So erleben beispielsweise deutsche Geschäftsleute in Frankreich sehr häufig, daß sie als "Unkultivierte" erscheinen, die sich nicht zu benehmen wissen, die relevante Themen für "Small-Talk" nicht kennen und mit denen zu Reden es keinen Spaß macht...

Deutlich wird bei der genauen Analyse, das beide in dieser Situation des Kennenlernes spezifische Muster verfolgen und auch von ihrem Gegenüber erwarten:

- worüber redet man in dieser Situation als neue Geschäftspartner?
- wie spricht man darüber? Wie diskutiert man Themen?
- wie präsentiert man sich, seine Firma, die Produkte?

² vgl. Dietrich Dörner: Lohhausen; Von der Logik des Mißlingens und andere seiner Publikationen

- wie profiliert man sich?
- was gilt als höflich? was ist respektlos?
- wie erweckt man Vertrauen?

Diese **"teilbewußten" Konzepte** steuern zunächst weitgehend das Verhalten in der Begegnungssituation; sie steuern aber auch die Wahrnehmung und die Bewertung des Verhaltens der anderen Person.

Diese Konzepte zu (er-) kennen, ermöglicht situationsangemessenes Verhalten, vorausgesetzt, der Wille hierzu ist vorhanden und das Verhaltensrepertoire reicht hierfür aus. Beides muß beim Teilnehmer vorausgesetzt werden können.

Orientierung bedeutet, diese (teilbewußten) Konzepte der anderen Kultur erkennen zu können.

3. Die Methode: "Contrast - Culture"

Um Verhaltensmuster einer anderen Kultur erlernen zu können, müssen diese **explizit** gemacht und damit **kognitiv erfassbar** gemacht werden.

Für diesen Lernprozeß greift das Contrast-Culture-Training methodisch bewußt auf deutsche Kulturstandards zurück, wie sie für unser Problemlösungsverhalten "typisch" sind:

Wir sind durch unser Erziehungssystem darauf trainiert, in spezifischer Form analytisch zu arbeiten: wir polarisieren, wir arbeiten Alternativen heraus, konzentrieren uns darauf, was Alternativen unterscheidet, welche Vor- und Nachteile sie implizieren.

Dieses erlernte Problemlösungsverhalten, in "Alternativen" zu denken, nutzt die Contrast-Culture-Methodik: kulturell determinierte Verhaltensunterschiede werden einander gegenübergestellt und vergleichend analysiert. So entstehen zwei divergierende Verhaltensmuster, die jeweils in sich "konkludent" sind.

BEISPIEL: DISKUSSION

Formale Diskussion zur Problemlösung

Das deutsche Konzept:

Diskussion in Südostasien

Formulierung einer These A durch beliebiges Mitglied

Leitung formuliert Problem, betont Gemeinsamkeit, moderiert.

Zuhörer prüfen These: Falsch? Unvollständig?

Meist der Rangniedrigste (bzw. Jüngste) formuliert eine (vage) These

Formulierung Gegenthese(n) bzw. Schwachstellenanalyse

Zuhörer prüfen: was davon ist verwendbar?

Klärung der Positionen durch Polarisierung, Genrede, Kritik

positives Aufgreifen dessen, was verwendbar erscheint + Ergänzung, Modifikation

Wettstreit der Argumente

gleiches durch den nächsten Redner

Sachauseinandersetzung; unpersönlich, Trennung Person und Sache. Die besten Argumente sollen sich durchsetzen

Suche nach positiver Synthese und Konsens. Gemeinsame Lösungsfindung ohne Gesichtverlust für Person.

Diskussion endet, wenn Sachverhalt geklärt ist

Diskussion endet, wenn Leitung Synthese verkündet.

Beteiligung aller ohne Unterschied nach Rang und Alter möglich: Die Qualität der Argumente zählt

Klare Gesprächsordnung nach Rang, Ansehen und Alter. Leitung eröffnet und schließt Diskussion ab.

Atmosphäre: informell, locker, auch emotional-heftig, intellektueller Wettstreit

Atmosphäre: formal, höflich, respektvoll und korrekt; Rhetorik ist wichtig

Damit die Gegenüberstellung der Kulturmuster plausibel und erfahrbar wird, benötigen wir mindestens einen Vertreter der Gastlandkultur, der unsere Kulturstandards durch seine Verhaltensstandards kontrastiert, der mit seinem kulturell geprägten Verständnis in die gleiche Situation geht und in diese andere Denk- und Verhaltensmuster einbringt.

Dies geschieht überwiegend nicht in Form eines "Lehrvortrags", sondern mittels Simulation der Situation, durch "interkulturelles Rollenspiel", das anschließend gemeinsam daraufhin analysiert wird, welche unterschiedlichen Konzepte in diese Situation eingeflossen sind und wie diese Konzepte aufeinander wirken.

Die Contrast-Culture-Methodik hat damit wiederkehrend folgende Lern- und Arbeitsschritte:

1. Die Interaktion

zwischen einem/einer Deutschen und einem /einer Angehörigen des Gastlandes in einer spezifischen Situation mit entsprechender Rollendefinition.

2. Die Kulturanalyse:

Das Herausarbeiten der in diese Interaktion eingeflossenen Kulturstandards und ihre Gegenüberstellung ("explizit machen").

3. Die Interaktionsanalyse:

Wie wirken die identifizierten Kulturstandards aufeinander? Wo werden Irritationen, Strömungen, Konflikte sichtbar? Wo sind sie kompatibel? (Wirkungsanalyse)

4. Die Transferanalyse:

Welche Regeln sind hieraus für interkulturelle Interaktionen ableitbar und in wie weit sind diese übertragbar?

So wird mittels Contrast-Culture-Methodik Schritt für Schritt an konkreten Szenarien, die den Kriterien "exemplarischen Lernens" genügen müssen, das konfigurative Verhaltensmuster der Gastlandkultur erarbeitet.

4. Das Material: Fallstudien und Rollenspiele

Die Contrast-Culture-Methodik erfordert konkrete Rollen und Situationen, die kulturell in starkem Maße geprägt und damit "standardisiert" sind. Dies sind insbesondere solche Situationen und Rollen, die "**archetypisch**" für Kulturen sind bzw. die im Laufe des Kulturwandels herausgebildet wurden, weil sie **aufgrund besonderer Relevanz und Häufigkeit** für den konfliktfreien Umgang der Mitglieder einer Gesellschaft der **normativen Verankerung** bedürfen.

Die Auswahl der Rollen und Situationen muß, entsprechend den Kriterien exemplarischen Lernens, vor allem nach Relevanz und Signifikanz, Angemessenheit, Effektivität und "Richtigkeit" erfolgen.

Es ist heute nicht mehr strittig, in welchen Situationen im Arbeitskontakt zwischen zwei bestimmten Kulturen besonders häufig Irritationen, Störungen und Konflikte entstehen. Dies erlaubt für das Training **empirisch fundiert** die Auswahl **der** Situationen, die Akkulturation besonders erschweren und interkulturelle Interaktion stark beeinträchtigen.

Die Contrast - Culture - Methodik ist ohne interkulturelle Interaktionsszenarien nicht möglich³. Diese müssen im Training simuliert werden. Dabei können unterschieden werden:

○ **Erstsituationen,**

Situationen also, die keine Vorgeschichte haben und benötigen bzw. in denen die Vorgeschichte zur Bewältigung der Situation unbedeutend ist.

Typische Beispiele sind: Kennenlernsituationen, Antrittsbesuche, Erstkontakte aller Art, aber auch viele Kontakte mit Behörden und "Dritten", Personen also, zu denen keine kontinuierliche Beziehung existiert (Werkstatt, Krankenhaus, etc.)

○ **Beziehungsgeprägte Situationen,**

die dadurch gekennzeichnet sind, daß ein regelmäßiges oder zumindest wiederkehrendes Zusammentreffen mit identischen Interaktionspartnern stattfindet, in dessen Verlauf sich eine "Beziehungsgeschichte" entwickelt. Typische Beispiele sind Arbeitssituationen mit Partnern aus einer fremden Kultur, in denen sich über zahlreiche Einzelsituationen hinweg ein Unmut über den Führungsstil, das Umgehen mit Zahlen und Planvorgaben, den Diskussionsstil etc. der Partner ergibt.

³ Fallstudienarbeit alleine ermöglicht keine ausreichende Interaktionsanalyse!

Während "Erstsituationen" ohne große Probleme spontan im Rollenspiel simuliert werden können, benötigen Situationen, die nur einen Zwischenstand eines kontinuierlichen Interaktionsprozesses widerspiegeln, der Vermittlung einer "Vorgeschichte": Diese kann nur mittels einer "Fallstudie" geleistet werden.

Vorgeschichten zeichnen sich im interkulturellen Kontext meist dadurch aus, daß sie kulturgeprägt unterschiedlich wahrgenommen und bewertet werden, daß die Interaktionspartner die Vorgeschichte aus ihrer jeweiligen Perspektive schildern. Zwei- oder dreigeteilte Fallstudien bieten sich hierfür an, die die jeweils identische Situation aus den kulturell unterschiedlichen Blickwinkeln der Beteiligten darstellen. Dabei gehen kulturell geprägte Wahrnehmungs- und Erklärungsmuster in Form von Interpretationen bereits in die Fallstudien mit ein.

Damit der Interaktionsprozess bei vorhandener Vorgeschichte simulierbar wird, muß die Schilderung der Vorgeschichte zur "Identifikation einladen", also eine Übernahme der angebotenen Perspektive ermöglichen. Der Leser muß sich darin wiederfinden können oder zumindest muß er sich **ein fühlen** und **eindenken** können.

Fallstudien dieser Art können also keine "Faktensammlung" sein (von wenigen Ausnahmen abgesehen), sie müssen vielmehr die stattgefundenen Handlungen aus der Sicht und Gefühlslage der handelnden Person heraus nachvollziehbar machen. Der Leser muß verstehen und nachempfinden können, weshalb die geschilderte Person so und nicht anders reagiert hat.

5. Der Lernprozeß: "Kognitive Umstrukturierung"

Der menschliche Wahrnehmungsapparat ist feldabhängig, träge und durch soziokulturelle Wahrnehmungsraster geprägt. Beispiele für die ersten beiden Phänomene kennt jedes Kind: sog. optische Täuschungen, sog. "Kippbilder" (alte Frau/junge Frau), Wahrnehmung unter Gruppeneinfluß, oder das simple Beispiel, daß die Straßenbreite die Geschwindigkeitswahrnehmung stark beeinflußt.

Soziokulturelle Wahrnehmungsraster resultieren vor allem aus dem Informationsverarbeitungsprozeß:

- Ein eingehendes Signal wird, um es identifizieren zu können, mit "**Bedeutung**" verknüpft.
- das Signal löst eine "**Wirkung**" (z.B. Emotion oder Handlung) aus, die biographisch - kulturell programmiert wurde.

Verschiedenkulturelle Interaktionspartner haben unterschiedliche kognitive Wahrnehmungsraster und Reaktionsmuster erlernt.

Der Teilnehmer muß somit im interkulturellen Training **zusätzliche und für ihn neue kognitive Strukturen** aufbauen mit der besonderen Schwierigkeit, daß diese "koexistent" sein müssen.

Denn er soll seine erworbenen und bewährten Strukturen nicht aufgeben, sondern Alternativen zusätzlich aufbauen. Er muß lernen, zwischen Wahrnehmungsrastern je nach Interaktionspartner hin- und herzuschalten. Dies ist überaus anstrengend, da es längere Zeit einer zusätzlichen bewußten Entscheidung bedarf, welches der Raster aktiviert werden soll. Damit gekoppelt ist, zunächst automatisch Verhaltensunsicherheit, weil die neue kognitive Struktur nur sehr rudimentär ist, also nur wenig und nur selektiv verläßlich erscheint.

Die Trainingserfahrung, daß man gleiches auch ganz anders sehen kann, daß identisches Verhalten interkulturell völlig kontrovers bewertet werden kann und zum Teil sehr unterschiedliche Reaktionen auslöst, stellt eine sehr starke Verunsicherung dar.

Damit dieser Prozeß nicht kontraproduktiv verläuft, braucht der Teilnehmer sehr bald **wahrnehmbare und positiv anerkannte Lernerfolge**, die ihm signalisieren, daß das neu entstehende, noch rudimentäre Orientierungssystem dennoch funktionsfähig und erfolgsversprechend ist, daß es erkennbar zu besseren Interaktionsergebnissen führt, als das "bewährte" und hochdifferenzierte alte System.

Orientierung entsteht dadurch, daß Stück für Stück die Grundlagen einer zusätzlichen kognitiven Struktur beim Teilnehmer entwickelt werden.

Wenn man so will, wird ein neuer Grundriß im Kopf entwickelt.

Hierzu müssen Informationen systematisch aufgebaut und in systemischem Zusammenhang vermittelt werden, damit der "Grundriß" "Gestalt" annehmen kann.

Die Trainingsdidaktik muß sich daran orientieren. Bei **Erstausreisenden** bedeutet dies notwendig ein induktives Vorgehen über Einzelbeispiele. Erst danach können die Ordnungsprinzipien vermittelt werden.

Bei **Auslandserfahrenen**, die meist bereits über eine Summe von Einzelbeispielen verfügen, könnte auch deduktiv gearbeitet werden. In Gruppen mit unterschiedlicher Vorerfahrung ist immer der induktiven Vorgehensweise der Vorzug zu geben.

Ganz wesentlich für den Lernprozeß ist, daß sichtbar werdende Defizite in der interkulturellen Interaktion nicht auf individuelles Versagen und persönliche Unfähigkeit zurückgeführt werden, sondern klar und eindeutig als nicht-kompatible Kulturstandards erkannt werden. Denn nur dies ist der Problembereich, den interkulturelles Training reflektieren kann und für den es Lösungen bieten kann.

6. Der Lernprozeß: "Affektive Neubewertung"

Kulturstandards sind normativ verankert. Sie sind emotional positiv besetzt und deshalb nicht beliebig austauschbar. Hier liegt nach aller Erfahrung die größte Barriere interkulturellen Lernens.

Warum sollte ich als Deutscher lernen, wie man paternalistischen Führungsstil ausübt? Ich lehne paternalistische Führung ab und bin fest davon überzeugt, daß eine demokratisch-egalitäre Führung zu signifikant besseren Ergebnissen führt. Folglich kann es nicht um Anpassung an das Vorgefundene, sondern nur um dessen Veränderung gehen.

Die isolierte Betrachtung sozio-kultureller Phänomene wird immer wieder solche Reaktionen provozieren. Denn unsere Überzeugungen sind Teil unserer Identität.

Kulturstandards sind, bei genauer Betrachtung, historisch entwickelte, sinnvolle Problemlösungen, die zusammen eine Gesamtlösung einer bestimmten gesellschaftlichen Situation darstellen. Lösungen aber sind an Voraussetzungen gebunden.

Individuelle Autonomie kann sich beispielsweise nur auf der Basis weitgehender ökonomischer und sozialer Unabhängigkeit entwickeln; verlässliche individuelle Pünktlichkeit ist an eine hochgradig zeitregulierte Gesellschaft gebunden, in der Verkehrsmittel regelmäßig und pünktlich verkehren und in welcher es sozial erlaubt und möglich ist, ein Gespräch mit der Begründung zu beenden, die vorgesehene Zeit dafür sei nun um.

An zahlreichen Beispielen kann aufgezeigt werden, daß einzelne Phänomene nicht willkürlich entstehen und damit auch nicht willkürlich veränderbar sind.

Für die affektive Neubewertung von Situationen sind erfahrungsgemäß hilfreich:

- das Begreifen einer (isoliert) betrachteten Situation aus dem gesamtgesellschaftlichen Kontext heraus;
- das Erleben, unbeabsichtigt und ungewollt kontraproduktive Wirkungen in der Interaktion auszulösen und damit ungewollte emotionale Reaktionen beim Partner zu provozieren;

- das eigene Erfolgsstreben, das die Erkenntnis erleichtert, daß Veränderungen nur vom (dort) bestehenden aus und nicht vom "Gegenpol" aus gedacht und erreicht werden können;
- daß erfahrbar wird, daß ich selbst nur Verständnis erwarten kann, wenn ich mich um Verstehen bemühe;
- und daß Abwertung immer auch Abwertung als Reaktion zur Folge hat.

Auch dies ist eine schwierige Situation für das Trainerteam, das vor allem darauf achten muß, primär deskriptiv - analytisch zu arbeiten und **mit Wertungen überaus vorsichtig umzugehen**.

Die kulturvergleichende Contrast-Culture-Methodik hat hier ihre Stärke und Schwäche zugleich: Sie deckt gesellschaftlich-kulturelle Normen auf. Damit umzugehen erfordert Sensibilität.

Ohne affektive Neubewertung ist eine kognitive Umstrukturierung kaum möglich. Didaktisch müssen deshalb relativ früh im Training Situationen herangezogen werden, die zu Empathie einladen. Offene Erstsituationen eignen sich hier besonders.

Ebenfalls wichtig ist eine positive Beziehung zum Trainerteam und deren eingebrachter und vorgelebter interkultureller Erfahrung. Dazu gehört auch der offene Umgang mit interkulturellen Unterschieden im Trainerteam.

Daß gegen eine Neubewertung Widerstände aktiviert werden, ist eine normale Begleiterscheinung des interkulturellen Lernprozesses, die meist kaum wahrnehmbar verläuft. An Situationen und Verhaltenserwartungen, die stark normativ-emotional verankert sind, werden sie jedoch in der Regel sichtbar. Wird mit ihnen "normal" und verständnisvoll umgegangen, d.h. ohne Vorwurf, ohne Druck und ohne Gegenwertung, sind Alltagssituationen in der Regel unproblematisch. Das IFIM vertritt hier jedoch auch keinem 'Kulturrelativismus', dem jegliche 'kulturelle Lösung' eines gesellschaftlichen Problems 'gleich wertvoll' erscheint. Es ist durchaus akzeptabel, wenn Teilnehmer/innen bestimmte 'Problemlösungen' einer fremden Kultur nicht akzeptabel finden. Es bleibt jedoch die Frage: Wie kann es gelingen, Menschen zu akzeptieren, diese abgelehnten Lösungen ihrer eigenen Kultur 'völlig normal' finden.

7. Das Ergebnis: "Mustererkennung"

Gegen Ende des Programms ist hierfür ein zusätzlicher Schritt erforderlich, den die Teilnehmer in der Regel von sich aus nicht alleine leisten können. Zu sehr erfordert die Bewältigung

der einzelnen Situationen und Aufgaben, die Ihnen über die Materialien gestellt werden, ihre Konzentration.

Der methodische Schritt zur Mustererkennung ist die Querschnittsanalyse der bisherigen Arbeitsergebnisse. Die Leitfrage zur Mustererkennung ist, alle abgearbeiteten Einzelsituationen nochmals daraufhin einzusehen, ob nicht bestimmte Grundelemente der Gastlandskultur immer wieder als für uns besonders "problematisch" auftauchen.

In der Regel lassen sich hier zentrale Dimensionen identifizieren, die sich wie ein roter Faden durch den Kurs ziehen:

- Akzeptanz von Ungleichheit und Hierarchie ↔ Minimierung von Hierarchieunterschieden;
- Sachorientierte Kommunikation, Konfrontation, Kritik, direkte Auseinandersetzung ↔ beziehungsorientierte Kommunikation, Gesichtswahrung / Konsenssuche;
- Vermeidung von Unsicherheit (durch **allgemeinverbindliche** Regeln, Verfahren, Abläufe und langfristige Planungssysteme) ↔ Spontanität, Flexibilität, Improvisation;
- Ich-Orientierung und Individualität als "Selbstkonzept" ↔ Gruppenorientierung;
- Leistungs- und Erfolgsorientierung (als zentraler Schlüssel auch für Motivation und soziale Anerkennung) ↔ soziale und geistige Orientierung, Streben nach 'Lebensqualität'
- usw.

Diese zentralen "Steuerdimensionen" von kulturellen Verhaltensmustern sind teils auch durch andere Forschungen wissenschaftlich-empirisch belegt⁴. Die im Laufe der Woche erarbeiteten Ergebnisse werden auf diese Weise nochmals systematisch analysiert; sie erfahren zudem erhebliche Aufwertung dadurch, daß sie weitgehend identisch mit den präsentierten wissenschaftlichen Ergebnissen sind.

Das Erkennen zentraler Steuerungsdimensionen führt nicht nur zur nachträglichen Bestätigung der Gruppenleistung, es wird damit auch ein einigermaßen praktikables und "generalisierbares" Orientierungssystem sichtbar, das man an Beispielen in seiner Wirkungsweise erlebt und erfahren hat.

Mit diesem Ergebnis der Mustererkennung wird eine wichtige, kaum zu unterschätzende Wirkung erzielt: die Wiederherstellung der Handlungsfähigkeit. Das Puzzle der Beispiele ergibt ein Gesamtbild, zumindest in den Umrissen.

⁴ z.B. Hofstede, Culture's Consequences, 1987

Es wird deutlich, daß nun auf einem "anderen Niveau" im Gastland an der Differenzierung des Orientierungssystems gearbeitet werden kann. Die Grobstrukturen hierfür sind aufgebaut.

Damit ist ein Optimum dessen erreicht, was an kultureller Orientierung in wenigen Tagen vermittelbar ist: eine ausbaufähige, differenzierungsbedürftige, elementare Grundstruktur, die jedoch ausreichend ist, sich selbständig den komplexen Gegenstand "fremde Kultur" erschließen zu können. Das Contrast-Culture-Training schafft damit die Voraussetzungen für "problemfindendes Denken" in der fremden Kultur. ♦