

„Wir können auch anders!“

6 Missverständnisse über interkulturelles Training

Von Dirk Jung

Grenzen des Trainings und Grenzen des Verständnisses füreinander.

Beginnen wir mit einer wahren Begebenheit, die uns ein kambodschanischer Kollege erzählte. Er stand am Flughafen in Frankfurt und wollte einchecken. Als der Mitarbeiter der Fluggesellschaft in den Computer schaute, stellte er verärgert fest, dass unser Kollege seinen Flug insgesamt 6 mal rückbestätigt hatte und beschwerte sich über die „unnötige Arbeit“, die das verursacht habe. Unser Kollege lächelte ihn an. Der Mitarbeiter wurde jetzt erst richtig sauer und sagte „Sie finden das wohl auch noch witzig?“ Daraufhin meinte unser Kollege: „Wissen Sie, wir Asiaten lächeln, weil wir höflich sein wollen – wir können aber auch anders! Sprach's, ließ sein Lächeln fallen und funkelte sein Gegenüber mit der Energie eines Menschen an, der die Arbeitslager Pol Pot's überlebt hatte. Der Mitarbeiter merkte, dass er in eine interkulturelle Abseitsfalle getappt war, entschuldigte sich erschrocken und trat den Rückzug an...

Hätte diese Situation durch Training vermieden werden können? Sollte man sie überhaupt vermeiden?

In unserer Trainingspraxis sehen wir uns immer wieder Erwartungen ausgesetzt, die unseres Erachtens an Zweck und Möglichkeiten von interkulturellem Training vorbezielen. Hier haben wir sechs der häufigsten Missverständnisse für Sie zusammengestellt.

1. „Kultur erklärt Verhalten“

Falsch und fatal. Kultur erklärt niemals das konkrete Verhalten eines konkreten Menschen! Wer das glaubt, ist dicht dran am Rassismus („Sie verhält sich so, weil sie Türkin ist“). Kultur ist ein einflussreiches Hintergrundrauschen, eine „Matrix“, mit der jeder von uns sein Verhalten organisiert und Verständigung mit seiner Umwelt herbeiführt. De facto haben uns im Leben zahlreiche „Kulturen“ geprägt – das elterliche Milieu, die regionalen und nationalen Besonderheiten, die Schule, die jugendlichen Bezugsgruppen, die Geschlechtererziehung, die berufliche Orientierung usw. Jeder¹ von uns ist eine wandelnde kulturelle Zwiebel mit vielen Schichten und Häuten. Wie würden Sie im Zeitalter der Globalisierung etwa einen dunkelhäutigen Geschäftspartner einschätzen, der in der Karibik geboren ist, im Schweizer Internat erzogen wurde, in Paris studiert hat und einen englischen Pass besitzt?

Das legitime Bedürfnis der Seminarteilnehmer nach Orientierung auf fremdem Terrain verführt viele interkulturelle Trainer zur Vermittlung von Stereotypen („Wie funktioniert der Chinese?“). Wenn sie es dabei belassen, ohne den Unterschied zwischen der „chinesischen Kultur“ und dem „konkreten Chinesen“ zu verdeutlichen, erweisen sie den Teilnehmern einen

¹ Wie immer verwenden wir in diesem Artikel aus stilistischen Gründen das so genannte „grammatikalische Geschlecht“ – es schließt Männer und Frauen gleichermaßen ein

Bärendienst. Diese scheitern an den erlernten Stereotypen spätestens dann, wenn der „konkrete Chinese“ ihnen zeigt, dass er auch anders kann...

2. „Wir sollten uns an die andere Kultur anpassen.“

„Warum sollen wir uns immer denen anpassen – wenn die Geschäfte mit uns machen wollen, sollen die sich gefälligst uns anpassen!“ Diesen bemerkenswerten Satz bekamen wir von einer jungen Dame in einer unserer interkulturellen Trainings zu hören. Er klingt zwar etwas reaktionär, berührt aber dennoch eine sehr interessante Frage.

In der Tat ist interkulturelles Training in der asiatischen, afrikanischen oder lateinamerikanischen Geschäftswelt wenig verbreitet und scheint eher eine lohnenswerte Investition für exportabhängige Gesellschaften zu sein – und eine solche ist Deutschland zweifellos.

Der springende Punkt ist aber ein anderer: Ziel des Trainings ist es nämlich nicht, sich in einen Afrikaner, Latino oder Asiaten zu verwandeln – das irritiert die Partner nur, denn diese erwarten zunächst einen „Deutschen“ im Sinne der bei ihnen bestehenden Vor-Urteile, damit können sie umgehen, das können sie einordnen, aber eine sich anbietende Hybridversion ihrer selbst hilft in der Kommunikation nicht wirklich weiter. Überengagierte Entwicklungshelfer, die kurz nach der Einreise ins fremde Land mit Rastazöpfen oder einheimischen Trachten herumrennen, werden bestenfalls freundlich belächelt, aber deshalb nicht unbedingt mehr respektiert („Sandalistas“ nannten die Nicaraguaner spöttisch die hochsolidarischen, aber nachlässig gekleideten ausländischen Aufbauhelfer nach der Revolution).

Stellen Sie sich vielmehr eine Brücke über einen Fluss vor. Das Training ermöglicht Ihnen, dem Anderen einen Schritt entgegenzukommen, sagen wir mal bis zur Brückenmitte, und dort warten Sie – immer noch auf der „deutschen“ Seite - und haben damit Ihren Teil zur gelungenen Kommunikation geleistet. Jetzt sind die Anderen dran...

3. „Interkulturelles Training hilft, den Anderen zu verstehen.“

Machen wir uns nichts vor. Kein Ausländer kann sich vorstellen, wie es sich anfühlt, z.B. als Kind eines Militärs auf 3600 Metern Höhe am Titicaca See in Bolivien aufzuwachsen und sich dann bis zu einer leitenden Stellung bei der UNO in Wien vorgearbeitet zu haben (wir reden hier von konkreten Menschen, die wir kennen). Ebenso wenig kann sich dieser bolivianische Kollege eine Kindheit und Jugend in einer saarländischen Kleinstadt vorstellen mit all ihren Erfahrungen und Prägungen. Schminken wir uns den Anspruch des „Verstehens“ also besser ab. Interkulturelles Training erhöht vor allem die Fähigkeit zur Kommunikation und reduziert die Wahrscheinlichkeit von Missverständnissen – und damit ist schon viel erreicht. Der Anspruch, die andere Kultur „verstehen“ zu können, überfordert das Training und damit auch seine Teilnehmer.

4. „Zeige mir die Knöpfe, auf die ich drücken soll.“

Die meisten Teilnehmer an interkulturellen Trainings wollen Rezeptwissen mitnehmen: Begrüßung, Geschenke, Tischsitten, Kleidung, Körpersprache, Verhandlungstechniken. Wie bei einem Computer interessiert sie die „Benutzeroberfläche“ der Kultur, die Felder, die sie „anklicken“ müssen, damit sich Tür und Tor öffnen. Dieses Interesse ist didaktisch leicht zu befriedigen, es mündet meist in einer Sammlung von Tipps und Tricks.

Aber wie bei einem Computer genügt die Kenntnis der Benutzeroberfläche nicht, um komplexe und problematische Situationen zu bewältigen und kreativ mit dem Neuen umzugehen. Das Training muss daher den Teilnehmern zumuten, sich auch mit der „Software“ zu beschäftigen, d.h. mit jenen unsichtbaren Werten, Handlungslogiken, historischen Erfahrungen und Mustern, auf denen die „Benutzeroberfläche“ der Kultur begründet ist. Diese Inhalte im Training zu vermitteln, ist didaktisch und intellektuell anspruchsvoll, führt meist nicht zu schnellen Erfolgserlebnissen und ist daher bei Teilnehmern und Trainern nicht unbedingt beliebt.

5. Management ist kulturabhängig

Um diese These tobt ein wunderschöner Gelehrtenstreit. Die Lager sind gespalten in die so genannten „Kulturisten“ und die „Universalisten“. Erstere betonen, dass unterschiedliche kulturelle Bedingungen, Werthaltungen und Motive auch unterschiedliche Managementstile bedingen. Letztere behaupten, dass Managementprinzipien unabhängig von kulturellen Bedingungen immer und überall gültig sind². Der Streit ist ein künstlicher – vermutlich, weil man so viele schöne Aufsätze darüber publizieren kann. Fredmund Malik verrät die Lösung: Die Aufgaben des erfolgreichen Managements sind überall gleich: Für Ziele sorgen, organisieren, entscheiden, kontrollieren, Menschen entwickeln und fördern³. Jedoch die Art und Weise, *wie* diese Aufgaben realisiert werden, ist kulturabhängig und kann teilweise durch Training (z.B. von ausreisenden Führungskräften) vermittelt werden.

6. „Interkulturelle Kommunikation ist eine besondere Fähigkeit.“

Falsch. Die Fähigkeit, mit seinem Kind, seinem Lebenspartner oder seinem Kollegen eine erfolgreiche Kommunikation zu haben, unterscheidet sich nur graduell von der Fähigkeit, ohne Sprachkenntnisse mit einem Eskimo einen vergnügten Abend zu verbringen. Wer ersteres nicht hinbekommt, lernt letzteres auch nicht im interkulturellen Seminar. Und umgekehrt: Wer echtes Interesse am Anderen hat, wer Unterschiedlichkeit wertschätzt, Fragen stellt und zuhört statt immer nur selber zu reden, braucht im Grunde kein interkulturelles Training mehr.

² Welge, K und Holtbrügge, D: Organisatorische Bedingungen des interkulturellen Management in: Bergemann, N. und Souvissieux, A (Hrsg.) 2003: Interkulturelles Management.

³ Malik, Fredmund: Führen Leisten Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit, Stuttgart, München 2000

Geistige Nahrung: einBlick - denkmodell Newsletter - Nr. 8 2008

Ein lohnenswertes Ziel: Irritationen bewusst nutzen statt wegbügeln.

Kommen wir zur Flughafenszene am Anfang dieses Artikels zurück. Wäre sie glatt gelaufen, hätte keiner der beiden Beteiligten etwas dazugelernt. Interkulturelles Training sollte die Teilnehmer dazu in die Lage versetzen, die Irritationen der interkulturellen Begegnung wertzuschätzen und in einen gemeinsamen Vorteil umzumünzen. „Nur die Differenz schafft Information“ sagt die Informationstheorie, und wo gäbe es demnach mehr interessante Information zu holen als in der interkulturellen Begegnung? Man könnte diese Haltung und diese Fähigkeit auch mit dem neomodischen Begriff „Diversity Management“ bezeichnen, mit dem vor allem Personalentwickler und Führungskräfte in Unternehmen die produktive „In-Wert-Setzung“ von Unterschiedlichkeiten (Kultur, Bildung, Alter, Geschlecht) unter ihren Mitarbeitern beschreiben.

Man kann seine eigenen interkulturellen Fähigkeiten leicht in der Freizeit üben. Hans Magnus Enzensberger beschrieb in einem Kursbuch-Beitrag über „Milieus“ einmal das Charakteristikum deutscher Partys damit, dass sich dort „Zahnärzte am liebsten mit anderen Zahnärzten unterhalten“ und „Rechtsanwälte mit anderen Rechtsanwälten“. Wechseln Sie bei der nächsten Einladung doch einfach mal Ihre Bezugsgruppe. Interkulturelles Training kann so einfach sein...

Appetit auf noch mehr "Geistige Nahrung"? Dann können Sie sich unter www.denkmodell.de/newsletter alle bisherigen Newsletter hinab laden.