

Interkulturelle Kompetenz im Transformationsprozeß

Erfahrungen mit Interkulturellen Trainings zu (Ost-) Mittel- und Osteuropa

Einleitung

Da die Internationalisierung inzwischen derartige Ausmaße angenommen hat, daß fast jedes Unternehmen heute grenzüberschreitend agiert – sei es im Rahmen von Exportaktivitäten, sei es in verschiedenen Formen der Kooperation mit ausländischen Partnern oder sei es durch die Gründung eigener Tochterfirmen im Ausland – ist in den letzten Jahren bei Personalverantwortlichen großer Unternehmen auch das prinzipielle Bewußtsein für die Sinnhaftigkeit Interkultureller Trainings gewachsen. Das heißt zwar noch lange nicht, daß solche Trainings bereits zum Standardrepertoire betrieblicher Weiterbildungen gehören, aber der Anteil dieser Bildungsmaßnahmen nimmt zu.

Als deutsch-russisches Tandem führen wir dabei sowohl generelle Trainings zu (Ost-)Mittel- und Osteuropa unter Hervorhebung eines Schwerpunkts, z.B. ostslawischer oder westslawischer Kulturkreis, wie auch kulturspezifische Trainings zu einzelnen Ländern, z.B. zu Rußland oder der Ukraine, durch.¹ Diese Trainings bieten wir als firmen- bzw. organisationsinterne Seminare an.

Die Basis unseres Informationsstands bilden dabei vorwiegend zwei Quellen:

- aktuelle kulturvergleichende Forschung, die wir z.T. eingebunden in universitäre Forschungsprojekte, z.T. gezielt zur Vorbereitung unserer Seminare betreiben. Unser Trainingskonzept spiegelt diese Erkenntnisse und Ergebnisse wider, seine Inhalte werden somit laufend aktualisiert.
- Reflexion eigener Auslandserfahrungen (z.B. Leben als Russe in Deutschland) sowie den Erfahrungen in internationalen Projekten, wie sie unsere Trainings- und Forschungstätigkeit mit sich bringt.

Die Ziele unserer Interkulturellen Trainings sind generell die in Thomas & Schroll-Machl² gestellten, insbesondere:

¹ In anderen bilateralen Konstellationen werden von uns auch Trainings zu Ländern (Ost-) Mitteleuropas (z.B. Tschechien, Polen, Ungarn, Slowenien, Bulgarien, Mazedonien, Jugoslawien) angeboten.

² Alexander Thomas/Sylvia Schroll-Machl, Information und Training als Vorbereitung für den Auslandseinsatz: Ein systematisches Konzept für die Entsendungspraxis multinationaler Unter-

- Förderung von Sensibilität und Einfühlungsvermögen im Umgang mit den fremdkulturellen Interaktionspartnern (Ost-)Mittel- und Osteuropas;
- Vermittlung kulturspezifischen Wissens;
- Abbau ethnozentrischer, bewertender und vorurteilsbehafteter Einstellungen sowie Unterstützung einer toleranten, respektierenden, relativistischen und partnerschaftlichen Haltung;
- Förderung des Interesses an der Gastkultur und an dem Kontakt zu deren Mitgliedern;
- Aufbau realistischer, aber zugleich zuversichtlicher Erwartungen für diejenigen, die als Experts ausreisen.

Kultur kann somit als „(...) ein universelles für eine Gesellschaft, Organisation und Gruppe aber sehr typisches Orientierungssystem“ bezeichnet werden. „Dieses Orientierungssystem wird aus spezifischen Symbolen gebildet und in der jeweiligen Gesellschaft usw. tradiert. Es beeinflusst das Wahrnehmen, Denken, Werten und Handeln aller Mitglieder und definiert somit deren Zugehörigkeit zur Gesellschaft. Kultur als Orientierungssystem strukturiert ein für die sich der Gesellschaft zugehörig fühlenden Individuen spezifisches Handlungsfeld und schafft somit die Voraussetzung zur Entwicklung von eigenständigen Formen der Umweltbewältigung. Das Orientierungssystem ermöglicht den Mitgliedern der Gesellschaft ihre ganz eigene Lebens- und Umweltbewältigung.“³ Jede Kultur manifestiert sich dabei in zentralen Kennzeichen, den „Kulturstandards“. „Kulturstandards können aufgefaßt werden als die von den in einer Kultur lebenden Menschen untereinander geteilten und für verbindlich angesehenen Normen und Maßstäbe zur Ausführung und Beurteilung von Verhaltensweisen. Kulturstandards wirken als Maßstäbe, Gradmesser, Bezugssysteme und Orientierungsmerkmale. Kulturstandards sind die zentralen Kennzeichen einer Kultur. Kulturstandards bieten den Mitgliedern einer Kultur Orientierung für das eigene Verhalten und ermöglichen zu entscheiden, welches Verhalten als normal oder typisch noch zu akzeptieren bzw. welches Verhalten abzulehnen ist. Kulturstandards wirken wie implizite Theorien und sind über den Prozeß der Sozialisation internalisiert. Kulturstandards bestehen aus einer zentralen Norm und einem Toleranzbereich. Die Norm gibt den Idealwert an, der Toleranzbereich umfaßt die noch akzeptierbaren Abweichungen zum Normwert.“⁴

Die in Trainings oft gestellte Frage, ob ein Verhalten osteuropäischer Partner nun „kulturell“ zu interpretieren oder als „sozialistisches Relikt“ zu verstehen ist, bleibt für uns deshalb irrelevant, da nach unserer Definition auch „sozialisti-

nehmen, in: J. Berthel/H. Groenewald (Hg.), *Handbuch Personal-Management, moderne Industrie*, 1998.

³ Alexander Thomas, *Analyse der Handlungswirksamkeit von Kulturstandards*, in: Alexander Thomas (Hg.), *Psychologie interkulturellen Handels*, Göttingen 1996, S. 107-135, hier S. 112.

⁴ Ders.: *Analyse der Handlungswirksamkeit*, S. 144f.

sche Muster“ „kulturelle Muster“ sind, denn jede „Kultur“ im hier verstandenen Sinne ist geschichtlich entstanden. Und für Interkulturelle Trainings, die gegenwärtig auffindbare Kulturstandards und heute wirksame kulturbedingte Denk- und Verhaltensweisen bearbeiten, interessiert es nicht, wie lange eine solchermaßen kulturell prägende Erfahrung zurückliegt.

Erfahrungen mit Unternehmen

Ja oder Nein zum Interkulturellen Training

Interkulturelle Kompetenz gehört eindeutig zu den „soften“ Faktoren im betriebswirtschaftlichen Alltag. Von daher stoßen Interkulturelle Trainings generell und Trainings zu (Ost-)Mittel- und Osteuropa speziell bei Managern im operativen Geschäft immer noch auf mitunter große Skepsis bzgl. ihres Nutzens. Typische Einwände, denen wir im Training, wie bei Akquisitionen begegnen, sind:

Management müsse doch heutzutage international sein und sei es. Die Standards der Managementausbildung seien international, denn nur so könne man den Anforderungen der modernen Welt begegnen.

Dazu ist zu sagen, daß Management in jedem Fall eine Antwort auf die Herausforderungen der jeweiligen Kultur geben muß. Es sind nicht Erfolgsrezepte aus einer Kultur ohne weiteres in eine andere Kultur zu übertragen. Am Beispiel der japanischen Managementliteratur ist das am deutlichsten spürbar: Jeder erkennt die Erfolge japanischen Managements an, ahnt jedoch, daß viele dieser Methoden in Deutschland nicht unreflektiert und unverändert funktionieren würden. Auch viele amerikanischen „Tips“ können nur in modifizierter Form in Deutschland Verwendung finden. Und das Prinzip dieser zugegebenermaßen enttäuschenden, weil die Orientierung für Führungsverhalten komplizierenden Erkenntnis, ist überall gültig – auch in (Ost-)Mittel- und Osteuropa.

Die zwischen den Kulturen bestehenden Unterschiede könne man doch mit Takt und Fingerspitzengefühl meistern. So verstandene Sensibilität sei ja schon eine Basisanforderung für eine erfolgreiche Führungskraft im Inland und erst recht im Ausland.

Leider wird hierbei übersehen, daß Takt und Fingerspitzengefühl auf Erfahrungswerten basieren, die man in ähnlichen Situationen unter ähnlichen Bedingungen erworben hat. Man lernt durch Sozialisationsprozesse in der eigenen Kultur, was wann als anständig und was als anstößig erlebt wird. Genau diese Erfahrungen, die die Grundlage jeder Sensibilität sind, fehlen aber im Hinblick auf fremde Kulturen. Somit ist Sensibilität, definiert als Interesse an anderen plus die Selbstdisziplin, deren Befindlichkeit in das eigene Handeln miteinzubeb-

ziehen, eine notwendige Voraussetzung für internationale Kontakte, aber keine hinreichende.

Eine Kultur sei viel zu komplex, als daß man in ein paar Tagen eine Einführung in sie leisten könnte. Es gäbe zu viele historische Einflüsse, zu viele regionale Verschiedenheiten und außerdem sei ja jeder Mensch wiederum für sich einmalig.

Kulturen sind enorm komplex, aber gerade deswegen ist es hilfreich, einen ersten Orientierungsrahmen zu haben, um nicht alles, was einem begegnet, nur an der deutschen „Normalität“ zu messen. Wissen über grundlegende Kulturstandards der jeweiligen Kultur (Grundmuster im fremdkulturellen Verhalten bzw. wichtige Haltungen, Einstellungen und Werte der fremden Kultur) leistet eine hilfreiche Orientierung bei fremdkulturellen Begegnungen.

Der Begriff „Kulturunterschiede“ negiert nicht im geringsten, daß es eine große Bandbreite des möglichen Verhaltens einzelner Personen innerhalb einer Kultur gibt. Es wird damit lediglich erfaßt, „daß Individuen einer Kultur gehäuft Verhaltensweisen zeigen, die in einer anderen Kultur in dieser Häufigkeit nicht beobachtet werden können. D.h. die beobachteten Merkmale existieren in den beiden zu vergleichenden Kulturen jeweils normalverteilt, sind jedoch unterschiedlich stark ausgeprägt, so daß eine Mittelwertverschiebung und damit ein Überlappungsbereich der beiden Kurven existiert, der je nach Ausmaß der Kulturähnlichkeit bzw. -unterschiedlichkeit hinsichtlich der zu messenden Dimension in seiner Größe variiert.“⁵

Wie steht es mit dem Kosten-Nutzen-Effekt? Wird durch Interkulturelle Trainings tatsächlich die Zusammenarbeit effektiver?

Es ist sehr schwierig, den Nutzen von Weiterbildungsmaßnahmen zu berechnen – das gilt auch für Interkulturelle Trainings. Fest steht:

Es gibt eine Fülle von kostenrelevanten interkulturellen Problemen. Nehmen wir z.B. Situationen, wenn Verträge nicht zustande kommen, wenn die entscheidenden Mitarbeiter in der ausländischen Tochter das Unternehmen verlassen, weil sie sich unter dem deutschen Management alles andere als wohl fühlen, wenn Mitarbeiter in passiven Widerstand gehen, wenn... Der entstandene Verlust ist stets höher als die Kosten für ein mögliches Interkulturelles Training. Die Probleme bestehen zu lassen, ist ebenfalls teurer als sie in einer Interkulturellen Weiterbildung zu analysieren und nach Abhilfe zu suchen.

Aber: Wer der festen Überzeugung ist, daß die Ursache für Probleme in internationalen Projekten nicht in interkulturellen Schwierigkeiten liegen, der findet selbstverständlich immer alternative Erklärungen auf der individuellen oder situativen Ebene. Die Wirklichkeit ist stets aus dem Zusammenspiel von minde-

⁵ Vgl. Lutz H. Eckensberger, Methodenprobleme in der kulturvergleichenden Psychologie. Dissertation an der Universität des Saarlandes, Saarbrücken, 1970; Alexander Thomas/Sylvia Schroll-Machl, Information und Training als Vorbereitung für den Auslandseinsatz.

stens drei Faktoren geprägt: (1) beteiligte Personen, (2) situative Rahmenbedingungen und (3) kulturelle Werte und Normen.

Interkulturelle Probleme sind mit Trainings nicht auszuschließen, aber zu verringern. Die Qualität der Trainings besteht dabei darin, fremdkulturelle Verhaltensweisen und die dahinterliegenden Kulturstandards, die das Verhalten über viele Situationen hinweg bestimmen, offenzulegen. Evaluierungsergebnisse besagen⁶, daß Trainierte das Gelernte zwar noch nicht perfekt umsetzen, aber ihre Fehler doch viel leichter erkennen und zu bereinigen versuchen. Darin ähneln Interkulturelle Trainings anderen Managementseminaren sehr.

Interkulturelles Training sei sicherlich nötig für wirklich andersartige und fremde Kulturen (z.B. für Japan oder China), aber doch nicht für unserer Kultur sehr verwandte, wie z.B. die (ost-)mitteleuropäischen Länder.

Mit geographisch oder kulturell nahen Ländern besteht die Illusion von Vertrautheit: Man kennt viele Kulturprodukte – von der Musik, über das Essen bis zu Sehenswürdigkeiten und literarischen Werken. Vor allem die (ost-)mitteleuropäischen Länder sind Nachbarn, die deshalb als kulturell sehr nahe empfunden werden. Doch das heißt nicht, daß man weiß, wie das Geschäftsleben in diesen Ländern funktioniert. Schon viele Frankophile erlebten hier herbe Enttäuschungen und im Gefolge überraschenderweise an sich selbst frankophobe Anfechtungen. Wenn dies schon für Frankreich gesagt werden kann, wieviel mehr gilt dies dann für Länder (Ost-)Mittel- und Osteuropas, die im Schnitt weit weniger bekannt sind und weit weniger „Fans“ haben! Man wiegt sich in der Illusion der Gleichartigkeit – von den sozialistischen Relikten einmal abgesehen – und ist sich sicher, sich wie in Deutschland benehmen zu können. Wo sollten denn hier kulturelle Unterschiede liegen? Die Unterschiede, die auffallen, sind entweder „alter sozialistischer Trott“ oder zufällig und daher unbedeutend. Unterstützt wird diese Illusion weithin dadurch, daß nur selten Deutsche eine slawische Sprache bzw. Ungarisch oder Rumänisch sprechen, daß aber von den Partnern erwartet wird, daß sie Deutsch sprechen. Allein diese Tatsache reduziert das Bewußtsein dafür, es nicht mit Deutschen zu tun zu haben.

Osteuropatrainings seien nicht nötig, denn die Osteuropäer hätten von uns zu lernen und sich mit unserer Hilfe auf Marktwirtschaft einzustellen.

Der Sozialismus war zwar die letzte, aber eben nur eine historische Epoche, die zur Ausbildung der länderspezifischen Kulturen geführt hat. Unter den transformationsspezifischen Typiken liegt eine Fülle von Kulturstandards, die über Jahrhunderte entstanden sind und demzufolge nicht durch den Übergang zur Marktwirtschaft verschwinden werden. Sie sind nationaltypisch, und ihre Ignoranz rächt sich genauso wie bei allen anderen Ländern dieser Welt. Man betrachte nur einmal die gravierenden kulturhistorischen Auswirkungen, die die

⁶ Vgl. E.-U. Kinast, Evaluation interkultureller Trainings, Lengerich 1988 (im Druck).

Zugehörigkeit zum byzantinisch-orthodoxen Kulturkreis hat, im Vergleich zur Teilnahme an Geistesströmungen, die für die Westkirche typisch waren.

In der Zusammenarbeit mit Ländern (Ost-)Mittel- und Osteuropas ist die Idee einer partnerschaftlichen Kooperation unserer Erfahrung nach eine seltene Ausnahme. Die Tendenz, alles, was in diesen Ländern fremd und anders erscheint, als defizitär zu betrachten, ist ungleich größer als mit Ländern Westeuropas. Im günstigen Fall wollen Deutsche „helfen“, wollen „lehren“ und „unterstützen“, im schlechteren oder Konfliktfall „zeigen sie einfach, wo's lang geht“. In beiden Fällen (!) vermittelt sich das Gefühl der Unterlegenheit, das dann in Verletzungen, Kränkungen, Ablehnung und Widerstand mündet. Typisch ist nun, daß sich solches weniger in offenen Konflikten als vielmehr in allen denkbaren Formen passiven Widerstands äußert. Dabei stellt eine Einstellungsänderung hin zu Partnerschaft und wechselseitiger Anerkennung auch und gerade für Osteuropa den Schlüssel zum Erfolg dar. Und in den Feldern, in denen zweifelnsfrei Know-how-Transfer erfolgen muß, sind dann die herrschenden Kulturstandards prägend für die Art und Weise, wie Lernen erfolgen kann und daher Lehren organisiert sein will.

Schließlich lohne sich – selbst bei bestem Willen – doch für so kleine Länder wie Tschechien, Polen, Ungarn oder Rumänien kein eigenes Training.

Natürlich ist es mühsam, sich der Vielfalt (Ost-)Mittel- und Osteuropas zu stellen. Es bedarf einer Menge an Forschungsaufwand, sie zu differenzieren und ihnen damit in ihrer (historischen) Einmaligkeit gerecht zu werden.⁷ Doch nur so versteht man einander und nur so nimmt man einander als Partner wirklich ernst – und das ist schließlich die Basis für eine gelingende Zusammenarbeit. Außerdem eröffnet sich dann Potential, das zum beidseitigen Nutzen eingesetzt werden kann. Ist denn die Schweiz unbedeutend und vernachlässigenswert, weil sie ein kleines Land ist? Sie ist nicht nur wirtschaftlich erfolgreich – was die Länder (Ost-)Mitteleuropas aus diversen (unverschuldeten) Gründen nicht sind – sondern ist auch Trägerin vieler geschätzter Qualitäten. In unseren Augen ist es ebenfalls nicht ratsam, polnischen Geschäftsgeist oder tschechische Findigkeit ungenutzt zu lassen.

Interkultureller Handlungsspielraum der Trainingsteilnehmer/innen

Wenn es zum Auftrag kommt und wenn Interkulturelle Trainings stattfinden, ist der übliche Weg der, daß Interkulturelle Trainings in Unternehmen vom Ressort

⁷ Vgl. Ivan Nov *et al.*, Interkulturální management. Lidé, kultura a management, in: Kultur und Management: Arbeitspapiere, Prag 1996; Sylvia Schroll-Machl/Ivan Nov, Wirtschaftspartner Tschechien, Mering 1999, (in Vorbereitung); Sylvia Schroll-Machl/Katarzyna Wiskoski, Typisierte polnisch-deutsche Kulturunterschiede: Welche business-relevanten Werte, Grundhaltungen, Grundeinstellungen sind zwischen Polen und Deutschen verschieden?, in: Olga Rösch (Hg.), Wildenauer Schriftenreihe, Interkulturelle Kommunikation, Berlin, 4/1999.

Organisationsentwicklung angeboten bzw. vermarktet werden. Wir wissen meistens nicht, wie dieses Angebot im Unternehmen intern verbreitet wird. Festzustellen ist, daß der Teilnehmerkreis in Trainings hauptsächlich die operative Unternehmensebene umfaßt: mittleres Management, das die internationalen Projekte mit den (ost-)mittel- und osteuropäischen Ländern von der Zentrale aus steuert, Auslandsmitarbeiter/innen, die kurz vor der Ausreise stehen bzw. mitausreisende Partner/innen. Was die obere Managementebene betrifft, so ist deren Teilnahme an interkulturellen Trainings in den meisten Fällen noch gering. Die Erklärung dafür mag daran liegen, daß Führungskräfte in internationalen und multinationalen Unternehmen häufig parallel mehrere Auslandsgeschäfte in verschiedenen Regionen der Welt betreuen und damit eine steuernde bzw. koordinierende Funktion wahrnehmen. Sie reisen in diese Regionen, führen Verhandlungen, überlassen aber das weitere operative Geschäft dem mittleren Management.

In den osteuropäischen Unternehmen sieht die Situation ganz anders aus. Dort hat man in der Regel nur eine ausländische Firma als Joint-venture-Partner. Das Außengeschäft erlangt hier immer noch eine hohe repräsentative Relevanz. Deshalb werden Außenbeziehungen in solchen Unternehmen so gut wie ausschließlich von Generaldirektoren (Generalmanagern) gestaltet und geführt.

Aufgrund verschiedener Organisationsformen interagieren also in deutschen und osteuropäischen Unternehmen sehr oft unterschiedliche Hierarchieebenen miteinander. Im Trainingsprozeß merken wir diesen Unterschied sehr deutlich darin, daß interkulturelle Handlungsspielräume dem mittleren Management in Interaktion mit seinen osteuropäischen Partnern nur begrenzt zur Verfügung stehen. Die Teilnehmer bringen dies in solchen Formulierungen zur Sprache: „Gut, ich verstehe jetzt, wie ich mich in der oder jener Situation vielleicht anders hätte verhalten sollen, aber wie erkläre ich es meinem Chef hier in der Zentrale, der das, wenn er dies hier nicht miterlebt hat, nicht verstehen wird.“ Interkultureller Handlungsspielraum umfaßt die Möglichkeit, die im Training oder in der Begegnung mit der fremden Kultur gewonnenen Erkenntnisse oder Erlebnisse in die Praxis der Zusammenarbeit umzusetzen. Unsere Erfahrung mit Trainings in verschiedenen deutschen Unternehmen zeigt, daß Mißverständnisse und Konflikte mit Osteuropäern nicht nur aufgrund sozio-kultureller Unterschiede entstehen, sondern auch aufgrund nicht genügend vorhandener interkultureller Spielräume auf der operativen Ebene. Wir spüren sehr oft im Training das Dilemma, in dem die Teilnehmer stecken: „Sei interkulturell kompetent, handle aber im Sinne deines Chefs“, der sehr oft in solchen Trainings nicht dabei ist.

Ein Beispiel: In bestimmten Trainingsmodulen fokussieren wir die Aufmerksamkeit der Teilnehmer auf die menschliche Komponente im Geschäftsverkehr, auf das Schaffen einer Beziehungsebene, die in ostslawischen Ländern

eine entscheidende Voraussetzung für die erfolgreiche Zusammenarbeit in Joint-ventures bedeutet. Je mehr Raum und Zeit die emotionale Seite in der Geschäftsbeziehung einnimmt, desto sympathischer findet man seinen Geschäftspartner und desto mehr wird das Geschäft zu einem persönlichen Anliegen. Man freut sich immer auf den Besuch seines Partners, und wenn er da ist, empfängt man ihn nach einem alten tiefgreifenden slawischen Muster: „Wenn du Besuch bekommst oder jemand zu dir ins Haus kommt, dann biete ihm sofort etwas zu essen an. Frage nicht erst lange, ob er essen will. Er könnte sich genießen, weil er hungrig ist und sich selbst im Moment nicht versorgen kann. Biete etwas an, und erst dann erkundige dich danach, ob er irgendwelche Probleme hat, bei denen du ihm helfen kannst. Laß ihn auf jeden Fall erst essen, bevor er zu sprechen beginnt“.⁸ Übertragen auf Geschäftskontakte heißt das, daß man erst einmal miteinander redet, Kaffee trinkt und nicht sofort zum Inhalt des Treffens übergeht. Und das ist nicht in einer Viertelstunde erledigt, sondern dauert seine Zeit, so daß man bis zum Mittagessen oft gar nicht inhaltlich anzufangen braucht. Die Teilnehmer im Training berichten auch über danach erfolgende zahlreiche Einladungen auf die Datscha oder zur Jagd, in die Banja oder auf eine Wolga- oder Neva-Rundfahrt, die sie mitmachen „müssen“, obwohl sie eigentlich keine Zeit haben.

Im Laufe des Trainings gelangen die Teilnehmer langsam zur Erkenntnis, daß es unabdingbar ist, viel Zeit und Kraft in die Beziehungsebene zu investieren. Dies bedeutet u. a., nicht gehetzt von Termin zu Termin zu rennen, sich mehr Zeit für seine Partner zu nehmen, sich in manchen Fällen nur mit einem guten Beziehungsergebnis einer Reise zufriedenzugeben und nicht immer das Fachliche in den Vordergrund zu stellen. Bei dieser Erkenntnis kommen die Teilnehmer in das Dilemma, daß sie den ihnen vorgeschriebenen Zeitplan einhalten müssen und eigentlich diese Zeitinvestition in die Beziehungsebene in der deutschen Zentrale nicht rechtfertigen können.

Ein anderes Beispiel: Ein Thema, das immer öfter angesprochen wird, wenn es um die Zusammenarbeit mit Deutschen geht, ist die mangelnde Einbeziehung osteuropäischer Manager in die Entscheidungsprozesse der deutschen Mutterfirmen. Als Folge dessen werden seitens der Deutschen nicht selten strategische Entscheidungen vorbei an politischen, wirtschaftlichen und kulturellen Gegebenheiten des Landes getroffen. Dabei sind russische oder ukrainische Führungskräfte besser in der Lage, die landesspezifischen Bedingungen in die Entscheidungen deutscher Investoren miteinzubeziehen und Verhandlungen mit inländischen Kunden, Behörden oder Gewerkschaftsvertretern zu führen.⁹ Wel-

⁸ Sigfried Tschöpe-Scheffer/Nathalie Kurtschanowa, *Zwischen Samowar und Kaffeemaschine. Alltagserfahrungen in Rußland und Deutschland*, Anton-Tschechow-Verlag 1994, S. 25.

⁹ Vgl. Dirk Holtbrügge, *Unternehmenskulturelle Anpassungsprobleme in deutsch-russischen Joint Ventures*, in: *Journal of European Management Studies* 1/1996, S. 7-25.

che Vorbehalte es aber bei der Frage der Beteiligung osteuropäischer Führungskräfte an den betrieblichen Entscheidungsprozessen in Joint-ventures gibt, kann in den Trainings nur begrenzt vermittelt werden, weil die für die Diskussion entscheidende Hierarchieebene meist nicht anwesend ist. Es kann dabei nur von einer begrenzten Effektivität der unternehmensinternen Auseinandersetzung mit einer solchen Fragestellung nach dem Training ausgegangen werden.

Sicherlich gibt es auch andere Möglichkeiten, sich mit dieser Problematik auseinanderzusetzen, wie z.B. mono- und bikulturelle Workshops mit Entscheidungsebenen in Joint-ventures. Dies wären aber schon weitere Schritte, die auf dem ersten Schritt, Interkulturelles Training, aufbauen. Es reicht nicht, daß nur diejenigen MitarbeiterInnen interkulturell trainiert werden, die unmittelbar mit den ausländischen Partnern zusammenarbeiten. Wenn Unternehmen im Prozeß der Globalisierung den Anforderungen der Zeit und des Marktes gerecht werden wollen, kommen sie nicht darum herum, die interkulturelle Problematik zur Unternehmenspolitik auf allen Ebenen zu machen.

Erfahrungen mit Teilnehmer/innen

Wer sind die Teilnehmer/innen?

Der Bedarf an interkulturellen Trainings im Bereich (Ost-)Mittel und Osteuropa orientiert sich in erster Linie an kulturspezifischen Beratungs- und Trainingsmaßnahmen und kann damit als zielgruppenspezifisch im weitesten Sinne betrachtet werden. Das heißt, daß sich unser allgemein interkulturelles und konkret länderspezifisches Angebot auf die Teilnehmergruppen Industrieunternehmen, Dienstleistungsunternehmen und Behörden bezieht. Zudem kommen in einem solchen Training Teilnehmende aus verschiedenen Bereichen eines Unternehmens zusammen. Bisher nehmen die Organisationen bei ihrer Nachfrage nach interkulturellem Training zu Osteuropa keine Spezifizierung auf konkrete Unternehmensbereiche (Produktion, Marketing, Vertrieb usw.) vor; in diesem Fall würde es sich um zielgruppenspezifische Trainings im engeren Sinne des Wortes handeln.

Ein weiterer Aspekt besteht darin, daß die Teilnehmenden nicht nur aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen kommen, sondern auch sehr oft einen unterschiedlichen Rahmenbezug zu den Trainingsinhalten mitbringen: Mitarbeiter, die ins Ausland gehen, Mitarbeiter, die aus der Zentrale das Osteuropageschäft steuern, aber auch Auslandsmitarbeiter, die bereits im Ausland arbeiten und zu diesen Seminaren nach Deutschland anreisen. Gerade die letzteren bringen viel an emotionaler Beteiligung an der Seminarthematik mit. Diese Beteiligung wird durch persönliches Miterleben von Situationen hervorgerufen, die im Seminar simuliert und bearbeitet werden. Wenn Auslandsmitarbeiter dazu be-

reits den Kulturschock überwunden und ein emotionales Gleichgewicht in ihrem Gastland erreicht haben, können sie einen realistischen Blick auf die Vor- und Nachteile des Gastlandes und der Verhaltens- und Denkmuster der Menschen werfen und ihren Kolleg/innen im Training viele Facetten von „Land und Leuten“ vermitteln. Am intensivsten verlaufen deshalb die Trainings, bei denen die Teilnehmenden bereits ihre ersten Erfahrungen in Osteuropa sammeln konnten und die damit verbundenen Erlebnisse im Training reflektieren.

Was bringen die Teilnehmer/innen ins Seminar mit?

Die von den Teilnehmenden ins Training mitgebrachte Wahrnehmung osteuropäischer Partner wiederholt sich von Training zu Training. Die Wahrnehmungsfärbung hängt unter anderem davon ab, ob es um die Wahrnehmung osteuropäischer Partner im Alltag oder im Arbeitsprozeß geht. Wenn man Stereotype als nützliche Orientierungshilfe, um unsere Erlebnisse und Eindrücke in neuen und fremden Situationen zu ordnen, betrachtet und ihre zentralen Funktionen anerkennt, so enthalten diese Stereotype in Alltagssituationen mit Osteuropäern eine überwiegend „positive“ Färbung und eine ziemlich „negative“ Färbung, wenn es um die Zusammenarbeit geht.

Eine der schwierigsten Aufgaben des Trainings besteht deshalb darin, diese „negative“ Färbung zumindest zu neutralisieren. Um eine derartige affektive Neubewertung zu erreichen, ist es hilfreich, wenn eine (isolierte) Situation aus dem gesamtgesellschaftlichen Kontext heraus betrachtet und begriffen werden kann. Das macht das Erlebte verständlicher, nachvollziehbarer und weniger „unlogisch“. Außerdem ist die Einsicht nötig, daß man nur dann Verständnis erwarten kann, wenn man auch selbst dem anderen Verständnis entgegenbringt und damit die Bereitschaft, Dinge aus der Perspektive des anderen zu betrachten. Abwertung – die häufige, vorschnelle Reaktion – hat immer auch auf der Gegenseite Abwertung zur Folge, und die Spirale der gegenseitigen „Diskriminierung“ ist in Gang gehalten¹⁰ (vgl. Thomas, 1992).

Der Erfolg wird didaktisch beispielsweise sichtbar, wenn man die Antworten zu der jeweils am Anfang und am Ende des Trainings gestellten Frage: „Was verbinden Sie jetzt spontan mit dem Wort Rußland?“ vergleicht. Wenn zu Anfang des Trainings oft solche Begriffe wie „Wodka, kalt, Bevormundung, unsauber, Steuerchaos, unpünktlich, chaotische Abläufe“ dominieren, kommen am Ende des Seminars solche Bezeichnungen wie „Gemeinschaft, Emotionen, zwischenmenschliche Beziehungen, ein bißchen näher, Gruppe, Sprache, Aufbruch, Gemeinsamkeiten suchen“ vor.

¹⁰ Vgl. Alexander Thomas, Grundriß der Sozialpsychologie, Kap. 7: Intergruppenbeziehungen. Göttingen 1992.

Beispiel eines zentralen divergierenden Kulturstandards

Wie bereits geschildert, bereitet den Teilnehmer/innen die optimale Balancierung zwischenmenschlicher Beziehungen mit ihren osteuropäischen Partnern Schwierigkeiten. Sie merken zwar, daß slawische Handlungs- und Denkmuster sehr stark beziehungsorientiert sind, können aber mit dieser Dimension ihrer Partner nur schwer umgehen.

Es ist in diesem Zusammenhang sehr wichtig, im Training darzustellen, welche Arten von Beziehungen zwischen den Partnern, z.B. in Rußland, existieren können und dann diese Beziehungsarten mit deutscher Brille anzuschauen. Es handelt sich um die Differenzierung zwischen freundschaftlichen und persönlichen Beziehungen.

Die freundschaftliche Beziehung:

Die Ostslawen (Russen, Ukrainer, Weißrussen) sind viel schneller als die Deutschen bereit, die formale Distanz zum Partner zu überwinden, wenn sie ihm vertrauen oder wenn sie ihn sympathisch finden. Diese schnelle Distanzüberwindung führt dann dazu, daß ostslawische Partner von sich aus sehr schnell bereit sind, freundschaftliche Beziehungen zu ihrem Partner aufzubauen.

Die Vorteile dieses Beziehungsangebotes könnte man wie folgt zusammenfassen:

- der ostslawische Partner wird alles tun, um seinen deutschen Kollegen-Freund nicht im Stich zu lassen;
- der ostslawische Partner wird das Geschäft als sein persönliches Anliegen betrachten und wird sich dafür einsetzen;
- man wird miteinander offener sein, offene Kritik ist erlaubt und wird nicht als persönlicher Angriff aufgefaßt;
- da die Moral und das Pflichtbewußtsein in diesen Ländern in erster Linie für Freunde und Familie gelten („Partikularismus“), gehen die Partner miteinander ehrlich um.

Die mit diesem Angebot für den deutschen Partner verbundenen Nachteile sind folgende:

- die Anforderungen der ostslawischen Partner werden wachsen und bringen ihre deutschen Partner schnell in eine von ihm so empfundene heikle Lage, wo die Trennung zwischen „privat“ und „beruflich“ immer mehr verschwimmt;
- der deutsche Partner kann sich Bitten um "kleine" Gefälligkeiten nicht einfach entziehen. Erteilt man z.B. seinem russischen Partner eine höfliche, aber direkte Absage mit der Bemerkung, daß diese Bitte ja schließlich nichts mit dem gemeinsamen Geschäft oder gerade laufenden Projekten zu tun hätte, wird man sicher auf Unverständnis stoßen, weil es für den russi-

schen Partner selbstverständlich ist, daß man sich unter Freunden hilft, wo man kann;¹¹

- jede Kontrolle, die rein technisch bedingt ist, kann als Beleidigung aufgefaßt werden;
- es wird erwartet, daß Fehler (in der Abrechnung, Beschaffung usw.), die „eben mal passieren können“, nicht weiter sachlich thematisiert werden. Deutsche, die aus diesen Fehlern lernen wollen, kommen hier sofort in einen starken persönlichen Konflikt, weil dies mit ihren Vorstellungen von Korrektheit und Verantwortung nicht zu vereinbaren ist.

Man braucht sehr viel kognitive Energie und interaktive Anstrengung seitens der Teilnehmenden, um zu verstehen, daß diese „Fallen“ nicht absichtlich gestellt werden, sondern aus einem ganz anderen soziokulturellen Kontext erwachsen, und daß man ohne eine Investition in die Beziehungsebene keine erfolgreiche Partnerschaft erzielen kann. Der Anspruch der Teilnehmenden im Seminar ist sehr oft, daß wir ihnen einen Königsweg anbieten, wie man mit einem Osteuropäer zwar als Kollege, aber nicht als Freund zu den Vorteilen freundschaftlicher Beziehungen gelangen kann, ohne dabei in die „Falle“ der Nachteile zu tappen. Denn aus deutscher Perspektive treten solche Eigenschaften wie Ehrlichkeit, Transparenz, Zuverlässigkeit als unabdingbare Voraussetzungen für eine kollegiale Partnerschaft auf.

Die persönliche Beziehung:

Wir definieren persönliche Beziehungen mit osteuropäischen Partnern als eine Art menschlicher Beziehungen, die den Deutschen einen Zugang zu den Partnern eröffnen können, ohne dabei unnötige Kompromisse mit sich selber zu schließen. Charakteristisch wäre für solche Beziehungen:

- es herrscht gegenseitiger Respekt zwischen den Partnern;
- Gefälligkeiten werden nicht ausgeschlossen, haben aber keinen Zwangscharakter;
- man vertraut einander, dem Vertrauen werden aber bestimmte Grenzen gesetzt;
- man findet einander als Menschen sympathisch;
- man hilft einander, die Hilfe hat aber keinen Opfercharakter.

Ein kleines Experiment, um zu schauen, ob diese Art der Beziehungen zwischen den Teilnehmern und z.B. ihren russischen Partnern bereits in Ansätzen vorhanden ist, besteht darin, die Teilnehmenden im Seminar zu fragen, wie sie ihre russischen Partner ansprechen. Sie antworten sehr oft: Herr + Nachname, Frau + Nachname. Dabei arbeiten sie bereits seit einigen Jahren zusammen. Werden sie nach Vor- und Vatersnamen ihrer Partner gefragt, wissen sie lediglich die Vornamen, weil diese leichter zu merken sind. Über die Vatersnamen haben sie

¹¹ Vgl. Annette Baumgart/Bianca Jänecke, Rußlandknigge, München 1997.

schon etwas gehört, aber erstens stehen diese nicht auf der Visitenkarte, zweitens sind sie nicht leicht zu merken und drittens viel zu kompliziert zum Aussprechen. Deshalb möchten die Teilnehmenden lieber bei „Herr“ und „Frau“ bleiben oder sofort zum Vornamen übergehen, falls der angeboten wird. Sie übersehen dabei, daß diese Anredeform, obwohl sie in Rußland zur Zeit immer mehr gebräuchlich wird, als sehr formell gilt und kein Instrument darstellt, wenn man jemanden persönlich ansprechen und als Mensch erreichen will – z.B. zur Entschärfung einer Konfliktsituation. Die persönliche Anrede mit Vor- und Vatersnamen dagegen ermöglicht in schwierigen Situationen den Zugang zum Partner, den man gerade in schwierigen Situationen auf der Beziehungsebene ansprechen möchte und sollte.

Zentrale Aufgabe unserer Trainings ist es daher, den Deutschen ein Gefühl dafür zu vermitteln, wie sie sich auf der Beziehungsebene mit den Osteuropäern ungewollt distanzierend, abweisend und verletzend verhalten.

Ost-West-Asymmetrie

Das bislang Geschilderte ist typisch für alle Interkulturellen Trainings: Kulturunterschiede werden herausgefiltert, beschrieben, versteh- und nachvollziehbar herausgearbeitet, um sie letztlich akzeptierbarer zu machen und möglichst affektiv positiv zu besetzen. Interkulturelle Trainings zu Osteuropa stoßen aber darüber hinaus auf noch mehr Probleme als Trainings zu anderen Ländern – vor allem auf der Ebene der Einstellungen. Dafür erscheinen uns folgende Gründe maßgeblich:

Wirtschaftliche Transformation im Osten ohne Akzeptanztransformation im Westen

Wir erleben mit dem Niedergang des Sozialismus und Kommunismus eine zeitgeschichtlich bedeutsame Ära für die Länder (Ost-)Mittel- und Osteuropas. Die umwälzenden Prozesse der Transformation sind hier und heute aktuell und die jüngste Geschichte des Nebeneinander von zwei rivalisierenden, feindlichen Systemen ist spürbare Gegenwartsgeschichte. Für eine tiefergehende Analyse dessen, was das alles bedeutet, ist hier nicht der Ort. Für die Teilnehmer unserer Seminare hat es vor allem zweierlei Konsequenzen in ihren Einstellungen gegenüber den Menschen (Ost-)Mittel- und Osteuropas:

- Der Westen erwies sich als „Sieger“ im Wettlauf der Systeme. Diese Tatsache gibt ein Gefühl von Überlegenheit, das sich durchaus sehr subtil und zivilisiert äußern kann. Man geht z.B. sehr häufig unreflektiert davon aus, daß sämtliche vertraute, im Stammhaus übliche Methoden besser sind als die in einer (ost-)mittel- oder osteuropäischen Tochter praktizierten. Für etliche Technologien (z.B. in der Produktion) mag das eher, für manche Instru-

mente der Personalführung mag das mitunter (z.B. leistungsabhängiger Lohn) zutreffen. Doch das müßte jeweils (Land, Firma, Umstände usw.) diskutiert und geprüft werden! Allein diese Idee zu haben, würde aber eine Distanz zu den eigenen Mustern voraussetzen und die Bereitschaft, sie in ihrer „überlegenen Qualität“ zu hinterfragen. Teilnehmer, die so handeln, sind übrigens immer die, deren Erfolgsgeschichten wir im Seminar auf wirkliche, zentrale Erfolgsfaktoren hin analysieren können. Die subtilere Variante heißt: „Wir wollen dem Osten helfen.“ Auch hierin drückt sich eine Vormachtstellung aus, wenngleich „netter verpackt“.

Vice versa verhalten sich aber auch viele Menschen (Ost-)Mittel- und Osteuropas in den Augen Deutscher wie in einer „zweiten Welt“. Anfänglich bewunderten sie den Westen und die zu ihnen kommenden Manager; dann überschätzten sie sie in ihren Fähigkeiten und erwarteten – ebenfalls illusionär – kleine oder größere Wunder. Als die Enttäuschungen sich einstellten, demonstrieren sie derartige Idealfiguren mit all den Folgen, die wir im Moment in unseren Seminaren als Konflikte analysieren. Sie – und das ist gewissermaßen die beidseitige Tragik – verhielten und verhalten sich nicht als Partner, die den Deutschen Paroli boten. Sie bestätigten sie einerseits in ihrer Führungssillusion, andererseits bekämpf(ten) sie sie mit ihren Methoden des Widerstands.

- Der Kalte Krieg mit seiner Propaganda wirkt auf beiden Seiten nach. Osten und Westen hatten einander zum Feindbild, und davon ist bis heute die Wahrnehmung voneinander mehr oder weniger bewußt geprägt. Gegenseitiges Mißtrauen als Folge ist eine häufige Normalität. Die Anlässe erweisen sich manchmal als erschreckende Parallele oder gar als scheinbar ernstzunehmender, „wahrer Kern“ der „früheren“ Propaganda. Daß Mißtrauen entsteht, ist verständlich, wenn man einige Kulturdimensionen betrachtet, aufgrund derer es zu Kollisionen kommen muß. Betrachten wir z.B. den verbreiteten Partikularismus in der Verankerung von Pflichtgefühl. Partikularismus verleitet überall auf der Welt Deutsche zum Urteil: „Das ist unethisches Verhalten“ (nach deutschen, universellen Normen). Er wird aber für die Menschen Osteuropas vermehrt als „Falschheit“, „Schlitzohrigkeit“ und „Betrugsabsicht“ interpretiert. Ein übriges tun Berichterstattung und Erzählungen über die „Mafia“ in diesen Ländern. Umgekehrt werden Entscheidungen deutscher Manager, die sich an „objektiven“ Normen und Vorgaben orientieren und die diese häufig genug per internalisierter Kontrolle als selbstverständlich und unabdingbar vertreten, als „deutscher Militarismus“ interpretiert.

Stereotypisierungen gehören zum interkulturellen Alltag, doch das Ausmaß der Bereitschaft, sehr schnell und sehr rigide zu derartig massiven (Vor-)Urteilen zu greifen, ist in bezug auf (Ost-)Mittel- und Osteuropa auffallend.

Expertenposition als Grundhaltung

Daß die postkommunistischen Länder sich marktwirtschaftlich orientieren mußten und müssen und der Transformationsprozeß nicht in umgekehrter Richtung verläuft, macht die Vertreter deutscher und westlicher Firmen per Definition zu markt- und betriebswirtschaftlich größeren Experten. Gerade im Geschäftsleben kann daher jede Verhaltensabweichung von der deutschen Erwartung leicht als „noch sozialistisch“ interpretiert werden – wenn man will. Es lassen sich für alles sozialistische Parallelen und Erklärungen finden – und diese Muster sind aus der Sicht mancher Deutscher „natürlich“ schlechter und abzuliegen. Damit wird nicht nur das bereits erwähnte Überlegenheitssyndrom genährt, sondern auch der Blick für anderweitige Kulturunterschiede verstellt. Es gilt, die Perspektive zu weiten, die zweifellos vorhandene Ebene der „transformationsspezifischen Kulturstandards“ (vgl. Schroll-Machl, 1996) zu verlassen und sich auch „nationaltypischen Kulturstandards“ zuzuwenden, die weiter zurückreichende Wurzeln haben, die ihrerseits die sozialistische Ära in den einzelnen Ländern unterschiedlich geprägt haben und die mit großer Wahrscheinlichkeit von längerer Dauer sein werden. Doch das bedeutet eine tiefgehende Einstellungsänderung auf seiten der Teilnehmer: Die Andersartigkeit ist nicht nur defizitär und durch Schulungen oder Druck veränderbar! Die Menschen „haben nicht so zu werden wie wir – nur, es dauert ein bißchen lange“. (Ost-)Mittel- und Osteuropa ist anderskulturell geprägt, so wie Frankreich oder die USA auch. Diese Erkenntnis wirkt sowohl erleichternd („Ja, dann kann ich diese Veränderungen ja gar nicht bewirken können.“) wie auch frustrierend („O Gott, dann begleitet mich das also weiterhin ohne Hoffnung auf Besserung.“).

Generalisierte „Rückständigkeit“

Eine Generalisierung der beiden vorgenannten Tendenzen besteht nun darin, die Länder (Ost-)Mittel- und Osteuropas generell als „rückständig“ einzustufen. Wenn Osteuropäer z.B. gut gekleidet auftreten, dann fällt das Deutschen auf und sie besprechen das oder heben bei der Schilderung eines osteuropäischen Geschäftspartners das eigens hervor, wohingegen sie diesen Aspekt bei der Schilderung eines deutschen Partners übergehen. Wenn in Polen Kaffee mit Satz serviert wird, dann ist diese Tradition rückständig (oder gar sozialistisch – „Kaffeefilter waren scheinbar auch Mangelware“), aber in der Türkei oder in diversen Kaffee-Exportländern ist es exotisch.

Bekannt, aber nicht vertraut

Die postkommunistischen Länder waren und sind für den Massentourismus nicht so attraktiv wie viele Länder Westeuropas. Tourismus hat selbstverständlich seine eigenen Gesetze, doch er leistet einen durchgängigen Beitrag für die internationale Geschäftswelt: Mit seinem Urlaubsland fühlt man sich vertrauter.

Man „kennt“ etliche Sehenswürdigkeiten, man „kennt“ zahlreiche Produkte dieser Kultur (Musik, Essen usw.), man hat sich vielleicht mit der Geschichte und dem Land auf einer theoretischen, kognitiven Ebene beschäftigt und gewann dem Land (in den meisten Fällen) positive Seiten ab. Genau diese Effekte fehlen im Umgang mit den Ländern (Ost-)Mittel- und Osteuropas. Das Wissen über postkommunistische Länder erweist sich in jedem Training als äußerst rudimentär, affektiv Attraktives kann nur selten benannt werden, sprachlich gibt es so gut wie nie Ansätze von „Urlaubslatein“. Damit unterliegen zwar diese Länder nicht der häufigen Falle des „Ich bin schon dort im Urlaub gewesen, ich weiß bestens Bescheid“ und damit der Vertrautheitsillusion, andererseits fehlt hier jedoch eine emotionale Brücke, ein affektiv positiver Bezug aus anderen Erfahrungen. Er wird leider oft ersetzt durch vermeintliches Wissen über die „ehemals kommunistischen Länder“.

Wie aus all dem hervorgeht, stellt ein großes Problem in den Trainings zu Osteuropa die asymmetrische Beziehung dar, die in vielen Fällen gegeben ist und im Vergleich zu Interkulturellen Trainings zu anderen Ländern erschwerend hinzukommt.

- Die einseitige Richtung des Transformationsprozesses und die damit verbundenen Rollen sowie die mentalen Konsequenzen dieser Rollenverteilung wurden bereits genannt.
- Dazu kommt die oft nicht vorhandene Sprachbeherrschung: Nicht die Deutschen fühlen sich ungebildet, weil sie die Sprache ihres Gastlandes nicht sprechen, sondern sie verlangen geradezu gutes Deutsch (seltener Englisch) von ihren osteuropäischen Partnern. (Sprachenlernen als Huldigung an den Überlegenen?) Auf der Seite der Osteuropäer ist damit aber immer die Benachteiligung, sich nicht in der Muttersprache ausdrücken zu können, gegeben. Und das schafft ein Gefühl der Minderwertigkeit. („Wir sagen nicht, was wir sagen wollen, sondern was wir sagen können.“)

(Ost-)Mittel- und Osteuropäer haben ein gutes Gespür für Machtverhältnisse und die Zweckmäßigkeit, sich konform zu zeigen. Ihre Machtspiele sind die aus der Position der Unterlegenheit. Sie in Wirtschaftsbeziehungen einzubringen, verfestigt die Asymmetrie von ihrer Seite.

Konstruktive deutsche Muster haben aber eine relative Gleichheit zur Voraussetzung. Genauso besteht auch ein wesentlicher Erfolgsfaktor in der Kooperation mit Osteuropäern in der Akzeptanz und Wertschätzung ihrer Andersartigkeit auf gleichrangigem Niveau. Die Kunst besteht nun darin, zuerst die Asymmetrie zu benennen, einzugrenzen und zu akzeptieren, wo sie gegeben und nicht (bald) aufhebbar ist. Der nächste Schritt soll darin bestehen nach „Fallen“ Ausschau zu halten, die die Asymmetrie zu einem destruktiven „Spiel“ verfestigen und schließlich Entwicklungsmöglichkeiten der Symmetrie zu suchen und zu entdecken oder solche bereits beschritten Wege auf ihre Erfolgs-

faktoren hin zu reflektieren. „Partnerschaftliche Zusammenarbeit unter den gegebenen Umständen“ ist unser Trainingsziel. Ein Beispiel, wie objektiv bestehende asymmetrische Rahmenbedingungen anerkannt und positiv genutzt werden können, wird von einer bayerischen Firma im Grenzraum zu Tschechien vorgelebt: Sämtliche tschechischen Mitarbeiter können im Rahmen der gesetzlichen Vorschriften einige Wochen pro Jahr bei der bayerischen Mutterfirma zu bayerischen Löhnen arbeiten. Das Lohngefälle wirft damit nicht nur Gewinn für den bayerischen Unternehmer, sondern genauso für die tschechischen Mitarbeiter ab.

Effekte unserer interkulturellen Trainings

Wenn wir gegen Ende unserer Seminare unsere Trainings evaluieren, erhalten wir folgende Rückmeldungen:

- das Wissen über diese Kulturräume bzw. diese Länder sei enorm gewachsen;
- man könne sich nun vieles erklären, verstehe viele Situationen und fremdartig anmutendes Verhalten besser, hätte einen Orientierungsrahmen für die Begegnung mit Menschen aus den Zielländern und hätte, das berichten vor allem die Erfahrenen, etliche Aha-Effekte erlebt;
- was das eigene Verhalten betrifft, hätte man rückwirkend z. T. eine Bestätigung bekommen für das, was man scheinbar gefühlsmäßig richtig gemacht und worauf man sich „einfach mal eingelassen“ hätte. Andererseits wären einem viele „Fehler“ bewußt geworden, man hätte aber auch Möglichkeiten der Korrektur oder künftiger Prävention entdeckt;
- seine Einstellungen gegenüber den Menschen (Ost-)Mittel- und Osteuropas hätte man aufgrund des erweiterten Wissens und größeren Verständnisses z. T. revidieren können.

Interessant ist, durch eine von uns entwickelte Supervisionsmethode für die Aufarbeitung eigener Erfahrungen und Erlebnisse nachzuvollziehen, wie diese Effekte zustande kommen:

- Mit dem Erwerb von Wissen im Training wurde ein neues „kognitives Schema“ (Kulturstandards) aufgebaut oder ein rudimentär bestehendes Schema modifiziert und erweitert.
- Wurde ein größerer Wissensbestand bereits im fremdkulturellen Handlungsfeld erworben, so wurden im Nachhinein diverse erlebte Situationen detaillierter nachbereitet, indem eine vorhandene kulturadäquate Situationswahrnehmung und -interpretation bestätigt oder indem eine weitere oder andere kulturadäquate Situationswahrnehmung und -interpretation angeboten wurde. Deshalb profitieren Teilnehmer mit Vorerfahrung meist mehr als Unerfahrene.

Der tatsächliche und langfristige Erfolg auf der Verhaltensebene hängt allerdings zu einem Großteil von durch das Training nicht zu beeinflussenden Umständen ab, wissenschaftlich gesprochen von sog. „Moderatorvariablen“. Allgemeine soziale Kompetenz der Teilnehmer ist unabdingbare Voraussetzung, um Erkenntnisse des Trainings zunächst einmal als interpretative Hilfe zu betrachten und sie nicht einfach eins zu eins anzuwenden.

Unseren Trainings kommt zugute, daß wir didaktisch eine Mischung aus informationsorientierten, assimilationsorientierten, kulturorientierten und interaktionsorientierten Trainings¹² anbieten. Diese Mischung und ihre Abfolge erfahren wir in unseren Trainingsauswertungen als effektiv und die unterschiedlichen Präferenzen verschiedener Teilnehmer treffend. Die Wirksamkeit einer derartigen Mischung ist in wissenschaftlichen Evaluationsstudien belegt¹³, wie überhaupt unsere sämtlichen Beobachtungen zum Effekt unserer Arbeit sich mit neuen psychologischen Evaluationsstudien decken.¹⁴

¹² Vgl. Alexander Thomas/Sylvia Schroll-Machl, Information und Training als Vorbereitung für den Auslandseinsatz.

¹³ Vgl. D. Landis/R. W. Brislin/J. Hukgus, Attributional Training versus Contact in Acculturative Learning: A Laboratory Study, in: *Journal of Applied Social Psychology*, 15/5, 1985, S. 466-482; G. Randolph/D. Landis/O. C. S. Tzeng, The Effects of Time and Practice upon Culture Assimilator Training, in: *International Journal of Intercultural Relations*, 49(1)/1997, S. 105-119; J. K. Harrison, Individual and Combined Effects of Behavior Modelling and the Cultural Assimilator in Cross-Cultural Management Training, in: *Journal of Applied Psychology* 77(6)/1992, S. 952-962.

¹⁴ Vgl. E. Urbanek, Evaluation der handlungssteuernden Wirkungen des American Study and Culture Assimilator, unveröff. Diplomarbeit, Regensburg 1994; E.-U. Kinast, Evaluation interkultureller Trainings.