

Contrast-Culture-Training

Eine Antwort auf Kritiken

Seit zwanzig Jahren führt das IFIM Institut für Interkulturelles Management interkulturelle Trainings nach den '**Contrast-Culture-Methode**' durch, die im Kern darauf beruht, **länderspezifische** interkulturelle Trainings mit einem **bi-kulturellen Trainerteam** anzubieten, wobei das zentrale methodische Element darin besteht, dass die Trainingsteilnehmer Situationen, die für ihre interkulturellen Aufgaben bedeutsam sind, mit dem Trainer aus der Zielkultur durchspielen und der Trainer aus der Kultur der Teilnehmer die Auseinandersetzung zwischen den Teilnehmern und dem fremdkulturellen Trainer so moderiert und aufbereitet, dass daraus interkulturelles Lernen entsteht.¹

Prof. Dr. MICHAEL SCHÖNHUTH von der Uni Trier meint auf seinem 'Kulturglossar' sogar, wir hätten diese Methode entwickelt.

http://www.kulturglossar.de/html/c-begriffe.html#contrast_culture

Das ist zu viel der Ehre, entwickelt wurde sie als 'Contrast American' von EDWARD C. STEWART in den USA, aber wir haben sie wohl in Deutschland eingeführt. Übrigens nicht beim IFIM, das erst seit 1990 besteht, sondern in den Achtziger Jahren während unserer Arbeit für die damalige 'Zentralstelle für Auslandskunde' der damaligen 'Deutschen Stiftung für internationale Entwicklung (DSE)', heute Teil der GIZ. Dabei waren wir - BERNHARD REISCH und ANDREAS BITTNER - nicht die alleinigen Akteure, großen Anteil an der Einführung von Contrast-Culture-Trainings bei der DSE hatten auch unsere damaligen Kollegen MARLENE RICHTER und GERD SEIDEL. So viel zur Historie!

Jede Methode, die in der Weiterbildung eingesetzt wird, muss sich kritisch hinterfragen lassen. Auch Contrast-Culture wird in Frage gestellt. Das ist auch gut so. So schreibt etwa Prof. SCHÖNHUTH:

"Der auffällige Rückgriff auf die kulturdifferenzialistischen Modelle von Hofstede (► [Kulturdimensionen](#)) und Thomas (► [Kulturstandards](#)) macht diese Methode mit den dort vorgebrachten Argumenten angreifbar (Annahme homogener kultureller Identität; Übergeneralisierung; Ausblenden von binnenkulturellen Differenzen (► [intrakulturelle Vielfalt](#)), Verstärkung kultureller ► [Stereotypenbildung](#)."

Diese Kritik könnte man als 'Unsinn' abtun, weil es in IFIM-Trainings nun wirklich keinen 'Rückgriff auf die Modelle von Hofstede' gibt, aber so einfach wollen wir es uns nicht machen: Denn SCHÖNHUTH greift auch zwei Kritiken gegen Contrast-Culture auf, die öfter und auch differenzierter vorgebracht werden:

¹ Das ist natürlich nur eine sehr grobe Beschreibung. Eine ausführliche Beschreibung der Methode findet man hier: www.ifim.de/institut/ansatz/

Dass wir kontrastieren:

Wir malten 'schwarz-weiß'! Dabei gebe es doch so viele Grautöne. Und schlimmer noch: Durch die Betonung des Kontrasts zementierten wir Kulturunterschiede ("Stereotypenbildung") anstatt zu helfen, sie zu überwinden! Dazu sei es doch viel sinnvoller, das 'Gemeinsame' zwischen Kulturen herauszustellen.

Was wir 'kontrastieren':

Ein anderer Argumentationsstrang bezieht sich auf das, was wir angeblich kontrastieren, nämlich 'Nationalkulturen'. Von nationalen Kulturen zu sprechen sei heute aus mehreren Gründen nicht mehr angemessen ("Übergeneralisierung").

Beide Kritikpunkte sind einer Auseinandersetzung wert, denn selbstverständlich ist das IFIM sowohl gegen 'Übergeneralisierung' wie 'Stereotypenbildung' in interkulturellen Trainings.

Kritikstrang 1: 'Nationalkulturen'

Gegen die Thematisierung von Nationalkulturen werden vor allem folgende Argumente aufgeführt:

a) Sie berücksichtige nicht die **innere Differenziertheit** der meisten 'Nationalkulturen':

Nicht nur, dass es deutliche **regionale Unterschiede** gebe, etwa zwischen New England und Kalifornien in den USA, generell fühlten sich Menschen heute ganz unterschiedlichen Gruppen zugehörig und folgten dabei ganz unterschiedlichen Gruppenkulturen. Der Jenaer Professor Dr. JÜRGEN BOLTEN etwa stellt ein 'Educast' auf YouTube

<http://www.youtube.com/watch?v=s18m4I-xZTk>,

in dem er sagt, wer von 'Nationalkulturen' spräche, habe oft "*schlicht den Wunsch, verwirrende Vielfalt auf einen einfachen, handhabbaren Nenner zu bringen*". Er selbst wirbt stattdessen für einen Kulturbegriff, der von der 'Multikollektivität des Einzelnen und der Polykollektivität des Ganzen' ausgeht.

Peinlich nur, dass BOLTEN seine Botschaft mit der Geschichte einer Studentin bebildert, die zu einem entwicklungspolitischen Praktikum in den Sudan aufbrechen will und im YouTube-Clip zur Schlussfolgerung gelangt, dass es gar keine 'sudanische Kultur' gebe, weil im Nordsudan arabisch sprechende Muslime wohnen, im Süden hingegen englischsprechende Christen. Nachdem der unlängst vollzogenen staatlichen Trennung von Nord- und Südsudan ein jahrzehntelanger Bürgerkrieg vorangegangen ist, fragt man sich da doch nur eines: Welche entwicklungspolitische Organisation vergibt ein Praktikum 'im Sudan' an eine Bewerberin, die von den Unterschieden zwischen Nord- und Südsudan noch nie gehört hat?

Trotz des schrägen Beispiels ist die Frage jedoch legitim, ob es für Trainingsteilnehmer nützlich ist, sich auf national abgegrenzte Kulturen zu beziehen.

- b) Der Bezug auf 'Nationalkulturen' habe auch eine **negative politische Implikation**: Er vernachlässige Minderheiten und Migranten. Wer sich an die immer wieder aufflammenden Debatten um eine 'deutsche Leitkultur' erinnert, weiß, dass man sich hier auf ein sehr vermintes Feld begeben kann.
- c) Zum dritten wird unterstellt, die Rede von 'Nationalkulturen' führe zu einem **'statischen Kulturverständnis'**, das die ständigen Veränderungen innerhalb einer Kultur und den ständigen Austausch zwischen Kulturen übersehe.

Was ist dran an diesen Vorwürfen?

Sie beschreiben Gefahren, die vorhanden sind, aber nichts mit dem Contrast-Culture-Ansatz des IFIM zu tun haben:

Kritik: Die Rede von 'Nationalkulturen' übersieht die innere Differenzierung einer Kultur

Der Vorwurf trifft zumindest *unser* Verständnis von 'Contrast-Culture' gar nicht: Denn obwohl das IFIM Programme wie 'Interkulturelle Auslandsvorbereitung USA' oder 'Erfolgreiche Zusammenarbeit mit russischen Partnern' anbietet, arbeiten wir **nicht** in der Kategorie von 'Nationalkulturen'.

Contrast-Culture-Methodik in interkulturellen Managementtrainings angewandt, bezieht sich selbstverständlich auf die Themen, auf die sich interkulturelle Managementtrainings generell beziehen sollten: Auf diejenigen **Rollen** und **Situationen** in der Zusammenarbeit der Teilnehmergruppe mit fremdkulturellen Partnern, die 'relevant' sind, also sowohl **häufig** vorkommen, als auch so **unterschiedlich** verstanden werden, dass bedeutsame **Störungen der Zusammenarbeit** zu erwarten sind. Wir betreiben erheblichen Aufwand immer wieder zu überprüfen, welche Kulturunterschiede in diesem Sinne 'relevant' und damit 'trainingswürdig' sind.

Anders gesagt:

Teilnehmer an unseren USA-Trainings lernen nicht, wie *'die amerikanische Kultur'* ist, sondern wie **amerikanische Manager** etwa eine Verhandlungssituation verstehen und wie sie auf der Basis dieses Verständnisses üblicherweise vorgehen. Oder wie sie 'Leadership' verstehen und welches Verhalten daher von einer Führungskraft *und* von ihren Untergebenen erwartet wird.

Das lässt sich deshalb so präzise beschreiben, dass es unsere Teilnehmer nach dem Training in ihrer Praxis als hilfreich erleben, weil die Arbeitspartner unserer Teilnehmer nicht der 'Mann von der Straße' sind, sondern Menschen, die im amerikanischen Geschäftsleben erfolgreich genug waren, dass man ihnen Führungspositionen oder Verhandlungen mit Deutschen anvertraut hat. **'Berufsrollen'** und **'geschäftliche Situationen'** sind jedoch in jeder (nationalen) Kultur hoch standardisiert und die Partner unserer Teilnehmer haben den amerikanischen Standards entsprochen.

Weder Trainer noch Teilnehmer wissen, in welchen anderen 'Multikollektivitäten' sich beispielsweise ein amerikanischer Verhandlungspartner der Teilnehmer bewegt: Ist er christlicher Fundamentalist oder Jude, Nudist oder Sportschütze? Keine Ahnung, aber das kann im Training auch getrost ausgeblendet werden. Denn es gibt keinen nudistischen amerikanischen Verhandlungsstil, sondern höchstens ein nudistisches amerikanisches Freizeitverhalten. Wir werden aber von niemand dafür bezahlt, irgendjemand *darauf* vorzubereiten, sondern eben auf wichtige geschäftliche Situationen.

Die Studentin in BOLTENS 'Educast' fragt ratlos: "Ja worauf *soll* ich mich denn dann vorbereiten?" BOLTENS Antwort ist implizit: Auf die Multikollektivität Ihrer Partner und die Polykollektivität des Sudan. Die IFIM-Antwort wäre eine Gegenfrage: "Was für *Aufgaben* werden Sie in Ihrem Praktikum haben und *wer* werden diejenigen sudanischen Partner sein, mit denen Sie unbedingt zurechtkommen müssen, damit Ihr Praktikum ein Erfolg wird?" Und dann *könnten* wir vorbereiten! Allerdings nicht *diese* Studentin, denn über den Sudan arbeiten wir nicht.

Es ist völlig legitim, wenn ein Professor, der mit Studenten arbeitet, die sich in der Regel noch nicht für ein bestimmtes Land interessieren, darauf hinweist, dass Aussagen über 'Nationalkulturen' aus vielerlei Gründen problematisch sind. Doch in einem 'Educast' den Eindruck zu erwecken, eine interkulturelle Vorbereitung auf ein Land wie Sudan sei ein von vorneherein aussichtsloses Unterfangen, halten wir für kontraproduktiv. Hilfreich ist zwar, deutlich zu machen, dass ein interkulturelles Training Fragen wie 'wie *ist* der Sudanese, Chinese, Amerikaner, Deutsche?' natürlich nicht beantworten kann, weil es *darauf* auch keine Antwort gibt. Sehr wohl aber auf Fragen wie 'wie verstehen amerikanische Manager ihre Führungsrolle *üblicherweise*?' oder wie 'wie gehen japanische Mitarbeiter *in der Regel* mit Kritik durch Kollegen um?'

Landesspezifische Aussagen sind möglich, aber gewiss nicht auf der Ebene von 'Nationalcharakteren', sondern bezogen auf 'Rollen' und 'Situationen' und das am besten bezogen auf Arbeitsrollen und Arbeitssituationen, die in jeder Kultur stärker 'normiert' sind als andere 'Alltagssituationen' oder 'Freizeitrollen'.

Nichts anderes bietet Contrast-Culture-Managementtraining.

Kritik: Die Rede von 'Nationalkulturen' übersieht Minderheiten

Obwohl wir gar nicht von 'Nationalkulturen' sprechen, gestehen wir: Diesen Vorwurf nehmen wir in Kauf! Auch wenn wir '**Rollen**' und '**Situationen**' thematisieren, bereiten wir etwa Teilnehmer an unseren Trainings zu USA nicht auf das Führungsverständnis der Navajo vor und auch nicht auf das Konfliktverständnis der deklassierten Schwarzen in den Ghettos heruntergekommener Innenstädte. Wer darin eine Missachtung dieser Gruppen sehen will, möge es tun!

Unsere Auftraggeber wären jedoch sehr irritiert, wenn wir teure Trainingszeit damit verschwenden würden, Subkulturen zu thematisieren, mit denen ihre Teilnehmer keine erfolgsrelevanten Kontakte haben werden.

KEN CHENAULT, der langjährige schwarze CEO von American Express, ist Harvard-Absolvent. Unser Trainer TOM KRAUSS kennt ihn persönlich: "Der Typ ist sowas von 'Ivy-League-Absolvent'..."

Ja, man mag es politisch beklagen, aber auch das ist typisch: Um in 'Corporate America' Karriere zu machen, muss ein schwarzer oder indischstämmiger oder chinesischstämmiger Amerikaner den üblichen Vorstellungen von einem 'guten Manager' noch genauer entsprechen als ein 'White Anglo-Saxon Protestant'. Vergleichbares gilt für viele Länder: Um als Angehöriger einer Minderheit Karriere machen zu können, muss man immer wieder deutlich machen, dass man die 'herrschenden Standards' wirklich beherrscht.

Kritik: Fehlende regionale Differenzierung

Daimlers DIETER ZETSCHE ist kein Schwabe, der CEO von Ford ALLAN MULALLY kommt nicht aus Michigan. MARTIN WINTERKORN ist hingegen Schwabe, residiert aber im niedersächsischen Wolfsburg.

Das beweist zumindest eines: WINTERKORN ist nicht *so* schwäbisch (was immer das heißen könnte), dass es einer Karriere außerhalb Schwabens entgegen gestanden hätte.

Die deutsche Hewlett-Packard GmbH sitzt in Böblingen. Ist sie damit ein schwäbisches Unternehmen? Wohl kaum.

Anders gesagt:

Natürlich gibt es in Deutschland, wie in allen anderen Ländern auch, regionale Kulturunterschiede, die Kölner halten sich ja für völlig anders als die Düsseldorfer. Für Ethnologen oder Heimatforscher können diese Unterschiede auch spannend sein. Bei **interkulturellen Managementtrainings** sind regionale Unterschiede jedoch kein Thema 'an sich', weil es nicht darum geht, die Kultur des Ziellandes möglichst umfangreich und differenziert abzubilden, sondern eine 'Bestimmungsgröße' für die zielgerichtete Auseinandersetzung mit den 'Situationen' der Teilnehmer.

Heißt beispielsweise: Wenn wir Teilnehmer darauf vorbereiten, auf Managementebene mit Amerikanern zu verhandeln, können wir den regionalen Aspekt getrost vernachlässigen, weil die Verhandlungspartner nicht einem 'Kentucky-' oder 'Oregon-Verhandlungsstil' folgen, sondern dem, was sie in ihrer 'amerikanischen' Business-School gelernt haben. Das sagen zumindest unsere eigenen empirischen Erhebungen zu dieser Frage, die man anzweifeln kann. Aber wir kennen auch keine von fremden Autoren, die belegen würden, dass es diesbezüglich Unterschiede nach 'States' oder 'Regionen' gäbe.

Sollen wir hingegen Techniker darauf vorbereiten, im Rahmen eines Know-how-Transfers Maschinenbediener anzuleiten, ist es hilfreich, wenn der Trainer weiß, dass die teuren, gewerkschaftlich organisierten Automobilarbeiter in Michigan meist ein tiefergehendes technisches Verständnis mitbringen als die viel billigeren Arbeiter in South Carolina. Weshalb letztere viel detaillierter angeleitet werden müssen als erstere.

Binnendifferenzierung *kann* wichtig sein, kann dann aber auch in einem Contrast-Culture-Training

geleistet werden. Ob sie tatsächlich geleistet *wird*, hängt nicht davon ab, ob die Trainer Kultur als 'Multikollektivität des Einzelnen und Polykollektivität des Ganzen' verstehen, sondern davon, wie gut sie das Arbeitsumfeld und die Zielgruppe ihrer Teilnehmer kennen. Und dann einschätzen können, ob der regionale oder auch **Branchenaspekt** wichtig ist.

Ja klar: STEVE JOBS und BILL GATES leisteten sich einen anderen 'Habitus' als die meisten Banker. Aber sie führten 'ihre' Unternehmen genauso 'top-down' wie die meisten amerikanischen Manager. Ein Trainer muss wissen, bei welchen Fragen er nach 'Branche' differenzieren muss und bei welchen das nur unnötige Überdifferenzierung angesichts der zur Verfügung stehenden Trainingszeit bedeuten würde.

Kritik: 'Statisches Verständnis von Kultur'

Das IFIM schreibt nun wirklich nicht nur seit zwanzig Jahren, dass die Inhalte interkulturellen Trainings 'aktuell' sein müssen, sondern weiß auch, wie aufwendig es ist, immer wieder zu prüfen, ob und wie sich die relevanten Rollen- und Situationsverständnisse in den von uns bearbeiteten Kulturen verändern.

Wir haben den starken Verdacht, dass sich hier die universitäre Forschung selbst kritisiert: Die klassische Ethnologie etwa hat vor allem die Kulturen abgelegener Völker in Entwicklungsländern untersucht: Nachdem MARCEL GRIAULE große Teile seines Forscherlebens den Dogon in Mali gewidmet hat, mag schon der Eindruck entstanden sein, *die* Kultur *der* Dogon sei nun 'abschließend' beschrieben. Wer heute zu den Dogon reist, wird allerdings feststellen, dass auch dort nicht nur längst Taschenrechner und Handys Einzug gehalten haben, sondern auch viele von GRIAULE beschriebene Überzeugungen und Rituale verschwunden sind. Auch die Dogon-Kultur verändert sich. Aber welcher universitäre Forscher schreibt schon eine wissenschaftliche Monographie über die *heutige* Kultur der Dogon? Wer etwas über die Dogon wissen möchte, greift eben immer noch zu den berühmten Standardwerken von GRIAULE.

Das gilt leider auch für die allgemein zugänglichen Veröffentlichungen zu interkulturellen Unterschieden im Arbeitsleben':

Wer heute noch glaubt, aus den Daten, die GEERT HOFSTEDE in den Siebziger Jahren erhoben und 1980 veröffentlicht hat, ließen sich stimmige Trainings entwickeln, hat offensichtlich auch ein 'statisches' Verständnis von Kultur. Aus diesem Grund gibt es in IFIM-Trainings schon lange keinen Bezug mehr auf HOFSTEDE, obwohl es Prof. SCHÖNHUTH immer noch annimmt. Es gibt jedoch einen Bezug auf Prof. ALEXANDER THOMAS Verständnis von 'Kulturstandards'. Aber das heißt nicht, dass wir unseren Teilnehmern das vermitteln, was THOMAS und seine Mitstreiter zu einem bestimmten Zeitpunkt in der verdienstvollen Reihe 'Beruflich in ...' bei Vandenhoeck & Ruprecht beschrieben haben. Denn manches davon ist auch längst veraltet!

Kulturen verändern sich, manche schneller, manche langsamer: 'Beruflich in Russland', 2003 erschie-

nen, bezieht sich empirisch überwiegend auf Erfahrungen deutscher Manager mit den chaotischen Zuständen im Russland der Neunziger Jahre. *Vieles* ist also *zwangsläufig* veraltet, manches heute noch brauchbar. Das ist kein Vorwurf gegen die Autoren, das bedeutet erst recht nicht, dass THOMAS Verständnis von 'Kulturstandards' veraltet ist.

Es verweist auf ein anderes Problem:

Wer im wissenschaftlichen Umfeld etwas zu interkulturellen Fragestellungen aussagen will, sei es in einer Seminar- oder Doktorarbeit, muss aus guten Gründen 'wissenschaftlich anerkannte' Quellen sauber zitieren. Niemand wird einen wissenschaftlichen Autor schelten, der heute Ergebnisse aus dem acht Jahre alten Werk 'Beruflich in Russland' zitiert. Es ist nicht viel Neuere zu dem Thema veröffentlicht!

Wer jedoch heute ein nützliches *Russland-Training* konzipieren will, darf sich keineswegs darauf beschränken, die Erkenntnisse dieses in weiten Teilen veralteten Werks zu didaktisieren, sondern muss sich schon die Mühe machen, *selbst zu erheben*, welche Unterschiede in relevanten Rollen- und Situationsverständnissen *heute* die Zusammenarbeit zwischen Deutschen und Russen schwierig machen. Seriöse Trainingsanbieter tun dies kontinuierlich.

Seriöse Wissenschaftler mögen allerdings aus der Tatsache, dass im interkulturellen Themenfeld wissenschaftlich erhobene Daten zu einem Land selten erscheinen und schnell veralten, den Schluss ziehen, dass es seriöser ist, überhaupt keine Aussagen über konkrete Kulturunterschiede zwischen Ländern zu treffen. Aber *das* ist eine 'Übergeneralisierung': Dass keine 'wissenschaftliche Literatur' zur heutigen Dogon-Kultur zu finden ist, muss nicht bedeuten, dass es kein interkulturelles Training geben kann, dass aktuell und stimmig auf eine Ausreise ins Dogon-Land vorbereiten könnte. Sondern nur, dass sich dieses Training gewiss nicht nur auf MARCEL GRIAULE beziehen dürfte.

Kritikstrang 2: Kontrastieren als Ansatz

Was ist dran an der Kritik, 'Kontrastieren' sei generell gefährlich, ganz unabhängig davon, wie differenziert es vorgenommen werde, weil es eher Barrieren zwischen Kulturen betone als sie einzureißen?

In der Tat konzentrieren sich **Contrast-Culture-Managementtrainings** auf relevante Kulturunterschiede. Die Frage, ob das dem Verständnis zwischen Kulturen dienlich ist, ist legitim.

Kritik: 'Kontrastieren' fördert Kulturdistanzierung

Die Antwort hängt einmal mehr davon ab, in welchem Kontext welches Lernziel erreicht werden soll. Wer mit seinem Training Rassismus und Ausländerfeindlichkeit bekämpfen und die Bereitschaft stärken soll, offen und vorurteilsfrei auf fremdkulturell geprägte Menschen zuzugehen, wird vermutlich erfolgreicher sein, wenn er sich nicht einseitig auf bestehende Unterschiede konzentriert, sondern

vor allem verdeutlicht, das auch fremdkulturell geprägte Menschen *Menschen* sind. Er muss übertriebene Wahrnehmungen *von* und Ängste *vor* den kulturellen Unterschieden abbauen, um die Bereitschaft zu erhöhen, auf Menschen mit anderem kulturellen Hintergrund zuzugehen.

Interkulturelles Managementtraining hat eine völlig andere Aufgabe. Denn internationale Kooperationen scheitern nicht an 'Ausländerfeindlichkeit' der Beteiligten. Sie scheitern oder verlaufen suboptimal, weil Unterschiede *da* auftreten, wo sie von den Beteiligten nicht vermutet werden. Deutsche Manager und Fachexperten, die mit arabischen Partnern zu tun haben, sind gewiss nicht alle frei von Vorurteilen gegen Moslems. Aber sie sind klug genug zu wissen, dass es der Zusammenarbeit nicht dienlich sein kann, etwa das Frauenbild des Islam zu diskutieren. Ganz ohne interkulturelles Training vermuten sie, dass dieses Thema 'heikel' ist und verhalten sich entsprechend. Und die allermeisten sind auch nicht so antiislamisch eingestellt, dass sie einem Moslem unbewusst kontinuierlich 'Abneigung' signalisieren.

Die Reibungen im deutsch-arabischen Projekt entstehen nicht dadurch, dass Christen oder Atheisten mit Muslimen zusammenarbeiten, sondern aus unterschiedlichem Zeit- und Planungsverständnis, unterschiedlichem Kommunikations-, Vertrags- oder Führungsverständnis, unterschiedlichem Verständnis davon, welche Bedeutung eine persönliche Beziehung im Geschäfts- und Arbeitsleben haben sollte und wie sie zu pflegen sei etc.. Sie entstehen *da, wo nicht* jeder halbwegs Informierte ohnehin unterschiedliche Überzeugungen vermutet.

Einer katholischen Kirchengemeinde, die Kontakte zur muslimischen Gemeinde in ihrem Viertel aufbauen will, mag es den Zugang erleichtern, wenn sie in einem interkulturellen Training lernt, dass sich Islam und Christentum 'theologisch' näher stehen als vermutet oder dass das 'Familienbild' ihrer türkischen Nachbarn gar nicht weit von dem abweicht, das hierzulande vor fünfzig Jahren auch in katholischen Familien verbreitet war.

In der beruflichen Zusammenarbeit nützt das wenig: In interkulturellen Managementtrainings muss verdeutlicht werden, wo die nicht vermuteten kulturellen Unterschiede liegen und vor allem, wie man mit ihnen produktiv umgehen kann.

Die Botschaft 'eigentlich sind die Saudis uns gar nicht so fern' wäre hier gerade im Sinne 'vertrauensvoller Beziehungen' völlig kontraproduktiv. Denn in der praktischen Zusammenarbeit *werden* zwangsläufig Situationen entstehen, in denen der saudische Partner nicht so handelt, wie es der Deutsche erwartet. Es ist wichtig, dass diese Situationen dann nicht als Ergebnis bösen Willens oder mangelnder Qualifikation gedeutet werden, sondern korrekt als Ausdruck eines kulturellen Unterschiedes, den man im Training kennengelernt hat. Und für den man im Training Lösungsstrategien gelernt hat.

Kritik: 'Kontrastieren' verunsichert die Trainingsteilnehmer

Ein ähnlich gelagerter Vorwurf gegen das '**Kontrastieren**' geht dahin, dass die Konzentration auf Unterschiede und damit potentielle 'Schwierigkeiten' vor allem in Ausreisetrainings die Teilnehmer eher

verunsichere: Wichtig sei doch vor allem, dass die Teilnehmer mit einem 'guten Gefühl' zum Gastland ausreisen und mit dem Selbstbewusstsein, die Herausforderungen durchaus bewältigen zu können!

Letzterem stimmen wir zu: Natürlich sollten Ausreisende das Training 'gestärkt' verlassen und nicht verunsichert. Wir glauben aber nicht, dass dieses Anliegen es rechtfertigt, Schwierigkeiten, die viele im Gastland massiv erleben, einfach unter den Tisch fallen zu lassen oder 'wegzureden'.

Ich werde nie vergessen, wie ich als junger Trainer bei der DSE zusammen mit einem nigerianischen Kollegen ein Training für Ausreisende nach Westafrika leitete und ein Teilnehmer die Frage an den Kollegen stellte, wie man denn mit der Korruption in seinem Heimatland umgehen solle. Worauf der antwortete, das Problem werde von den europäischen Medien maßlos aufgebauscht, Korruption gebe es auch in Deutschland und schlimmer sei es in Nigeria auch nicht. Der Teilnehmer war zufrieden, er hatte eine Sorge weniger!

Aber so geht es eben nicht: In Nigeria angekommen, wird der Teilnehmer sehr schnell gemerkt haben, dass er ständig unter nichtigen Begründungen von der Polizei angehalten und 'abkassiert' wird, dass er ohne Schmiergeld keinen Telefonanschluss bekommt etc. etc., also, dass für ihn als 'Bürger' die Korruption in Nigeria eine völlig andere Dimension hat als in Deutschland. Probleme, auf die die Ausreisenden nach aller empirischer Erfahrung im Gastland ohnehin stoßen werden, *nicht* zu thematisieren oder zum 'Vorurteil' zu erklären, mag den Teilnehmer beruhigt ausreisen lassen, aber es hilft ihm im Gastland gar nichts!

Würde es einem Nigerianer helfen, zu behaupten, in Deutschland gebe es keinen Rassismus? Oder einem deutschen Ausreisenden helfen zu behaupten, er könne nachts unbesorgt durch jede Ecke von Downtown Detroit spazieren?

In *jeder* Kultur finden sich 'schmuddelige' Bereiche: Phänomene, die es **gibt**, obwohl sie von der Mehrheit der Menschen in der betreffenden Kultur auch nicht 'gut' gefunden werden: Rassismus, Korruption, Menschenrechtsverletzungen, Kriminalität... .

Wenn der Auftrag lautet, 'Sympathie' für eine bestimmte Kultur zu schaffen, wird man ihre 'Schmuddelecken' eher verschweigen. Wenn es darum geht, Ausreisende zu trainieren, muss man sich der schwierigen Aufgabe stellen, diejenigen 'unappetitlichen' Aspekte einer fremden Kultur, mit denen der Ausreisende erfahrungsgemäß konfrontiert wird, so darzustellen, dass die Teilnehmer mit ihnen umzugehen lernen, ohne gleichzeitig eine generell Ablehnung der Gastlandkultur zu erzeugen.

Wenn wir beim IFIM ein Deutschlandtraining für Impatriates machen, werden wir 'Kindesmissbrauch' nicht von uns aus thematisieren, auch wenn die Teilnehmer mit Kindern einreisen, obwohl es Kindesmissbrauch leider auch in Deutschland gibt. Aber alle Empirie spricht dafür, dass die Wahrscheinlichkeit, dass ausgerechnet die Kinder unserer Teilnehmer Opfer eines solchen Verbrechens werden, äußerst gering ist. Haben wir hingegen 'schwarze' Teilnehmer, egal ob aus den USA oder einem afri-

kanischen Land, werden wir 'proaktiv' ein Wort zum Rassismus in Deutschland sagen. Weil es leider wahrscheinlich ist, dass der schwarze Teilnehmer früher oder später damit konfrontiert wird.

Wir sehen es *generell* durchaus als unsere Aufgabe, Teilnehmer auf interkulturelle Herausforderungen hinzuweisen, die sie selbst noch nicht sehen, auf die sie aber nach aller empirisch ermittelten Wahrscheinlichkeit im Gastland stoßen werden. Nicht wenige Teilnehmer an unseren Ausreisetrainings sind daher am Abend des ersten Trainingstages etwas 'geknickt': "Du liebe Güte, dass wird alles (noch) schwieriger als ich bisher dachte!"

Doch am Ende unserer Ausreisetrainings haben 95% unserer Teilnehmer das Gefühl, Strategien an der Hand zu haben, wie sie die geahnten *und* ungeahnten Schwierigkeiten meistern können. Wenn sie diese Strategien im Gastland tatsächlich umsetzen können - und dazu trägt die Übung im Rollenspiel mit dem Trainer aus dem Gastland erheblich bei - hat das Training ihnen tatsächlich geholfen.

Denn bei Ausreisetrainings für Manager und Fachexperten samt ihren Mitreisenden geht es nicht darum, die *Bereitschaft* zum Kulturkontakt zu stärken, sondern dafür zu sorgen, dass der meist gewünschte, aber ohnehin unvermeidliche **Kulturkontakt möglichst positiv** verläuft.

Kritik: 'Kontrastieren' verstärkt 'Stereotypen'

'**Kontrastieren**' darf man natürlich nur auf der Basis von Rollen- und Situationsverständnissen. Dies wurde oben schon ausgeführt. Dann hat es auch nichts mit 'Verstärkung von Stereotypen' zu tun. Wer unterstellt, dass ein Contrast-Culture-Training vermeintliche 'Nationalcharakter' kontrastiert - "wir Deutsche sind fleißig, der Araber hat's nicht so mit der Arbeit" oder "wir Deutsche sind qualitätsbewusst, dem Ami geht's nur ums Quartalsergebnis" - hat keine Ahnung oder ist böswillig!

Aber wenn man zehn Deutschen die Frage vorlegt 'wann loben wir eigentlich im Arbeitsleben?', antworten neun von zehn 'wenn etwas *außergewöhnlich* gut war', 'wenn etwas die Erwartungen deutlich *übertroffen* hat' oder 'wenn jemand *mehr* getan hat als nur seine Pflicht'.

In einer anderen Kulturen mögen neun von zehn 'wenn jemand den Erwartungen entsprochen hat!' antworten.

Diese unterschiedlichen 'Standards' im Umgang mit Lob zu verdeutlichen, verstärkt keine Vorurteile und erst recht nicht die Abneigung gegen eine fremde Kultur, sondern erlaubt den Trainingsteilnehmern, die Rückmeldungen ihrer fremdkultureller Partner richtig zu verstehen und ihre eigenen Rückmeldungen so zu formulieren, dass sie der Partner so versteht, wie sie gemeint ist. Es **verhindert** damit, dass die Teilnehmer aus dem Unterschied in der Formulierung von Lob und Kritik negative Rückschlüsse über den 'Nationalcharakter' ihrer Partner ziehen: "Die sagen einem nie die Wahrheit!" Oder "Die sind so mimosenhaft! Kritik vertragen die gar nicht."

Denn eines ist IFIM-Kernüberzeugung: Wenn es Kulturunterschiede gibt - und gäbe es keine, wäre jegliche Form interkulturellen Trainings sinnlos - müssen sie sich auch beschreiben lassen. Man kann

sich vor 'Stereotypen' dadurch retten, dass man *gar keine* Aussagen über eine Kultur vornimmt, aber wem nützt das Training dann? Man muss *Zutreffendes* aussagen und dann, wenn die Teilnehmer das Zutreffende aufgrund ihrer kulturellen Prägung eher ablehnen, ihnen helfen, eine 'emotionale Umbewertung' vorzunehmen. Letzteres kann ein Trainer aus der 'Zielkultur' übrigens besser leisten als jeder noch so landeskundige deutsche Trainer.

Man muss Teilnehmern allerdings auch vermitteln, dass alle Aussage über 'Kulturstandards' **Wahrheitlichkeitsaussagen** sind: 'Culture is what most of the people do most of the time, not what all of the people do all of the time!' sagt unsere berühmte amerikanische Kollegin NANCY ADLER. Richtig! In jeder Kultur stößt man auf Menschen, die sich in bestimmten Situationen nicht so verhalten, wie es den Standards der eigenen Kultur entspräche. Das ist aber kein Grund, nicht zu beschreiben, was 'üblich' ist.

Im Gegenteil: Wenn sich der Teilnehmer in seinem Arbeitsalltag über eine Reaktion seines - sagen wir - amerikanischen Kollegen ärgert, muss er doch einschätzen können, ob er sich über ein Verhalten ärgert, das in den USA als 'ganz normal' betrachtet wird oder über ein Verhalten, das auch in den USA als 'nicht korrekt' gilt. Denn im ersten Fall muss er völlig anders vorgehen, um den Partner zu einer Verhaltensänderung zu bewegen, als im zweiten.

Aber wie gesagt: Es gibt zahlreiche Anlässe, 'interkulturelle Trainings' zu veranstalten, bei denen auch wir nicht das 'Trennende', nicht die Unterschiede sondern das 'Gemeinsame' zwischen Kulturen herausstellen würden.

Unser Fazit

Es gibt eben nicht *die* Methode der Wahl für interkulturelle Trainings, sondern sehr verschiedene Ansätze, die alle ihre Berechtigung haben, weil sie für die unterschiedlichsten Lernbedürfnisse unterschiedlichster Teilnehmer entwickelt wurden.

Problematisch ist nur, 'Äpfel mit Birnen' zu vergleichen. Das passiert interkulturellen Experten wie Nachfragern.

- Treffen sich interkulturelle Trainer - beispielsweise bei den Veranstaltungen ihres Interessenverbandes SIETAR - engagieren sie sich gelegentlich in absurden Diskussionen, weil jeder bei einer 'didaktischen Frage' erst einmal von seinem eigenen Arbeitshintergrund ausgeht und es manchmal eine ganze Weile dauert, bis man versteht, dass auf der Basis ganz unterschiedlicher Zielgruppen und Zielsetzungen für 'interkulturelles Training' diskutiert wurde.
- Bei den Nachfragern erleben wir die positive Entwicklung, dass heute mehr Mitarbeiter von Personalabteilungen ein Verständnis für interkulturelle Herausforderungen schon aus ihrem Studium mitbringen.

Manchmal erleben wir allerdings auch, dass so vorgebildete Mitarbeiter mit so viel Begeisterung

an Trainingssequenzen zurückdenken, die sie im Studium erlebt haben, dass es einige Mühe kostet zu verdeutlichen, dass der Lernbedarf von Ausreisenden oder von Inlandsmitarbeitern, die einen ausländischen Chef haben, ausländische Kunden betreuen sollen oder in einem virtuellen interkulturellen Team arbeiten, doch ein wenig anders ist als der von Studenten, die man für das Thema 'Kulturunterschiede' sensibilisieren möchte. Und sich daher auch die Didaktik unterscheiden muss.

Universitäre Forscher sollten durchaus einen kritischen Blick auf die Inhalte und Methoden haben, die auf dem 'Markt' angeboten werden. Sie sollten dabei aber nicht vergessen, dass der Auftrag, in ein, zwei oder drei Tagen Manager zu befähigen, ihre internationalen Aufgaben erfolgreicher wahrzunehmen, ein völlig anderer ist als der, eine 'Kultur' in all ihren Facetten und Interdependenzen mit anderen Kulturen darzustellen.

Wenn es diesen Forschern gelänge, Unternehmen davon zu überzeugen, dass interkulturelle Managementtrainings grundsätzlich mindestens drei Wochen dauern müssen, hätten die IFIM-Trainer gewiss genug 'Stoff', um die Zeit mit stimmigen Inhalten zu füllen.

Aber wir glauben nicht, dass das diese Überzeugungsarbeit gelingt. Wir glauben nicht einmal, dass sie *sinnvoll* wäre: Wir wenden uns gegen 'unsinnig kurze' Trainings, aber wir halten auch nichts von 'unnötig langen':

Dauer, Differenzierungsgrad, Themenauswahl und didaktischer Ansatz müssen sich aus den Lernzielen ergeben. Die Lernziele wiederum ergeben sich aus den Aufgaben, die die Trainingsteilnehmer im interkulturellen Kontakt lösen müssen. Nicht aus der abstrakten Überlegung, was man 'eigentlich' alles über eine fremde Kultur wissen müsste, um ihr wirklich gerecht zu werden.